

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**

**Faculté d'Économie et de Gestion**

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE**

**Organisation et projets**

**Evolution des modes de financement des associations et  
professionnalisation : le cas des ateliers vélo participatifs et solidaires**

Mémoire présenté et soutenu par  
Pierre Dégrange

Directrice de mémoire :  
Nadine Richez-Battesti,  
Maître de Conférence en Sciences Économiques,  
Co-Directrice du master II RH ESS : organisation et projets.

Septembre 2014



**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**

**Faculté d'Économie et de Gestion**

**Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE**

**Organisation et projets**

**Evolution des modes de financement des associations et  
professionnalisation : le cas des ateliers vélo participatifs et solidaires**

Mémoire présenté et soutenu par  
Pierre Dégrange

Directrice de mémoire :  
Nadine Richez-Battesti,  
Maître de Conférence en Sciences Économiques,  
Co-Directrice du master II RH ESS : organisation et projets.

Septembre 2014

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou Aix Marseille Université.

## Remerciements

En tout premier lieu, je tiens à remercier Nadine Richez-Battesti, ma directrice de mémoire, pour sa bienveillance et sa disponibilité dans les échanges que nous avons eu lors de l'écriture de ce mémoire. Par ailleurs, je tiens à la remercier pour m'avoir mis en contact avec ESIA et son équipe, auprès de laquelle j'apprends tous les jours. J'en profite pour témoigner ma gratitude à Christian Caraballo et Bruno Rochegude pour les conditions exceptionnelles dont j'ai pu bénéficier lors de cette année de stage, et pour leurs conseils toujours avisés.

Merci aux membres du groupe [phares] ainsi qu'à l'ensemble des administrateurs de L'Heureux Cyclage qui m'ont permis d'accéder aux données du panorama 2013 des ateliers vélo participatifs et solidaires. Un remerciement particulier à Élodie Chabert pour l'aide qu'elle a su m'apporter.

Merci également aux membres et salariés des structures interrogées pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer et pour la richesse de leur témoignages. J'espère avoir été fidèle à leurs propos dans l'usage que j'en fait.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des développeurs du logiciels R et du module FactoMineR, et plus spécialement François Husson, enseignant-chercheur au Laboratoire de Mathématiques Appliquées Agrocampus [LMA<sup>2</sup>] pour la qualité des tutoriels qu'il met à la disposition de tous.

# Sommaire

I]Préambule

II]Introduction

III]Des modes de financement en mutation

1.Les différents modèles de ressources

2.Mutations du champ associatif

IV]Problématique

V]Enquête auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires

1.Que sont les ateliers vélo participatifs et solidaires?

2.Méthodologie

VI]Présentation et analyse des résultats

1.Vue d'ensemble

2.Typologie des ateliers

3.Trajectoires de professionnalisation

VII]Conclusion

VIII]Bibliographie

Annexe 1 – Compte-Rendu d'entretien : OTSALAR

Annexe 2 – Compte-Rendu d'entretien : MARKO

Annexe 3 – Compte-Rendu d'entretien : PRIAMO

Annexe 4 – Compte-Rendu d'entretien : AINHOA

## **Table des sigles et abréviations**

ACI : Ateliers et Chantiers d'Insertion  
ACM : Analyse factorielle des Correspondances Multiples  
ACP : Analyse en Composantes Principales  
CAE : voir CUI-CAE  
CDD : Contrat à Durée Déterminée  
CDI : Contrat à Durée Indéterminée  
CUCS : Contrat Urbain de Cohésion Sociale  
CUI-CAE : Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi  
CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives  
DLA : Dispositif Local d'Accompagnement  
DSP : Délégation de Service Public  
DVAEF : Direction de la Vie Associative de l'Emploi et des Formations  
ESIA : Économie Sociale Insertion Active  
ESS : Économie Sociale et Solidaire  
ETP : Équivalent Temps Plein  
FUB : Fédération française des Usagers de la Bicyclette  
GRH : Gestion des Ressources Humaines  
HCVA : Haut Commissariat à la Vie Associative  
IAE : Insertion par l'Activité Économique  
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé  
OSBL : Organismes Sans But Lucratif  
PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur  
PDA : Plan de Déplacements en Administration  
PDE : Plan de Déplacements en Entreprise  
SBL : Sans But Lucratif  
SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation  
VVV : Ville-Vie-Vacances

*« ...le développement du secteur associatif est moins le résultat d'une mobilisation intrinsèque de la société civile que le fruit d'une recomposition très profonde des modalités de production de l'action publique dont les entreprises associatives ne sont qu'un des éléments. »*

Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, « Le lien social », 2009, pp.125-126

## I] Préambule

Avant toute chose, et par souci d'objectivité, il convient d'expliquer au lecteur les raisons qui m'ont poussées à m'intéresser aux liens entre les modes de financement des « ateliers vélo participatifs et solidaires » et les modalités de mises en œuvre de l'objet social de ces structures.

Ayant adopté le vélo comme moyen de transport au quotidien, et même comme outil de travail pendant trois ans, je n'ai eu l'occasion de pousser la porte d'un atelier vélo solidaire pour la première fois qu'en 2009. Ce fut alors l'opportunité de découvrir un groupe militant pour les droits des cyclistes et menant de ce fait des luttes pour d'autres causes plus universelles comme la qualité de l'air, l'accès à la mobilité ou l'éducation populaire. A cette époque qui marque le début de mon engagement dans cette association, celle-ci ne disposait que d'un seul salarié, « développeur de projets ». Mon rôle d'administrateur depuis 2011 a été un poste privilégié pour observer l'évolution de cette association qui compte aujourd'hui 3 salariés et 1200 adhérents.

Par ailleurs, suite à une reconversion professionnelle et à mon entrée dans le master II RH ESS de l'université d'Aix-Marseille, j'ai la chance depuis un an de pouvoir occuper un autre poste d'observation privilégié. En effet, je travaille actuellement pour l'association Économie Solidaire Insertion Active (ESIA), le fonds territorial de France Active dans la région PACA. Cette structure « para-publique » est un organisme de finance solidaire à destination des structures employeuses de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). J'y occupe un poste de chargé de suivi qui consiste à analyser les comptes de ces structures dans les années qui suivent leur financement. L'objectif, au-delà du « reporting » à usage interne, est de pouvoir fournir un jugement extérieur sur la gestion de ces établissements. Cela permet à leurs dirigeants de prendre du recul sur leur activité, ce qui peut éventuellement leur permettre d'anticiper certaines difficultés.

Ainsi, j'ai régulièrement l'occasion d'observer les problématiques posées aux associations dans un contexte général de mutations des modes de financement. Celles-ci sont constamment poussées à s'adapter afin de renouveler ou susciter l'engagement de leurs financeurs. Cela n'est pas sans



impacter leur projet associatif et le rôle que peuvent y jouer leurs membres et leurs salariés. Nous verrons par la suite en quoi les ateliers vélo solidaires, de par la diversité de leurs modes de financement et leur fort développement au niveau national, constituent un terrain d'étude propice à l'observation de ces évolutions.

## II] Introduction

Les évolutions qui caractérisent le monde associatif sont généralement appréhendées par la manière dont évoluent les modes de financement hybrides des structures qui le composent. Cependant, la nature même de ces mutations ainsi que leurs conséquences restent souvent méconnues des membres des associations, y compris de leurs dirigeants dans bien des cas. En effet, non seulement les processus en œuvre relèvent d'une certaine complexité mais, comme les membres eux-mêmes sont impactés, leur étude nécessite une approche distanciée afin de pouvoir donner lieu à une interprétation contextualisée. C'est ce que nous allons nous attacher à décrire dans la première partie : « *Des modes de financement en mutation* ».

On peut donc s'interroger par structure ou par secteur sur les conséquences de ces évolutions. En quoi impactent-elles les membres des associations, leurs bénévoles, leurs dirigeants et leurs salariés ? Nous avons fait le choix de nous attacher aux ateliers vélo solidaires pour les raisons données en préambule. Cependant, ce terrain d'étude présente également un certain nombre de caractéristiques qui, dans certaines limites, nous permettront d'étendre la portée de nos conclusions. La partie « *Enquête auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires* » cherchera donc à caractériser non seulement les ateliers vélo en tant que partie du champ associatif mais également la méthodologie d'enquête utilisée afin de favoriser la bonne interprétation des résultats par le lecteur. Cela est d'autant plus important que l'enquête a été réalisée auprès d'une population relativement restreinte ce qui peut augmenter l'impact de certains retraitements.

Enfin, nous présenterons les résultats des différents traitements statistiques, et en particulier des Analyses en Composantes Principales (ACP) ayant permis de créer une typologie des ateliers vélo. Cela nous permettra de prendre en compte l'hétérogénéité des structures interrogées et donc, d'interpréter, au regard des cadrages réalisés précédemment, les caractéristiques des ateliers vélo solidaires selon leurs modes de financement. L'analyse qui en découlera devrait permettre de donner une vision nuancée du fonctionnement des ateliers vélo et de l'impact de tel ou tel mode de financement sur ces derniers.

### III] Des modes de financement en mutation

Les travaux de nombreux chercheurs dont Karl Polanyi, Bernard Eme et Jean-Louis Laville ont mis en avant comme une caractéristique de l'ESS sa faculté à hybrider ses ressources, à la croisée des économies marchande et non-marchande et de la réciprocité. Dans cette lignée, et dans une volonté d'affiner la caractérisation de ces différents pôles, une récente étude de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives<sup>1</sup> (CPCA) propose sept modèles de ressources des associations afin de formaliser les modes de financement principalement identifiés dans le secteur associatif français. Cette typologie est évidemment à prendre comme une grille de lecture. Le principe même d'hybridation des ressources soulève le fait que ces différents modèles se côtoient le plus souvent à l'intérieur des structures, et ce, dans des proportions variables. Nous parlerons ici de taux d'hybridation des ressources pour évoquer la dimension composite des ressources des associations.

Nous allons dans un premier temps nous attacher à décrire les principaux types de financement des associations en France puis nous verrons comment différents facteurs font évoluer les taux d'hybridation des ressources des associations et dans quelle mesure cela impacte également leur fonctionnement. Cela permettra aussi au lecteur de se familiariser avec les termes employés dans la suite de ce mémoire et d'appréhender au mieux les implications découlant de ces différents modes de financement.

#### 1. Les différents modèles de ressources

Dans son guide, la CPCA n'opère pas directement la distinction classique entre ressources privées et publiques mais une distinction plus en cohérence avec les pratiques actuelles, entre contributions des membres, revenus d'activités et solvabilisation par un tiers. Nous verrons par la suite en quoi cette distinction apparaît essentielle, en particulier dans le cadre de l'évolution des modalités de contractualisation avec la puissance publique. Les sept modèles identifiés seront nommés de M1 à M7 (voir tableau ci-après).

---

1 CPCA, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, janvier 2014.

Les 7 modèles de ressources							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestation/valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention Publique	M5 Abonnement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Eléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, Collectivités territoriales)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Eléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Illustration 1: Les 7 modèles de ressources, CPCA, 2014

### 1.a) Les contributions des membres (M1)

Les « contributions des membres » sont des ressources privées qui peuvent exister sous deux formes principales :

- Les cotisations : ce sont les contributions financières versées par ses membres à une association afin d'assurer son fonctionnement. La frontière est parfois tenue avec les revenus d'activité (M2) dans le cas où ces cotisations donnent accès, en plus de la qualité de membre, à des services. Ces cotisations peuvent également être assimilées à la mobilisation privée (M6) lorsque les cotisations constituent « une ressource de soutien du projet associatif qui relève plutôt d'une logique de don »<sup>2</sup>. Elles représentent 11 % du budget cumulé des associations en France<sup>3</sup> en 2011.
- Le bénévolat : ce sont les contributions en temps des membres à une association. A ne pas confondre avec le bénévolat ou mécénat de compétence qui consiste en la mise à disposition du personnel d'une entreprise. Cette dernière pratique s'apparente plutôt à de la mobilisation privée (M6). Le bénévolat « est estimé à près de 40 milliards d'euros en France, soit 1/3 de

2 V. Tchernonog, « Le paysage associatif français – mesures et évolutions ». 2e édition. Dalloz Juris éditions, 2013, p151.

3 V. Tchernonog, 2013, op. cit.

*la valeur ajoutée créée par le secteur associatif. »<sup>4</sup>.*

### *1.b) Les revenus d'activité (M2 et M3)*

La CPCA propose de regrouper sous la dénomination de « revenus d'activité », les prestations de services traditionnellement considérées comme marchandes, et les prestations réalisées à l'initiative des collectivités publiques, dans le cadre de marchés publics ou de Délégations de Services Publics (DSP).

Il convient de porter une attention particulière à la distinction faite entre les subventions dites de fonctionnement (M4) et les prestations réalisées auprès de collectivités publiques. La Direction de la Vie Associative de l'Emploi et des Formations (DVAEF) rappelle en ces termes cette différenciation : *« C'est le fait de répondre à un besoin exprimé par l'administration pour elle-même qui permet de différencier les marchés publics des conventions qui accompagnent, par exemple, certaines décisions d'octroi de subventions. »<sup>5</sup>*

Nous verrons par la suite comment l'évolution des modalités de contractualisation de la puissance publique font glisser progressivement les ressources des associations des subventions vers les marchés.

### *1.c) La solvabilisation par un tiers (M4 à M7)*

Ces modèles englobent les financements apportés aux structures sans qu'une contrepartie immédiate ne soit attendue. Les bénéfices tirés de telles contributions sont indirects.

Aussi, en ce qui concerne la solvabilisation par un tiers public, on parlera de subvention, qui selon la jurisprudence, *« caractérise la situation dans laquelle la collectivité apporte un concours financier à une action initiée et menée par une personne publique ou privée, poursuivant des objectifs propres auxquels l'administration, y trouvant intérêt, apporte soutien et aide »<sup>6</sup>*. La circulaire du 3 août 2006 portant manuel d'application du code des marchés publics indique que la subvention *« constitue une contribution financière de la personne publique à une opération justifiée par l'intérêt général mais qui est initiée et menée par un tiers »*.

En ce qui concerne la solvabilisation par des tiers privés, on notera en particulier la question du mécénat d'entreprise dont *« les motifs sont d'ordre altruiste ou moraux attribuant une responsabilité particulière aux entreprises prospères, [...] et le désir d'améliorer l'image externe de l'entreprise »<sup>7</sup>*.

---

4 CPCA, 2014, op. cit.

5 DVAEF, La subvention publique, le marché public et la délégation de service public, mars 2007.

6 DVAEF, 2007, op. cit.

7 A. Bory, *Générosité et bénévolat en entreprise, un nouveau mécénat*, mémoire de DEA, Université de Paris I, Laboratoire Georges-Friedmann, 2004.

Cependant, ce dernier point n'est pas aussi marqué que dans le sponsoring où la démarche s'apparente souvent à de la publicité pour un produit ou une marque et qui sera donc lié au mode de financement M2.

## 2. Mutations du champ associatif

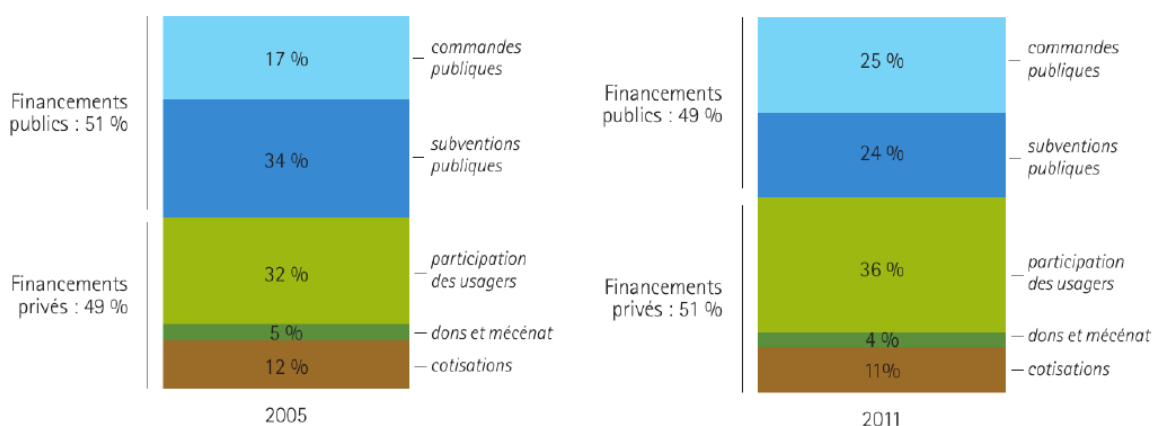


Illustration 2: Nature des ressources des associations en 2005 et 2011

source : V. Tchernonog, *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions*, ADDES

Depuis le milieu des années 90, les structures associatives, toujours caractérisées par une importante hybridation de leurs ressources, ont vu celles-ci évoluer en conséquence de différents phénomènes décrits en introduction de l'ouvrage de Viviane Tchernonog « *Le paysage associatif français* »<sup>8</sup>.

### 2.a) Evolution des financements publics

Avant toute chose, il convient de préciser que contrairement à une idée largement répandue, on ne peut pas considérer que les financements publics à destination des associations ont diminué durant les deux dernières décennies. En effet, ceux-ci ont progressé d'environ 1,8 %<sup>9</sup> par an depuis le milieu des années 90 jusqu'à la crise financière de 2008. A noter que dans le même temps, le PIB national augmentait de 2,1 % par an en moyenne<sup>10</sup>. En revanche, entre 2005 et 2011, alors que le PIB augmentait d'environ 0,8 % par an en moyenne, les financements publics à destination des associations ont continué à croître d'en moyenne 1,9 % par an. Aussi, on ne peut parler de désengagement de la puissance publique en ce qui concerne le financement des associations en France. Il convient cependant de noter que selon l'étude de Viviane Tchernonog, la France comptait

<sup>8</sup> V. Tchernonog, 2013, op. cit., pp. 13-16

<sup>9</sup> V. Tchernonog, « Le secteur associatif et son financement », *Informations Sociales*, 2012/4 n°172, p.16.

<sup>10</sup> Source : INSEE, comptes nationaux, base 2010.

environ 200 000 associations de plus en 2011 qu'en 2005 soit une augmentation annuelle moyenne du nombre d'associations de 2,8 %, ce qui peut expliquer la perception de baisse des financements publics du point de vue des structures associatives.

Comme nous l'avons vu précédemment, la typologie utilisée dans ce mémoire afin de décrire les ressources des structures associatives ne distingue pas simplement les ressources privées des ressources publiques mais fait également la distinction entre revenus d'activités et solvabilisation par des tiers. Cela fait suite en particulier à l'évolution des modalités de financement par la puissance publique. En effet, comme on peut l'observer sur le schéma précédent, on voit qu'entre 2005 et 2011, la part des financements publics ne baisse que de 2 %. En revanche, si l'on

observe la structure de ces financements publics, on voit que la part des commandes publiques a augmenté au détriment des subventions. Le tableau ci-dessus nous donne plus d'informations sur l'ampleur de ce phénomène. Nous voyons que dans le même temps, les subventions publiques ont baissé de 17 % alors que les commandes publiques ont augmenté de 73 %. Cette évolution dans le mode de contractualisation entre le monde associatif et la puissance publique trouve trois origines principales : d'une part il existe un « *sentiment d'insécurité juridique des subventions lié notamment aux difficultés de compréhension de la législation européenne* »<sup>11</sup>. D'autre part et de manière plus générale, le nouveau management public a amené « *un changement de nature philosophique de la conception des relations entre l'État et les associations exprimé par le rapport Langlais. Ce dernier propose de rompre avec la culture de la subvention...* »<sup>12</sup>. Enfin, c'est également la conséquence des lois de décentralisation « Defferre » et « Raffarin » respectivement en 1983 puis en 2004 qui ont contribué à transférer les champs de compétences où exerçaient les associations de l'État vers les collectivités territoriales. Ainsi, là où l'État venait apporter un concours financier à des projets initiés par des acteurs privés, ce sont maintenant des collectivités locales qui écrivent des commandes passées sous formes d'appels à projets ou de marchés publics. Cela génère deux effets :

	Taux annuel moyen	
	Taux global 2005/2011	
<b>Financement privé</b>	+ 20 %	+ 3,1 %
Cotisations des membres	+ 5 %	+ 0,8 %
Dons des particuliers et mécénat	- 3 %	- 0,4 %
Ventes aux usagers	+ 29 %	+ 4,3 %
<b>Financement public</b>	+ 12 %	+ 1,9 %
Subventions publiques	- 17 %	- 3,1 %
Commandes publiques	+ 73 %	+ 9,6 %
<b>Ensemble</b>	+ 16 %	+ 2,5 %

Illustration 3: Evolution en volume des financements publics et privés entre 2005 et 2011

Source : V. Tchernonog, *Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions*, octobre 2013

11 CPCA, 2014, op. cit.

12 V. Tchernonog, 2013, op. cit., p. 14

d'une part, les associations ne sont plus à l'origine des actions qu'elles mettent en œuvre, ou du moins, elles doivent adapter leurs propositions afin de pouvoir intégrer le cadre défini par la puissance publique. D'autre part, dans une logique de contrôle de la dépense publique et de respect des réglementations, la remontée d'informations à laquelle sont tenues les associations s'est fortement densifiée, et impose la mise en place d'outils de gestion et le suivi d'indicateurs permettant de justifier des résultats obtenus. On comprend bien comment ce changement de « philosophie » a pu transpirer dans les organisations sans but lucratif, imposant à leurs militants de devenir de véritables « militants-gestionnaires »<sup>13</sup>, ou à défaut, de simples gestionnaires.

### 2.b) *Evolution des financements privés*

Le financement des associations par la puissance publique a eu tendance à croître de manière continue durant les deux dernières décennies, mais sous une forme nouvelle qui place de plus en plus les structures associatives en position de fournisseurs de services. Cela se traduit de manière particulièrement forte lorsque l'on observe l'évolution des financements privés des associations.

Le tableau précédent nous montre qu'alors que les financements publics ont augmenté de 12 % entre 2005 et 2011, les ressources privées des associations ont quand à elles été en hausse de 20 % sur la même période. En 2011, et cela est un symbole très fort, les ressources globales des associations françaises sont même devenues majoritairement privées. Malgré la loi dite « Aillagon » du 1er août 2003 assurant l'exonération des droits de donation aux associations, les ressources de type don et mécénat ont diminué de 3 % entre 2005 et 2011. L'augmentation des ressources privées est en réalité le fruit de l'augmentation de la participation des usagers, autrement dit des ventes et prestations réalisées auprès d'organismes privés ou de particuliers. Celles-ci ont augmenté de 29 % entre 2005 et 2011. C'est en cela que l'on peut considérer que la posture des associations en France évolue vers celle du prestataire, c'est ce que l'on appelle communément la marchandisation du secteur associatif. Le Haut Commissariat à la Vie Associative (HCVA) soulève deux problématiques liées à cette évolution : d'une part, il existe pour les structures elles-mêmes un « *risque de soumission aux impôts commerciaux du fait d'un développement trop important d'activités concurrentielles* »<sup>14</sup> alors même que de plus en plus de structures à but lucratif se positionnent sur des marchés traditionnellement occupés par des entreprises associatives ce qui « *a détourné les publics les plus solvables du mécanisme de mutualisation naturelle que constitue le fonctionnement*

---

13 F. Rousseau, "Gérer et militer", CRG, Paris, Thèse de Doctorat de l'École Polytechnique, spéc. Gestion, novembre 2004

14 HCVA, *Rapport intermédiaire du HCVA sur le financement privé des associations* – Adopté en session plénière du 21 mars 2013, p.6

*associatif* »<sup>15</sup>. D'autre part, « *les principales évolutions démographiques de la population française [...], la progression constante du chômage, la multiplication sans précédent des plans de sauvegarde de l'emploi et leur répercussion sur les tissus économiques locaux, augmentent très sensiblement la demande de « services » associatifs, alors que dans le même temps la solvabilité des bénéficiaires régresse* »<sup>16</sup> ce qui remet en cause la capacité de bon nombre d'associations à remplir leur objet *social*. Ces mutations dans la structuration des financements d'origine privée des associations tend donc à transformer l'usager ou le bénéficiaire en client, ce qui se traduit également dans la posture qu'adoptent les associations et « [les] conduit à orienter davantage leur projet et leurs actions vers des publics solvables »<sup>17</sup>.

### 2.c) *Professionalisation*

Les évolutions des modes de financement des associations modifient en profondeur leur manière de travailler. En effet, elles doivent agir dans le cadre de marchés publics, mettre en place le suivi d'indicateurs et des outils de gestion, mais également réfléchir à leur stratégie commerciale comme cela est régulièrement préconisé dans le cadre de programmes d'appui comme le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). Le développement de la part des ressources privées dans le budget des associations génère également des comportements concurrentiels entre organismes sans but lucratif. Dans un contexte où les financements publics sont de plus en plus cadrés, on peut imaginer que les ressources privées intéressent d'autant plus les associations qu'elles sont un levier important leur permettant de décliner leur projet associatif en toute liberté. Ces phénomènes poussent à la professionnalisation des associations au sens où la technicité des opérations réalisées, mais aussi le regard critique du « consommateur » sur le service rendu, nécessite l'intégration de compétences nouvelles dans les associations, en général par le biais du salariat ; comme le dit Matthieu Hély dans un entretien donné à « [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr) » en novembre 2011 : « *la professionnalisation du monde associatif est d'abord une salarisation* ». Alors que le terme *professionnalisation* souligne la mise en place de pratiques (gestion, management, formation continue, GRH, etc.) souvent héritées des entreprises à but lucratif, le terme *salarisation* rappelle que les outils à mettre en œuvre ne peuvent généralement l'être que par des personnes formées à cette fin au vu de la spécificité des nouvelles tâches à réaliser.

---

15 HCVA, 2013, op. cit., p.6

16 HCVA, 2013, op. cit., p.6

17 V. Tchemonog, 2013, op. cit., p.15



Ainsi, il faut noter qu'indépendamment de la nature publique ou privée de la ressource, son obtention est de plus en plus soumise à la réalisation d'objectifs, que ce soit dans le cadre de marchés publics ou via la réalisation de prestations auprès d'acteurs privés ou de particuliers. Ces ressources, décrites comme des revenus d'activités dans la typologie de la CPCA (M2 et M3), représentaient en 2011 61 % du budget global des associations en France contre seulement 49 % en 2005. Cela démontre la fulgurance de ces mutations et démonte l'idée d'un secteur associatif vivant sous perfusion de l'aide publique. L'observation de ces évolutions macroscopiques nous a permis d'entrevoir les impacts qu'elles pouvaient avoir sur le fonctionnement interne des structures concernées, en particulier en ce qui concerne leur professionnalisation. Nous allons nous attacher à problématiser cela dans la partie suivante en nous appuyant sur les approches sociologiques développées par Matthieu Hély dans *Les métamorphoses du monde associatif*.

## IV] Problématique

Les travaux de nombreux chercheurs montrent qu'il existe un lien entre le type de ressources d'une association et ses modalités de fonctionnement. Viviane Tchernonog écrit par exemple que « *la transformation des modes de financement des associations n'est pas neutre, à un double niveau : elle a un impact, d'une part, sur les types de projets qui sont développés par les associations et, d'autre part, sur les publics cibles des associations.* »<sup>18</sup>. Matthieu Hély, toujours sur la base des travaux de Viviane Tchernonog écrit : « *On constate en effet que l'opposition entre les structures associatives fondées majoritairement sur du financement public [...] et les organisations dont les ressources financières sont majoritairement d'origine privée [...] constitue un principe de division fondamentale de l'espace associatif qui a des effets directs sur la nature du service fourni [...]* »<sup>19</sup>.

La CPCA indique que son guide<sup>20</sup> cherche à répondre à la question suivante : « *Le modèle de mobilisation de ressources [de l'association] est-il pertinent au regard de ses missions ?* ». Nous avons pu voir dans la partie précédente les fortes tensions auxquelles étaient soumises les associations, en particulier concernant l'évolution de leurs modalités de financement. Dans ce contexte, on comprend donc que les structures associatives ne sont pas seulement à la recherche de nouvelles ressources pour mettre en œuvre leurs activités, mais qu'elles cherchent également à atteindre un objectif minimal qui consiste à assurer leur pérennité, en particulier dans le cas des structures employeuses. En effet, « *[...]l'entreprise associative oscille perpétuellement entre une*

---

18 V. Tchernonog, 2012, op. cit.

19 M. Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, « Le lien social », 2009, p.105

20 CPCA, 2014, op. cit.

*rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une rationalité instrumentale où seul le calcul guide l'action*»<sup>21</sup>. Autrement dit, il serait illusoire de penser que les associations cherchent uniquement à mobiliser des ressources dans le respect strict de leur projet associatif ; ce serait oublier la *rationalité instrumentale* qui peut également les pousser à chercher de nouvelles ressources avec un objectif unique d'équilibre financier.

Ainsi, la problématique soulevée par la CPCA peut être interprétée différemment : dans le cadre de structures dont les modèles économiques sont encore (ou à nouveau) émergents et qui ont vu leurs ressources évoluer sans forcément tenir compte du projet associatif, celui-ci est-il encore pertinent au regard du modèle de mobilisation de ressources ? Dans un contexte de fortes mutations des modalités de financement, les structures associatives peuvent-elles assurer leur pérennité sans modifier leurs missions ?

Matthieu Hély écrit que « ...*toute entreprise associative fait valoir sa légitimité en fondant un compromis plus ou moins stable entre ce qu'elle est (son objet statutaire) et ce qu'elle fait (sa production de services)* »<sup>22</sup>. On comprend donc que si une structure voit ses modes de financement évoluer et que cela impacte ses missions et ses pratiques, c'est bien ce compromis entre objet statutaire et activités qui sera l'enjeu de la transition. De plus, ces mutations conduisent à des modifications structurelles de ces entreprises associatives qui passent par « *un processus de rationalisation à la fois en terme de compétence dont le degré de spécialisation devient plus élevé et en terme de statut s'exprimant par une salarisation mais aussi par l'institutionnalisation de professions* »<sup>23</sup>. Ainsi, les salariés qui sont garants de la pérennisation de l'activité se retrouvent parfois en opposition avec les membres garants du projet comme cela est décrit par François Rousseau dans sa thèse « *Gérer et militer* ». De même, la cohabitation entre « anciens » et « nouveaux » salariés ou bénévoles est un élément générateur de tensions, puisque les motifs d'engagement et les modalités de recrutement ont pu évoluer avec les pratiques gestionnaires ou avec les nouveaux services mis en œuvre par l'entreprise associative. C'est le compromis dont parle Matthieu Hély qui doit alors être « renégocié » et la légitimité de l'entreprise associative qui est l'enjeu de ces « négociations ».

On comprend ainsi que l'évolution des ressources financières des associations les conduit non seulement à adapter leurs activités et leurs pratiques mais que ce phénomène génère un véritable changement dans ce que l'on pourrait appeler *la culture* de l'association. Autrement dit, le socle

---

21 M. Hély, 2009, op. cit., pp.99-100

22 M. Hély, 2009, op. cit., p.101

23 Bernardeau-Moreau Denis, Hély Matthieu, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques* 2/ 2007 (n° 15), p. 9-23

commun qui peut légitimer l'existence même d'une structure associative est mis à mal par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques, dans les deux cas imposés par la mutation de ces financements. Aussi, il ne convient pas d'interroger simplement l'évolution du projet associatif au regard des modèles de financement, mais avant tout la manière dont ce projet est partagé par les différentes parties prenantes (membres, salariés, financeurs, usagers, clients). Cela impose non seulement d'observer les activités et les pratiques portées par les structures mais aussi de s'intéresser aux motivations des acteurs de l'entreprise associative.

L'objet de ce mémoire est donc d'observer de quelle manière différentes logiques de financement peuvent impacter les activités, les pratiques ainsi que les personnes constituantes d'une association. Nous avons vu que leurs ressources étaient de plus en plus d'origine privée et liées à la production de services. En observant différentes structures partageant un objet commun et facilement identifiable mais avec des modalités de financement très différentes, nous tenterons d'identifier les divergences et convergences dans le fonctionnement de ces structures. Celles présentant le plus de revenus d'activité et de financement privés pouvant préfigurer de ce que le secteur couvert par le terrain d'étude pourrait être amené à devenir. Aussi, ce mémoire n'est pas seulement une étude d'impact mais se veut être une base de réflexion pour les dirigeants des ateliers vélo participatifs et solidaires afin que ceux-ci puissent anticiper au mieux les évolutions du monde associatif.

## V] Enquête auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires

L'Heureux Cyclage est le réseau français des ateliers vélo participatifs et solidaires. Cette association a été créée en 2008 dans le but de favoriser les échanges de pratiques entre les ateliers et d'assurer leur promotion au niveau national. Le réseau compte aujourd'hui une cinquantaine d'ateliers adhérents qui représentent environ 25 000 cyclistes. La charte du réseau est organisée autour des 3 objectifs suivants<sup>24</sup> :

- Favoriser la pratique du vélo au quotidien
- Remettre en circulation des vélos délaissés, réemployer les pièces détachées et recycler les matières premières.
- Échanger les savoir-faire pour favoriser l'autonomie des cyclistes : la *vélonomie*.

---

24 <http://www.heureux-cyclage.org/la-charte.html>

En mai et juin 2014, L'Heureux Cyclage a mené une enquête auprès de ses ateliers adhérents et sympathisants afin de réaliser un panorama du secteur basé sur les données 2013. C'est la 3ème enquête de ce type après 2010 et 2011. Sur les 101 structures interrogées, 69 dont 3 en cours de création ont répondu. Les données brutes tirées de cette enquête (dont le contenu sera détaillé au chapitre « Méthodologie ») ainsi que d'autres données chiffrées nous ont généreusement été mises à disposition par L'Heureux Cyclage. Cela nous a permis de réaliser les traitements statistiques qui seront présentés dans la suite de ce document.

## 1. Que sont les ateliers vélo participatifs et solidaires?

### 1.a) Historique

Au début des années 70, le mouvement écologiste commence à remettre en question la place de la voiture dans les villes avec par exemple *Les Amis de la Terre* qui organisent une manifestation en opposition à un projet d'autoroute urbaine à Paris<sup>25</sup> au printemps 1972. Cette dynamique conduit à la création de plusieurs entités

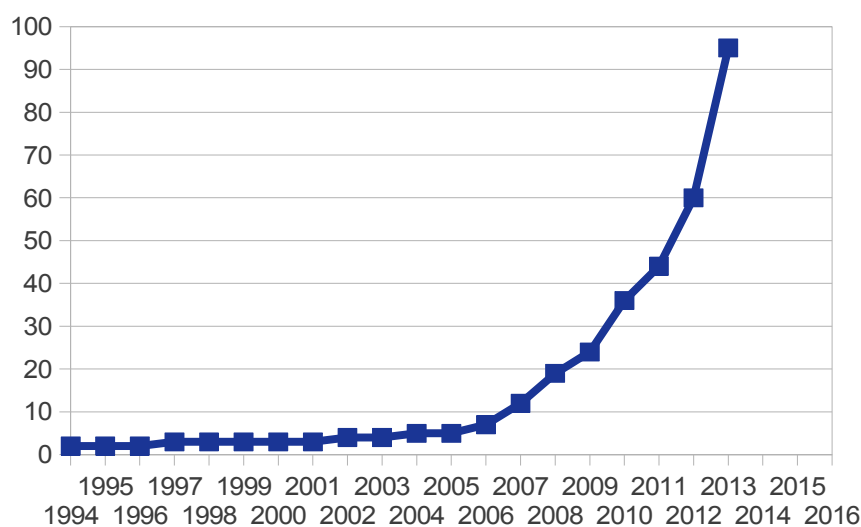


Illustration 4: Evolution du nombre d'ateliers vélo solidaires en France entre 1994 et 2013

qui s'intéressent spécifiquement à la question de la place du vélo en ville comme la Fédération française des Usagers de la Bicyclette (FUB) en 1980 ou le Club des Villes et Territoires Cyclables en 1989. C'est dans ce contexte qu'apparaissent en 1994 les deux premiers ateliers vélo participatifs et solidaires français. Ceux-ci cherchent à participer de manière très concrète au développement de l'usage du vélo en ville en mettant des ateliers à disposition des cyclistes. De plus, ces ateliers intègrent dès le début les principes de l'éducation populaire en cherchant à rendre autonome chaque cycliste sur l'entretien de son vélo et en favorisant les échanges entre usagers. Jusqu'en 2006, le développement des ateliers vélo solidaires s'est fait très lentement puisqu'on en dénombrait seulement 7 à cette date. Depuis, l'essor de ces ateliers est extrêmement fort avec près de 100

25 <http://www.amisdelaterre.org/La-velorution-en-marche.html>

ateliers existant à ce jour (voir graphique ci-dessus).

En 2008 est créé L'Heureux Cyclage, le réseau français des ateliers vélo participatifs et solidaires.

### *1.b) Les activités, le socle commun*

Les ateliers vélo participatifs et solidaires ont tous en commun de mettre à disposition de leurs usagers des outils et des conseils afin de leur permettre de devenir des cyclistes autonomes sur l'entretien et la réparation de leur cycle. En général, les ateliers sont situés dans des locaux mais faute de moyen ou dans une volonté d'agrandir leurs zones de chalandises, nombreux sont ceux qui mettent en place des ateliers en dehors de ces lieux. Il existe pour cela de nombreuses dénominations comme « ateliers hors les murs », « ateliers mobiles », « ateliers de rue », etc. Les structures ayant répondu à l'enquête que l'on étudiera par la suite mettent toutes (sauf une en cours de création) cette activité d'atelier en œuvre, au minimum sous l'une des deux formes décrites précédemment (fixe et/ou mobile). Cette activité est suffisamment spécifique pour que les structures la mettant en œuvre aient des pratiques comparables, ce qui ne veut surtout pas dire similaires dans notre cas. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, en particulier pour les comptes-rendus d'entretiens, mais également pour savoir quelles activités peuvent être décrites comme des prestations, voici une liste probablement non exhaustive des autres activités pouvant être portées par les structures ayant répondu à l'enquête :

- Vente de vélos d'occasion : bien souvent, les vélos à l'abandon récupérés par les ateliers sont remis en état puis revendus. Cette remise en état peut parfois être utilisée comme un moyen d'initier les futurs acquéreurs à la mécanique.
- Vente de pièces détachées : en général, les ateliers mettent à disposition de leurs usagers à faible coût des pièces détachées d'occasion récupérées sur des vélos destinés à être jetés. Il n'est pas rare que les ateliers proposent également des consommables neufs.
- Lobbying/plaidoyer pro-vélo : cela représente l'ensemble des actions, en général à destination des décideurs, afin de favoriser l'usage du vélo. Selon les lieux et les pratiques, cette activité peut être pratiquée de manière plus ou moins revendicative, ou au contraire dans la conciliation.
- Organisation de bourses aux vélos : c'est l'occasion de se faire rencontrer vendeurs et acquéreurs, toujours avec le double objectif de faciliter la démarche de l'acheteur d'un vélo et d'éviter que la personne qui souhaite se débarrasser d'un vélo ne le jette.

- Conseils en mobilité : activités de conseils généralement auprès d'entreprises ou de collectivités afin d'aider à la mise en place de plans de déplacements par exemple.
- Marquage de vélo : c'est un service géré par la FUB qui consiste à graver les cadres de vélos avec un numéro de série unique. L'équivalent d'une « carte grise » est remise au propriétaire qui peut ainsi justifier de la possession du vélo, en particulier en cas de vol.
- Événements pour la promotion du vélo : organisation d'événements festifs visant à faire connaître les associations
- Location de vélos, courte ou longue durée.
- Vélo-école : organisation de cours de vélo, souvent à l'attention d'un public adulte souhaitant apprendre à faire du vélo.
- Prestations/activités diverses : animations d'ateliers avec des jeunes (centres sociaux, scolaires), gestion de consignes dans les gares, gardiennage lors d'événements, organisation de balades, livraisons à vélo, recyclage artistique, échanges autour du voyage à vélo, etc.

Par ailleurs, pour quelques structures, l'atelier vélo est une activité secondaire. C'est le cas pour certaines ressourceries<sup>26</sup> ou pour les ateliers vélo dont l'activité principale est l'Insertion par l'Activité Économique (IAE).

### 1.c) Intérêts du terrain d'étude

Les ateliers vélo participatifs et solidaires ont tous en commun une activité bien spécifique. Au cours de l'étude, cela nous permettra de chercher plus facilement les similarités ou les divergences résultants de telle ou telle variable. De plus, le secteur est actuellement en très fort développement comme en témoigne le graphique ci-contre, représentant le nombre d'ateliers

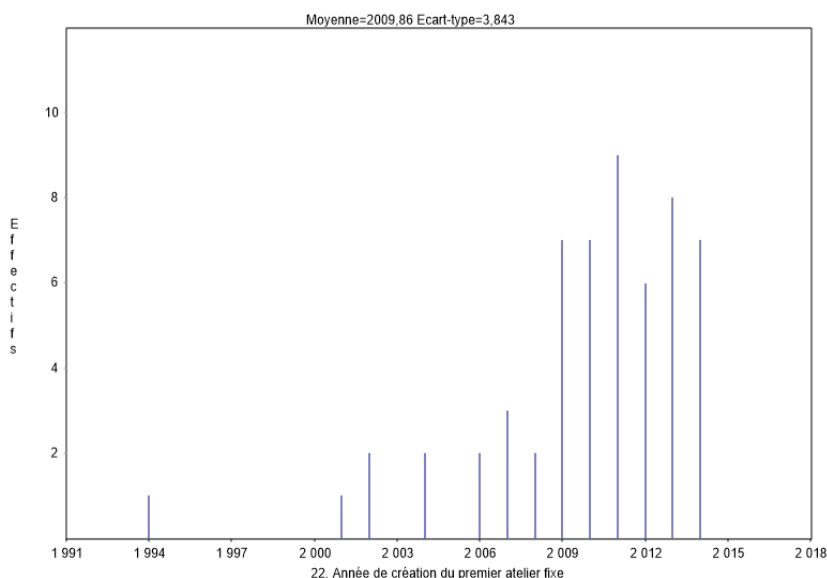


Illustration 5: Nombre de créations d'ateliers par an depuis 1994

26 Une ressourcerie gère, sur un territoire donné, un centre de récupération, de valorisation, de revente et d'éducation à l'environnement. Source : <http://www.dla-ca.org/fichiers/document/pdf/165/Ressourcerie.pdf>

créés chaque année depuis 1994. On voit que depuis 2009, il se crée chaque année entre 6 et 9 ateliers. Cela confère plusieurs propriétés à ce secteur :

- c'est un secteur jeune, l'âge moyen des 69 structures ayant répondu à l'enquête réalisée par L'Heureux Cyclage est 5 ans. Cela inclut que ces structures sont pour la plupart en développement et que leurs modèles économiques sont encore en évolution. Contrairement aux enquêtes réalisées au niveau national, il n'y a pas ici de structures institutionnalisées et dépendant uniquement des financements publics ; et réciproquement, avec lesquelles l'État a pu signer des engagements que la tendance actuelle ne permettra probablement pas de voir arriver de nouveau. Autrement dit, sa jeunesse doit conférer à ce secteur une certaine sensibilité aux mutations économiques décrites précédemment. On peut donc légitimement imaginer que les ateliers vélo solidaires puissent être représentatifs de ce que pourrait être l'avenir des associations de même type (voir ci-après le chapitre sur les entreprises associatives partenaires).
- les structures sont majoritairement de petite taille avec une moyenne de 1,36 Équivalent Temps Plein (ETP) salarié par structure dans la population ayant répondu à l'enquête. Parmi les structures employeuses uniquement, il y a une moyenne de 2,6 ETP. Aussi, ces structures n'ont que peu d'inertie et peuvent rapidement s'adapter à de nouveaux modes de contractualisation ce qui vient abonder l'hypothèse d'un secteur sensible aux mutations macroéconomiques.

Enfin, et nous le verrons plus en détails par la suite, les ateliers vélo solidaires présentent des taux d'hybridation de leurs financements et des structures de ressources humaines très variés. C'est justement cela qui nous permettra d'observer, à partir d'organisations portant toutes une activité commune, comment les différents modèles économiques des associations influent sur leur fonctionnement et sur les personnes qui les composent.

#### *1.d) Des entreprises associatives partenaires*

Les ateliers vélo solidaires nous permettent donc d'aborder une grande variété de modèles socio-économiques. Cependant, bien que les arguments précédemment cités puissent suggérer une représentativité élargie, il convient également de fixer les limites de cet exercice. En effet, le secteur associatif français est caractérisé par son hétérogénéité et ce mémoire n'a pas la prétention de couvrir tout le champ associatif. Depuis le petit café associatif vivant du produit de ses ventes au foyer d'hébergement d'urgence financé exclusivement par des fonds publics, il existe peut-être 1,3 million de variantes en termes de taux d'hybridation de ressources, c'est-à-dire, autant que

d'associations. Il convient donc de définir plus précisément le cadre dans lequel s'intègre le secteur des ateliers vélo solidaires.

Matthieu Hély s'est attaché dans son ouvrage *Les métamorphoses du monde associatif* à créer et décrire une typologie des entreprises associatives<sup>27</sup> françaises. En s'appuyant sur les enquêtes réalisées par Viviane Tchernonog et l'équipe Matisse du Centre d'économie de la Sorbonne, l'auteur a pu définir, en réalisant une ACM, une classification des entreprises associatives basée sur deux composantes :

- mode de construction de la légitimité de l'action associative: « *On constate en effet que l'opposition entre les structures associatives fondées majoritairement sur du financement public [...] et les organisations dont les ressources financières sont majoritairement d'origine privée [...] constitue un principe de division fondamentale de l'espace associatif* »<sup>28</sup>. En effet, on retrouve d'un côté « *les associations dont les membres sont les bénéficiaires et, de l'autre, les associations humanitaires, militantes dont les bénéficiaires sont différents des membres* »<sup>29</sup>. Il est important de noter que cet ouvrage date de 2009, date à laquelle les mutations des financements publics de la subvention vers le marché public n'étaient pas aussi marquées qu'aujourd'hui. Alors que la dichotomie entre financements publics et privés est ici soulignée, nous avons vu qu'elle semblait de moins en moins pertinente du point de vue des associations et que nous préférierions alors parler de revenus d'activité et de solvabilisation. Cela interroge donc la légitimité des associations financées par de la commande publique. Ces ressources publiques tendraient à indiquer que les membres sont différents des bénéficiaires ; cependant, elles correspondent également à des revenus d'activité et ne peuvent donc être assimilées à de la solvabilisation. Ainsi, que penser du mode de construction de leur légitimité pour les associations bénéficiant de cette modalité de financement ?
- formes prises par le lien associatif : c'est le deuxième axe révélé par l'étude de Matthieu Hély. « *Il est vraisemblable que ce facteur représente en fait le degré de professionnalisation de la structure, au sens de la conformité de l'organisation aux règles du travail* »<sup>30</sup>. Aussi, on trouvera d'un côté les structures ayant une forme de salariat « typique » (avec des CDI majoritaires, une convention collective appliquée, etc.) et de

---

27 Le concept d'« entreprise associative » fait référence aux associations employant au moins un salarié comme précisé par Matthieu Hély dans son ouvrage « *Les métamorphoses du monde associatif* ».

28 M. Hély, 2009, op. cit., p.105

29 M. Le Guen, V. Tchernonog, « Logiques associatives et financement du secteur associatif », in Association d'économie sociale, *Efficacité versus équité en économie sociale*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Économiques », 2000, p. 140-141.

30 M. Hély, 2009, op. cit., p.107



l'autre des structures où l'on trouve beaucoup de bénévoles, de salariés en CDD ou en contrat aidé, de stagiaires, etc.

On obtient donc une typologie avec 4 quadrants, chacun représentant un modèle d'entreprise associative, que nous avons choisi de représenter de manière simplifiée comme suit :

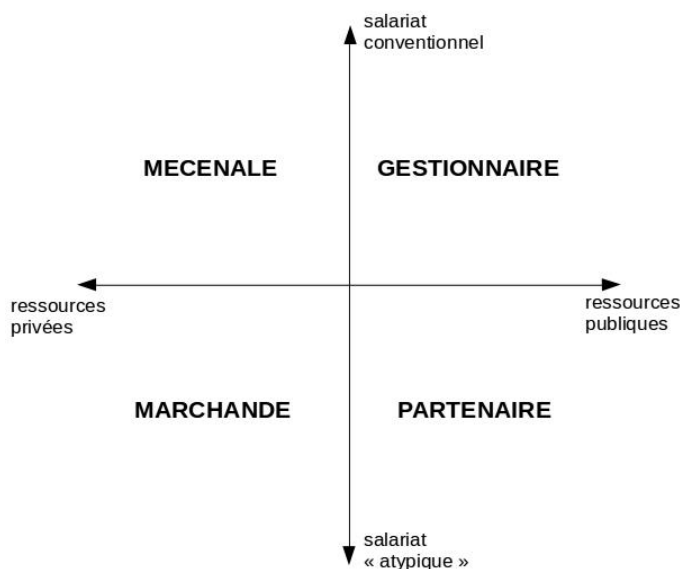


Illustration 6: Typologie des entreprises associatives

Il semble important de préciser que Matthieu Hély lui-même écrit que « l'utilité de cette typologie statistique est essentiellement de constituer un cadre analytique pertinent pour « comprendre » le sens des expériences vécues des salariés dont l'identité se construit sur la base d'un attachement implicite ou revendiqué aux valeurs associatives »<sup>31</sup>. Aussi, cette typologie n'a pas pour objet de décrire de manière mécanique le fonctionnement des structures associatives mais bien de fournir un cadre de pensée permettant une analyse contextualisée des organisations concernées. De manière rapide, on peut décrire les 4 types d'entreprises associatives de la manière suivante :

- l'entreprise associative mécénale : ce type d'entreprise est très majoritairement financée par des dons de particuliers ou du mécénat d'entreprise (modèle M6 de ressources) mais le salariat y est plutôt « typique », c'est-à-dire organisé autour de CDI à temps plein, avec de nombreux cadres dans cette configuration. Typiquement, ce sont des associations et fondations de malades (ex : Association pour la Recherche sur le Cancer) ou bien des structures militantes pour des « causes universelles » comme par exemple Greenpeace.
- l'entreprise associative marchande : ce type d'associations est généralement portée par des bénévoles ou des salariés en contrats aidés, c'est-à-dire par un salariat « atypique ». Ses

31 M. Hély, 2009, op. cit., p.110

activités sont majoritairement à destination de ses membres ce qui ne lui permet pas de bénéficier de solvabilisation par des tiers (modèles M4 à M7). Ces structures développent généralement des activités commerciales pour varier leurs sources de financement.

- l'entreprise associative gestionnaire : elle est caractérisée par une légitimité de son action accordée par la puissance publique ce qui se traduit donc essentiellement par des financements d'origine publique. Dans le même temps, le salariat y est majoritairement « typique », ce qui est permis par des modes de contractualisation à long terme avec les collectivités. Les secteurs de l'action sociale et de l'éducation/formation sont particulièrement représentatifs de ce type de structures.
- l'entreprise associative partenaire : ce type d'associations est caractérisé par une part importante de financement public mais celui-ci est généralement lié à des revenus d'activités (modèle M2) plutôt qu'à des subventions comme c'est le cas pour les entreprises associatives *gestionnaires*. Les durées de contractualisation avec les collectivités s'en retrouvent réduites ce qui explique en partie la faible proportion de salariat *typique*. On note également une forte implication de bénévoles attachés au projet fondateur.

Les ateliers vélo solidaires ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage présentent la répartition budgétaire moyenne illustrée par le graphique ci-contre. Hors valorisation du bénévolat, on voit que les subventions et aides à l'emploi représentent 55 % des ressources de ces structures, auxquelles on peut ajouter la quasi-totalité des prestations (13%) qui sont très

Budget détaillé cumulé en € sans contributions volontaires

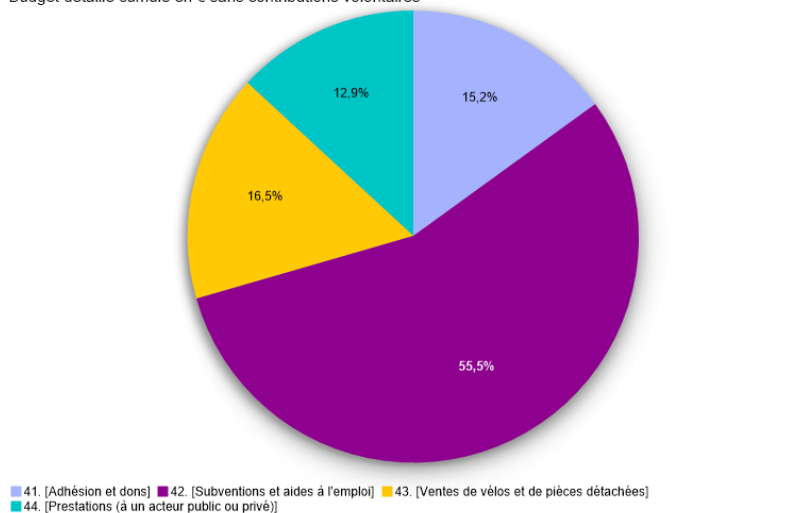


Illustration 7: Répartition du budget 2013 des ateliers vélo ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage – hors contributions volontaires

majoritairement réalisées auprès de collectivités, bien souvent dans le cadre de la politique de la ville. Ainsi, environ 2/3 des ressources des ateliers vélo solidaires sont issues de financements publics. Cependant, contrairement à ce que l'on pourrait attendre de structures de type *gestionnaire*, ici la contractualisation se fait à court terme et est soumise à la mise en œuvre d'activités. Par

ailleurs l'observation de l'emploi dans les ateliers (voir graphique ci-dessous) met en évidence une très forte proportion de contrats aidés. Enfin, le bénévolat, après valorisation et intégration au budget des ateliers, représente plus de 26 % du budget global ce qui démontre en quoi le salariat des ateliers vélo peut être considéré comme *atypique*. Ainsi, cela nous permet de considérer que les ateliers peuvent globalement être considérés comme des *entreprises associatives partenaires* dans la typologie définie par Matthieu Hély.

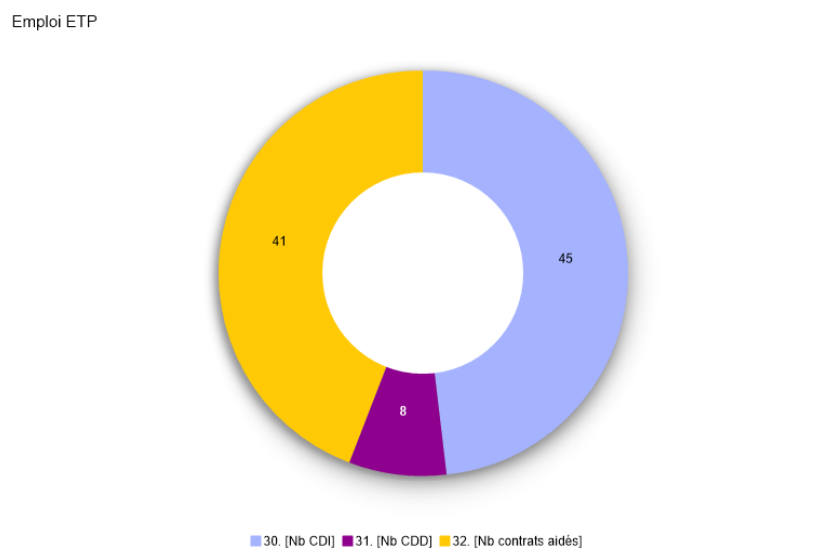


Illustration 8: Emploi dans les ateliers vélo ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage

Il convient cependant de nuancer ce résultat puisque seules 49 % des structures ayant répondu à l'enquête sont employeuses et peuvent donc légitimement être considérées comme des *entreprises associatives* au sens de l'étude citée précédemment. Par ailleurs, ce résultat mérite d'être considéré uniquement dans sa globalité, les ateliers vélo présentant une forte hétérogénéité, certains d'entre eux pouvant s'apparenter à des structures de type *marchandes*. De même, cela confirme le fait que les généralisations issues de ce terrain d'étude, bien que rendues possibles par un certain nombre de spécificités énoncées précédemment, ne devront être faites qu'avec d'extrêmes précautions et dans la limite de structures présentant la même configuration. Cela nous permet en revanche de profiter des analyses de Matthieu Hély sur ce type d'entreprises associatives. On notera en particulier le fait que la présence importante de salariés en contrats aidés « *ne [va] pas sans entraîner confusion et tensions avec les membres bénévoles qui font valoir un engagement affectif pour la cause contre la neutralité des compétences techniques mises en avant par les salariés* »<sup>32</sup>. Ces structures de type *partenaire*, en grande partie financées par des revenus d'activités publics (modèles M2) subissent donc de plein fouet les évolutions macroscopiques de financement des associations en France. Les implications sur la professionnalisation de ces structures y sont donc particulièrement sensibles.

32 M. Hély, 2009, op. cit., p.113

Aussi, l'enquête réalisée auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires devrait mettre en évidence un certain nombre de phénomènes vécus par le monde associatif et destinés à s'amplifier. Avant de présenter d'autres résultats de cette enquête, nous allons tout d'abord faire un point sur la méthodologie employée afin de faciliter la compréhension des résultats au lecteur et de justifier la pertinence des analyses réalisées.

## 2. Méthodologie

### 2.a) Enquête et traitement statistique

Le terrain d'enquête choisi l'a été pour différentes raisons, d'une part car il présentait un certain nombre de spécificités (secteur sensible aux mutations économiques et permettant d'observer des phénomènes de professionnalisation) mais également car il permettait d'obtenir une quantité d'informations statistiquement exploitables rapidement. En effet, mon implication à titre bénévole dans un atelier vélo a permis d'instaurer quasi-immédiatement une relation de confiance avec le réseau national des ateliers vélo solidaires : L'Heureux Cyclage. Cette opportunité me permet donc de présenter une étude statistique comptant 69 individus malgré le temps contraint de l'année scolaire. Après avoir été présenté à la salariée du réseau, j'ai pu intégrer le groupe de travail qui réalise le panorama annuel. A noter que ce panorama a un objectif double pour le réseau ; d'une part il permet aux membres de mieux se connaître eux-mêmes et par ailleurs il permet à L'Heureux Cyclage de faire valoir sa représentativité au niveau national. Il se trouve que mon intégration à ce groupe de travail a eu lieu quelques semaines avant la diffusion du questionnaire ce qui m'a permis de demander quelques modifications à la marge, sachant que les éléments demandés correspondaient déjà globalement à ce qui pouvait permettre d'observer les modes de financement ainsi que le type de salariat. A noter que pour augmenter le nombre de répondants, le choix avait été fait de réaliser une enquête moins approfondie que lors des 2 panoramas de 2010 et 2011. Le questionnaire avait la forme d'un formulaire en ligne. Il a été envoyé par mail début mai 2014 aux 101 structures enregistrées comme membres ou sympathisantes du réseau puis une relance téléphonique a été réalisée par L'Heureux Cyclage. L'enquête a été clôturée mi-juin 2014. Voici le questionnaire tel qu'il a été diffusé :

Cette enquête allégée va nous permettre de réaliser le panorama 2013 des ateliers vélo et solidaires.

**L'identité de votre structure :**

- *données pré-remplies*
- Avez-vous des corrections à apporter aux données pré-remplies ci-dessus?

OUI/NON

- Votre structure est-elle reconnue d'intérêt général par l'administration fiscale (émission de reçus fiscaux) ? OUI/NON
- L'atelier vélo constitue-t-il l'activité principale de votre structure (selon son objet, son budget, l'intérêt porté à l'atelier, etc.) ? *Une activité principale / importante / secondaire ?*

#### **Votre activité d'atelier vélo d'autoréparation :**

- Actuellement, votre atelier vélo exerce son activité : Cochez la ou les réponses
  - dans des locaux fixes
  - par des ateliers de rue
  - aucun des deux choix, notre atelier est en projet
- Année de création du premier atelier fixe :
- Nombre d'ateliers fixes gérés par la structure actuellement :
- Surface de l'atelier fixe en m2 (surfaces cumulées si plusieurs ateliers fixe)

#### **Les ressources humaines de votre structure**

- Au 31 décembre 2013, votre structure comptait combien de :
  - Adhérent-e-s :
  - Bénévoles :
  - Services civiques :
  - Salarié-e-s (en équivalent temps plein) :
- Au 31 décembre 2013, combien de vos salarié-e-s (en équivalent temps plein) étaient :
  - En CDI :
  - En CDD :
  - En CAE :

#### **Vos récupérations de vélos**

- Combien de vélos avez-vous récupéré en 2013 (toutes sources confondues, donner une estimation au besoin)
- Si vous les connaissez, merci de préciser les nombres de vélos récupérés en 2013 pour chacune de ces sources :
  - Dons de particuliers et collecte « à domicile » :

- Récupération en déchèterie :
- Vélos enlevés de la voirie (épaves, abandons, etc.) :
- Flottes d'entreprise (La Poste, etc.) :
- Si vous avez d'autres sources de récupération, merci de préciser leur nature et le nombre de vélos récupérés en 2013 :

### **Le budget de votre structure**

- Indiquez le montant du budget total de votre structure pour l'année 2013 :
- Si vous l'avez estimé, merci d'indiquer le montant de vos contributions volontaires pour 2013 (valorisation du bénévolat) :
- Si votre comptabilité le permet, merci d'indiquer les montants des produits (recettes) de votre structure pour l'année 2013 :
  - Adhésion et dons :
  - Subventions et aides à l'emploi :
  - Ventes de vélos et de pièces détachées :
  - Prestations (à un acteur public ou privé) :
- Si votre comptabilité le permet, merci d'indiquer les montants des charges (dépenses) de votre structure pour l'année 2013 :
  - Salaire(s) :
  - Loyer(s) :
  - Outils :
  - Pièces détachées neuves :

Dans le questionnaire présenté ci-dessus, les points suivants ont été modifiés afin d'obtenir les informations nécessaires à ce mémoire :

- ajout de la précision « en équivalent temps plein » (ETP) pour les données liées au salariat. En effet, cela permet de réduire l'incertitude induite par la présence de salariés à temps partiel. Cela aurait pu être également intéressant pour le bénévolat mais nous avons estimé que les structures en capacité de comptabiliser leur bénévolat en ETP seraient également capables de valoriser leur bénévolat au budget.
- ajout de la ligne « valorisation du bénévolat » dans la partie « Budget »
- changement du libellé « subventions » en « subventions et aides à l'emploi », afin de réduire l'incertitude de la personne répondant au questionnaire et de concentrer les réponses

relatives à la solvabilisation par un tiers public (M4+M5). On aurait pu imaginer un niveau de précision supplémentaire en distinguant subventions de fonctionnement et d'investissement bien que cela complexifie le questionnaire et génère donc un risque de non-réponse.

- changement du libellé « prestations » en « prestations (à un acteur public ou privé) » afin d'englober dans cette réponse l'ensemble des revenus d'activité (M2+M3) et pour éviter la confusion entre prestation et subvention quand le client est une collectivité.

Les données recueillies ont ensuite été traitées de la manière suivante :

- les structures en projet ont été écartées des traitements sur les variables quantitatives ce qui a retiré 3 individus sur les 69 ayant répondu. En effet, la prise en compte de ces individus aurait eu tendance à réduire de manière artificielle les valeurs moyennes calculées par la suite.
- 8 structures n'ont pas répondu à la partie portant sur le budget, uniquement des non employeuses. A noter que cela est à mettre en lien avec le phénomène de professionnalisation dont la mise en place d'outils de gestion est un indicateur. Lors du traitement statistique, les non-réponses ont été considérées telles quelles. Plus généralement, la même méthode a été appliquée pour toutes les non-réponses. Les deux logiciels de traitement statistique utilisés ont des comportements différents face à ces non réponses mais cohérents par rapport aux analyses demandées : Moda Lisa les exclues alors que FactoMineR remplace les non-réponses par la moyenne de la variable. A noter que dans ce cas précis, il existe d'autres méthodes de remplacement des données manquantes qui n'ont pas été testées.
- une structure a répondu « 200 » pour l'année de création. Cette date a été corrigée manuellement après vérification.

L'ensemble des données a ensuite été transféré dans 2 logiciels de traitement statistique :

- Moda Lisa afin de réaliser l'ensemble des tris à plat, tris croisés et statistiques globales présentées dans ce document.
- R, logiciel libre de traitement de données qui, grâce au module FactoMineR, a permis de réaliser les Analyses en Composantes Principales (ACP) qui ont servi à créer la typologie des ateliers vélo participatifs et solidaires. Les ACP sont des traitements mathématiques qui

permettent de « *décrire un jeu de données, de le résumer, d'en réduire la dimensionnalité* »<sup>33</sup>. Autrement dit, ce traitement permet de relier des variables quantitatives et donc de mettre en évidence les interdépendances existantes. C'est un traitement similaire qui a été utilisé par Matthieu Hély pour créer sa typologie mais sur des variables qualitatives ; dans ce cas on parle d'Analyse des Correspondances Multiples (ACM).

## 2.b) Entretiens

Les phénomènes liés à l'évolution des modes de financement des associations ne peuvent être interprétés uniquement à la lecture d'études statistiques. En effet, ne peuvent émerger qu'à l'occasion d'entretiens directs, les évolutions des conditions de travail, la perception de leur activité par les salariés et les bénévoles, les éventuelles tensions, le changement de *culture* dans ces associations. Aussi, nous avons choisi de réaliser 4 entretiens avec les structures les plus représentatives des modèles issus de la typologie nouvellement créée. Nous aurions pu préférer une étude comparative en observant l'évolution de quelques associations sur les dernières années mais la jeunesse du secteur ainsi que le manque de temps pour réaliser ce travail ne rendait pas cela possible. En choisissant d'interroger des « structures types », nous cherchons à identifier les pratiques et les trajectoires prises par les différentes associations afin de comprendre l'influence réciproque entre modes de financement et dynamiques internes à ces structures.

La grille d'entretien a été établie afin d'obtenir des éléments de réponse sur les motifs d'engagement de la personne interviewée afin de pouvoir mieux interpréter ses réponses. Par ailleurs, les dimensions de la typologie des entreprises associatives de Matthieu Hély ont également été interrogées à savoir les relations avec les financeurs, qu'ils soient privés ou publics, ainsi que la forme prise par le lien associatif. Enfin, afin de comprendre les dynamiques internes aux associations interrogées, un ensemble de questions porte sur la gouvernance et les modalités de mise en œuvre du projet associatif. Ci-dessous la grille ayant servi de fil conducteur, les entretiens ayant généralement été semi-directifs. Certaines questions ont pu être ajoutées ou enlevées selon leur pertinence (ex: questions sur les salariés) ou selon le temps disponible pour l'entretien.

La demande d'entretien a été présentée par L'Heureux Cyclage, les données ayant été transmises lors de l'enquête ayant un caractère confidentiel. Les personnes qui ont répondu aux entretiens se sont déclarées spontanément ; il s'agit dans deux cas des présidents des structures et dans les deux autres cas, de salariés qui pourraient être assimilés à des porteurs de projet. Les entretiens ont été réalisés par téléphone pour des durées comprises en 1h et 2h.

---

33 <http://factominer.free.fr/classical-methods/analyse-en-composantes-principales.html>



## **Introduction**

- Rappel sur l'anonymat des entretiens
- Présentation de l'enquêteur
- Présentation de l'objet du mémoire et des raisons qui ont amené au choix de cette structure pour l'entretien qualitatif.

## **Personne Interviewée**

- Nom, prénom, âge, sexe
- Fonction
- Statut salarié ou bénévole, quel type de contrat?
- Comment avez vous découvert les ateliers vélo solidaires?
- Quel est le parcours qui vous a amené à prendre ces responsabilités ?

## **Activités**

- Quelle dynamique a porté l'ouverture de l'atelier?
- Quelles sont les autres activités portées par votre structure?
- Qui développe ces activités, qui les réalise?

## **Ressources financières**

- Confirmer/détailler les ressources indiquées dans l'enquête.
- Percevez-vous des subventions de fonctionnement pures? Si oui, de quelle(s) collectivité(s)?

## **Ressources humaines**

- Confirmer/détailler les ressources indiquées dans l'enquête.
- Qu'est-ce qui a motivé le premier recrutement? Qui a eu ce poste? Cette personne est-elle toujours dans la structure?
- Et depuis, comment recrutez vous vos salariés? Sur quels critères, par quel réseau?
- Pour les salariés en CAE, cherchez-vous à pérenniser les postes?
- Trouvez-vous facilement des bénévoles? Sont-ils plutôt de passage ou restent-ils actifs plusieurs années?
- Proposez-vous des formations à destination de vos bénévoles?
- Leurs activités bénévoles ont-elles permis à certain de trouver un emploi par la suite?

## **Gouvernance/Projet Associatif**

- Comment se prennent les décisions dans la structure? (type embauche,

démarrage ou arrêt d'une activité?)

- Les membres fondateurs sont-ils encore présents?
- Avez-vous des outils de pilotage (tableaux de suivi des activités, analytique)? Si oui, à quels postes analytique affectez-vous les adhésions?
- Quelles sont vos relations avec les collectivités?
- Quelles est selon vous l'*utilité* de votre association?
- Pensez-vous que vos financeurs/bénévoles/adhérents partagent cette vision ?
- Comment les informez-vous de vos actions ?

### **Conclusion**

- Possibilité d'accéder aux comptes (bilan + CR) et rapports d'activités 2012 et 2013 si ce n'est pas déjà fait?
- possibilité de rappeler ou d'écrire un mail si besoin d'une précision?

Les comptes-rendus des entretiens sont disponibles en annexe. Évidemment, suite à ceux-ci, la difficulté est de distinguer ce qui est de l'ordre du cas particulier de ce qui peut concerner un ensemble de structures. Pour cela, je me suis appuyé d'une part sur ma connaissance antérieure de ce secteur (méthode de collecte d'informations passive) et d'autre part sur les résultats des enquêtes statistiques réalisées auprès des ateliers vélo ou plus généralement au niveau national via les informations collectées par Viviane Tchernonog et son équipe de recherche. Ces conditions permettent d'appliquer un recoupement des sources de données ou « triangulation » qui doit permettre de réduire les incertitudes afin d'objectiver au mieux les analyses présentées dans la suite de ce mémoire.

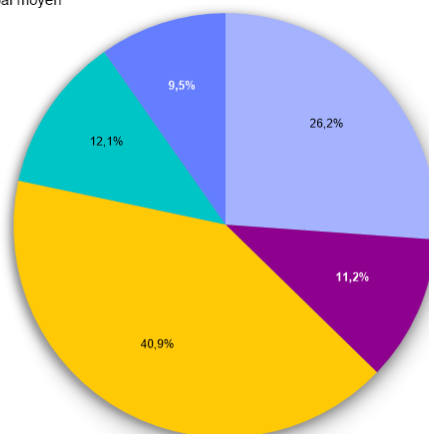
## **VI]Présentation et analyse des résultats**

### **1. Vue d'ensemble**

Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-après, l'enquête réalisée auprès des ateliers vélo solidaires nous indique que l'origine de leurs ressources, lorsqu'on y inclut la valorisation du bénévolat, est répartie de manière équilibrée entre origine publique et privée. En effet les subventions et aides à l'emploi représentent 40,9 % du budget moyen. On peut s'interroger sur la pertinence d'assimiler des aides à l'emploi à des subventions, cependant, la hauteur des aides accordées (entre 70 % et 90 % du SMIC horaire brut) permettent de considérer qu'elles solvabilisent les postes concernés. A ces aides et subventions peuvent être ajoutés 9,5 % de prestations,

majoritairement d'origine publique. En effet, parmi les structures interviewées, nous n'avons pu noter qu'une seule fois une prestation facturée directement auprès d'un client privé (entreprise dans le cadre de conseils pour la mise en place de Plans de Déplacements en Entreprise – PDE). Les autres prestations sont réalisées directement auprès d'administrations publiques (Plans de Déplacements en Administration –

Répartition budget global moyen



40. [contributions volontaires] 41. [Adhésion et dons] 42. [Subventions et aides à l'emploi]  
43. [Ventes de vélos et de pièces détachées] 44. [Prestations (à un acteur public ou privé)]

Illustration 9: Répartition moyenne du budget 2013 des ateliers vélos ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage – valorisation des contributions volontaires incluse

PDA), d'établissements d'enseignement secondaire, de CCAS ou dans le cadre de dispositifs comme le Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS) ou Ville-Vie-Vacances (VVV). Du côté des ressources d'origines privées, 12,1 % sont issues des ventes de vélos et de pièces, 11,2 % d'adhésions et de dons et enfin la valorisation du bénévolat représente 26,2 % du budget global. A noter que seules 13 % des structures ayant répondu se déclarent reconnues d'intérêt général. De plus, la pratique d'appel au don reste confidentielle ce qui permet de considérer que la part des dons reste marginale relativement au montant des adhésions. Concernant celles-ci, l'assimilation au modèle M1 (autonomie des membres) ou M2 (prestation) reste ouverte et peut même faire débat dans les ateliers lors de la mise en place de comptabilités analytiques afin de déterminer l'affectation de ces ressources. En effet, nous avons pu voir d'un côté une structure déclarer recevoir des adhésions en *soutien* à son activité et à l'opposé, une autre association déclarer que sur ses 2500 adhérents, 1000 ont adhéré pour acheter un vélo et que c'est donc « 1500 personnes qui ont adhéré [...] pour accéder à [leurs] services ».

Au final, il est possible de traduire de la manière suivante les ressources des ateliers vélo en respectant la typologie de la CPCA :

Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités			Solvabilisation Publique		Solvabilisation Privée		Total
		M2	M3	M4	M5	M6	M7		
Modèles de ressources	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Total	
Part du budget global des ateliers vélo	37,4 %	21,6%	~0%	40,9 %		~0 %	~0 %	100,0 %	

Cela permet de mettre en évidence le fait que malgré un financement équilibré entre origine publique et privée, la solvabilisation de l'activité par la puissance publique représente uniquement 40,9 % des ressources de ces associations. De plus, pour près de la moitié (selon les estimations réalisées à partir du nombre de salariés en contrats aidés), cette solvabilisation s'exerce via des aides à l'emploi ; en effet 41 des 94 salariés des structures ayant répondu à l'enquête sont en contrats aidés. Cette distinction est importante car cela montre que les ateliers ne sont pas particulièrement soutenus pour ce qu'ils font mais pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des associations employeuses éligibles à ce type de dispositifs. A noter que cela génère un risque important pour ce secteur puisque ces aides dépendent de politiques publiques nationales susceptibles d'évoluer de manière défavorable. L'observation des nombres moyens de salariés en contrats aidés par structure et par

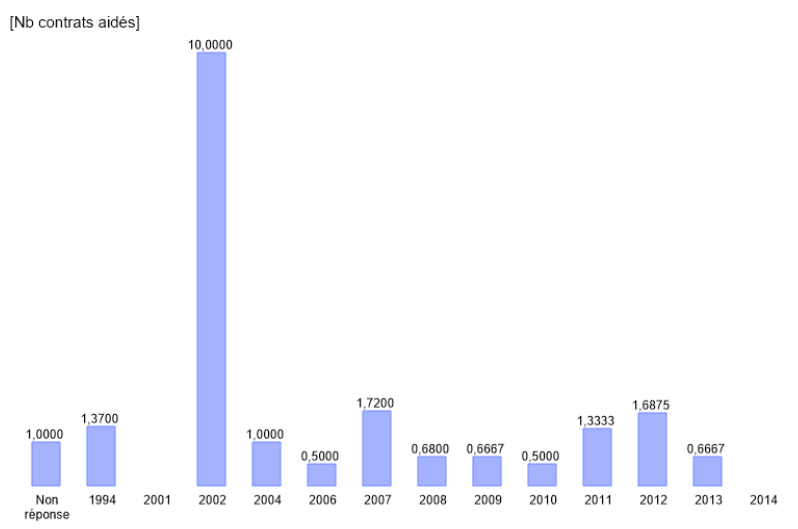


Illustration 10: Nombres moyens de salariés en contrats aidés par structure par année de création

année de création (voir graphique ci-contre) montre qu'il n'y a pas spécialement de diminution avec l'ancienneté (à noter que 2002 n'est pas à prendre en compte, la seule structure créée cette année étant un ACI ayant 10 postes en insertion). Aussi, le dispositif des contrats aidés n'est pas seulement utilisé comme aide au démarrage mais également comme un véritable appui à l'activité de la structure.

Ces considérations permettent de comprendre que les ateliers vélo participatifs et solidaires sont, au global, peu soutenus par la puissance publique pour leur activité, hormis via les contrats aidés, ou de manière quasi-symbolique. Cela entraîne deux conséquences principales : d'une part, l'emploi dans ces structures est souvent précaire et soumis à un fort turn-over ; cela empêche le maintien de compétences spécifiques dans ces structures. Paradoxalement, la deuxième conséquence est que les ateliers doivent générer des revenus d'activité, et que cela impose justement la professionnalisation de ces structures. Aussi, on peut comprendre que des tensions puissent exister à l'intérieur de celles-ci, et que la survie même de ces entreprises associatives puisse être difficile à assurer.

De plus, dans ce contexte, l'implication de nombreux bénévoles peut être à l'origine de conflits

d'intérêts avec les salariés plus facilement guidés par une certaine *rationalité instrumentale*<sup>34</sup>. Les dirigeants bénévoles peuvent en effet sentir leur projet leur échapper quand les choix ne sont plus fait en fonction de la *rationalité en valeur* qui les anime. Cela peut également être le cas lorsque bénévoles et salariés précaires exercent des activités similaires mais avec des motifs d'engagement différents. Cela se rapproche du phénomène que décrit Maud Simonet<sup>35</sup> au sujet de personnes en volontariat civique qui se perçoivent selon leur milieu d'origine comme des « super-bénévoles » (pour les plus aisés) ou comme des « sous-salariés » (pour ceux issus de classes plus populaires).

Aussi, afin de mieux observer comment se négocie, à l'intérieur des ateliers vélo français, le « compromis associatif » entre ces deux *rationalités*, nous allons tenter de décrire une typologie de ces structures. En effet, les éléments posés dans ce diagnostic sommaire ne permettent pas de rendre compte de l'hétérogénéité du secteur. De cette manière, nous pourrions voir en quoi des structures ayant des taux d'hybridation de leurs ressources variés se ressemblent ou se distinguent les unes des autres dans la recherche de ce compromis.

## 2. Typologie des ateliers

En appliquant la méthode de l'ACP aux données de l'enquête, nous allons pouvoir relier entre elles un certain nombre de variables et ainsi pouvoir plus facilement mettre en évidence les critères distinctifs des ateliers vélo. A noter que l'ensemble des variables quantitatives de l'enquête ont été intégrées à cette analyse hormis celles qui concernaient le nombre de vélos récupérés. En effet, ces variables qui ne concernent pas directement notre sujet d'étude présentaient une forte variabilité et avaient tendance à « cacher » des éléments plus significatifs. Les deux dimensions principales ressortant de la première analyse appliquée à l'ensemble de 66 structures ayant répondu à la partie quantitative de l'enquête sont constituées de la manière suivante :

### Dimension 1

	corrélation	p.value
PROD.Adh.et.dons	0.8389655	0.000000e+00
PROD.Vente.velo.et.pieces	0.7676169	5.528911e-14
NB.CDI.ETP	0.7642383	8.282264e-14
Budget.total.2013	0.7633383	9.214851e-14
NB.Adherents	0.7243738	6.221246e-12
NB.salaries.ETP	0.7084170	2.857248e-11
CHA.Loyers	0.6911201	1.335125e-10
PROD.Contrib.volontaires	0.6608470	1.556471e-09
NB.Benevoles	0.6424574	6.063050e-09
CHA.Salaires	0.5882900	2.053862e-07
CHA.Pieces	0.5390507	3.017783e-06

34 M. Hély, 2009, op. cit., pp.99-100

35 M. Simonet, *Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, octobre 2010

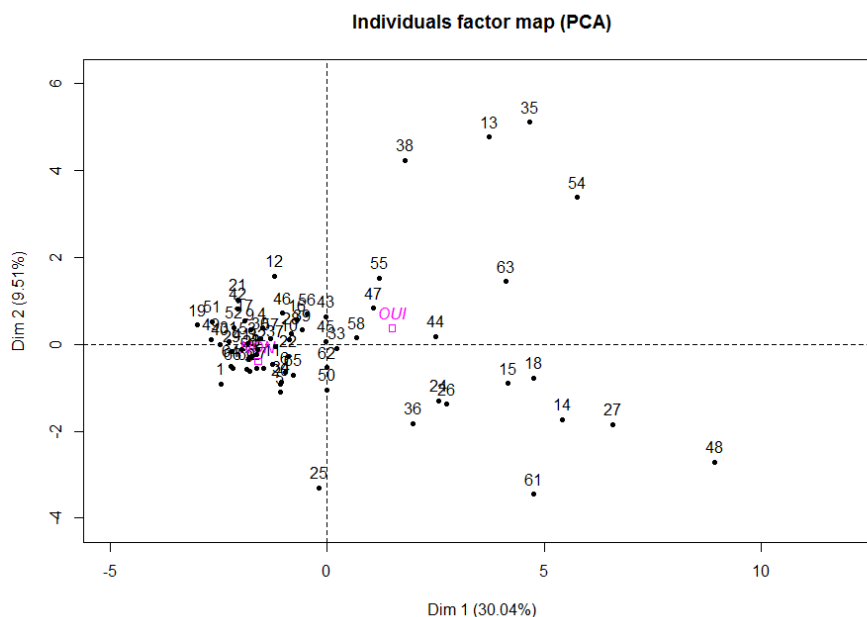
PROD.Sub.et.Aides.Emploi	0.4878336	3.256467e-05
Nb.aides.ETP	0.4604854	1.000409e-04
PROD.Presta	0.4522442	1.377682e-04
Tarif.Reduit	0.3257078	7.614523e-03
Nb.Ateliers	0.3232899	8.102979e-03
Nb.CDD.ETP	0.2718459	2.724054e-02
Surface	0.2592434	3.555818e-02
Annee.Creation	-0.5598041	1.024757e-06

### Dimension 2

	corrélation	p.value
Nb.aides.ETP	0.5518325	1.565069e-06
NB.salaries.ETP	0.5496088	1.757894e-06
PROD.Sub.et.Aides.Emploi	0.4284045	3.325158e-04
NB.CDI.ETP	0.3828075	1.512383e-03
Budget.total.2013	0.3317055	6.512500e-03
CHA.Outils	0.2690493	2.892868e-02
Nb.CDD.ETP	0.2455210	4.691802e-02
CHA.Loyers	-0.3323959	6.395106e-03
Tarif.Reduit	-0.3512881	3.826312e-03
Nb.Ateliers	-0.3745431	1.946444e-03
PROD.Contrib.volontaires	-0.4413098	2.080463e-04
Tarif.normal	-0.4545669	1.259907e-04

Les variables les plus significatives ont été surlignées. On remarquera que les deux composantes principales de la dimension 1 sont les produits des adhésions et dons ainsi que les produits de ventes de vélos et de pièces qui correspondent donc aux ressources financières d'origine privée. Cependant, il faut préciser que la distinction n'est pas très marquée avec les variables suivantes. La seconde dimension est quand à elle corrélée principalement au nombre d'ETP salariés et en contrats aidés.

Illustration 11: Représentation graphique de l'ACP réalisée sur l'ensemble des structures. Paramètre illustratif = structure employeuse



Ci-dessus la représentation graphique de cette première analyse à laquelle a été ajouté le statut ou non d'employeur comme paramètre illustratif (en violet). Ici, chaque point numéroté représente une structure dans cet espace. Plus les structures sont positionnées à droite, plus elles ont de ressources financières privées. Plus elles sont positionnées vers le haut, plus elles ont de salariés, en particulier en contrats aidés. Comme précisé, cette première ACP ne permet pas de distinguer clairement les dimensions caractéristiques de la typologie, mais on peut noter que la grande concentration de structures à gauche du graphique correspond globalement aux structures non-employeuses ce qui est confirmé par la présence du paramètre illustratif « structure non employeuse » au centre de l'amas. Cela signifie que les associations de ce type ont une faible variabilité sur les dimensions exprimées et donc qu'elles se ressemblent du point de vue des variables observées. Aussi, afin de préciser l'analyse, nous allons maintenant présenter les résultats de l'ACP réalisée uniquement sur les structures employeuses de l'échantillon. A noter qu'une de ces structures a été retirée de l'échantillon dans un second temps en raison de son isolement et de sa forte influence sur les résultats. Il s'est avéré à la lecture des données saisies par cette dernière que des informations relatives au budget semblaient erronées. Les associations sont alors positionnées de la manière suivante sur les deux nouvelles dimensions calculées, les couleurs correspondant aux groupes (ou clusters) formés automatiquement par le logiciel FactoMineR :

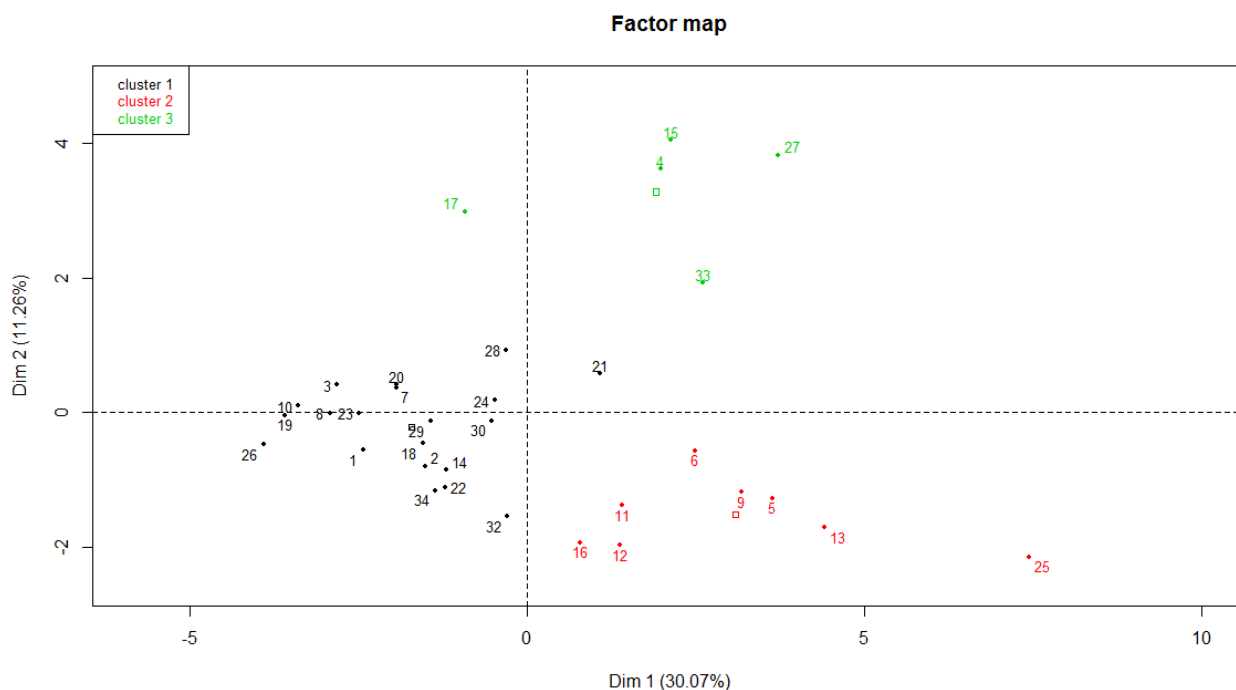


Illustration 12: Représentation graphique de l'ACP réalisée sur les structures employeuses

Une distinction semble s'opérer de manière plus nette entre les associations. Observons la composition des deux axes :

#### Dimension 1

	corrélation	p.value
PROD.Adh.et.dons	0.8636966	9.720469e-11
NB.Adherents	0.8624880	1.104858e-10
PROD.Vente.velo.et.pieces	0.8222724	4.388780e-09
CHA.Loyers	0.6897238	8.991125e-06
Nb.Heures.hebdo	0.6095640	1.662184e-04
NB.CDI.ETP	0.6082015	1.734882e-04
PROD.Contrib.volontaires	0.6014913	2.136015e-04
Budget.total.2013	0.5960874	2.517114e-04
Surface	0.5764199	4.466815e-04
CHA.Salaires	0.5528089	8.492023e-04
NB.Benevoles	0.5391505	1.205673e-03
NB.salaries.ETP	0.5181219	2.011135e-03
Tarif.normal	0.5089403	2.489474e-03
CHA.Pieces	0.4941068	3.471604e-03
Tarif.Reduit	0.4097349	1.788370e-02
PROD.Presta	0.4008161	2.079954e-02
PROD.Sub.et.Aides.Emploi	0.3854776	2.673074e-02
Annee.Creation	-0.6284990	8.978713e-05

#### Dimension 2

	corrélation	p.value
NB.salaries.ETP	0.6138048	0.0001452996
PROD.Sub.et.Aides.Emploi	0.5772493	0.0004363257
Budget.total.2013	0.5734043	0.0004861938
NB.CDI.ETP	0.5453796	0.0010294539
Nb.aides.ETP	0.4935860	0.0035114462
PROD.Contrib.volontaires	-0.4120121	0.0171964328
Tarif.normal	-0.4170965	0.0157410433

Ici, les dimensions sont plus nettement marquées. La dimension 1 (représentée par l'axe horizontal) est de nouveau fortement liée aux ressources privées auxquelles s'ajoute cette fois le nombre d'adhérents. Cette dimension semble donc être représentative, comme dans la typologie de Matthieu Hély, du *mode de construction de la légitimité de l'action associative*. En effet, les structures les plus à droite sur le graphique semblent être davantage tournées vers le service auprès de leurs membres, ce qui se traduit par de nombreux adhérents et d'importantes recettes liées aux ventes et aux adhésions. Cependant, cela ne signifie pas forcément que les structures les plus à gauche soient quand à elles plus tournées vers des activités d'intérêt général. On pourra simplement s'attendre à ce que le développement d'activités à caractère marchand (vente de vélos et de pièces) y soit moins développé. A noter également la présence de l'année de création dans les caractères les



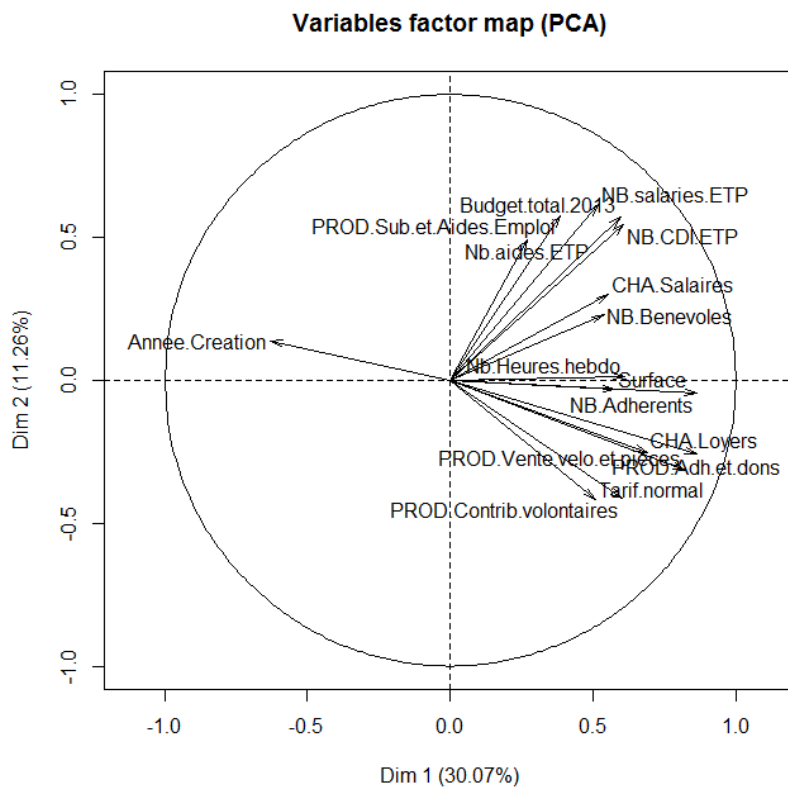


Illustration 13: Représentation graphique de l'influence de chacune des variables sur les deux dimensions principales - structures employeuses uniquement

plus significatifs. Comme le montre le graphique ci-contre qui représente l'influence des variables sur chacun des deux axes, il existe une forte corrélation entre l'ancienneté et le nombre d'adhérents (les vecteurs sont alignés) ce qui semble naturel mais les résultats de l'ACP permettent également de faire l'hypothèse que le degré de marchandisation des ateliers vélo augmente dans le temps.

Concernant la deuxième dimension de l'ACP, 4 des 5 variables les plus significatives sont directement liées à

l'emploi salarié. On notera également que la variable correspondant à la valorisation du bénévolat tend à s'opposer aux variables précédentes. Ainsi, à nouveau comme dans l'analyse réalisée par Matthieu Hély, la deuxième dimension principale issue de l'ACP tend à représenter *la forme prise par le lien associatif*. Plus la structure est située en haut du graphique, plus elle s'appuie sur le salariat, plus elle se trouve en bas, plus les contributions bénévoles sont importantes.

Ainsi, les dimensions caractérisant la typologie des ateliers vélo solidaires employeurs sont proches de celles qui caractérisent plus généralement les entreprises associatives françaises. De plus, on peut analyser que chacun des deux axes peut être représentatif d'une forme de professionnalisation des associations. En effet, les structures les plus à droite du graphique développent leurs activités à caractère marchand, ce qui implique la mise en place de certaines démarches proches de celles que l'on pourrait trouver dans un magasin (comme assurer l'approvisionnement des stocks, une certaine régularité dans les heures d'ouverture, une qualité de service, etc). De même, la seconde dimension reflète elle aussi un degré de professionnalisation mais cette fois via la *salarisation*. Aussi, cette typologie ne permet pas seulement de catégoriser les ateliers vélo, elle met également en évidence le fait que la professionnalisation des ateliers vélo peut

prendre plusieurs formes. Les groupes créés suite à l'ACP peuvent être décrits de la manière suivante :

- groupe noir : majorité de structures jeunes, souvent primo-employeuses. Les activités à caractère marchand y sont peu développées, de même que le salariat. Autrement dit, ces structures, avec leur premier salarié, en sont encore au début du processus de professionnalisation. En moyenne :
  - environ 3 ans d'existence
  - 1,5 ETP salarié
  - 17 bénévoles actifs
  - 4k€ de produit annuel des ventes de vélos et pièces.
- groupe rouge : ce sont généralement des structures qui ont beaucoup développé les activités marchandes à destination de leurs membres mais où l'emploi n'est pas forcément très développé. En moyenne :
  - environ 6 ans d'existence
  - 3 ETP salarié
  - 35 bénévoles actifs sur la partie atelier
  - 25k€ de produit annuel des ventes de vélos et pièces.
- groupe vert : ce sont les structures les plus employeuses. Elles sont en moyenne plus jeunes que les associations du groupe rouge et les ventes aux adhérents y sont moins développées. De même, la valorisation de l'action bénévole au budget y est très inférieure bien que le nombre de bénévoles actifs soit comparable. En moyenne :
  - environ 4 ans d'existence
  - 6,7 ETP salarié
  - 36 bénévoles actifs sur la partie atelier
  - 11k€ de produit annuel des ventes de vélos et pièces.

Le fait que les associations du groupe le plus employeur (représenté en vert) soient plutôt plus jeunes que les structures du groupe qui a le plus de recettes marchandes (représenté en rouge) indique que le développement des activités marchandes n'est pas forcément une étape vers la

salarisation. On peut en revanche émettre l'hypothèse suivante : les structures primo-employeuses, en intégrant des salariés dans leur fonctionnement indiquent clairement qu'elles s'engagent dans un processus de professionnalisation. Il existe alors deux trajectoires possibles pour ces structures. Soit elles développent des activités marchandes à destination de leurs membres, dont ces derniers assurent majoritairement la mise en œuvre (en venant tenir des permanences dans les ateliers par exemple), soit elles développent des prestations tournées vers l'extérieur, ce qui requiert des compétences spécifiques et impose, dans une certaine mesure, le salariat face au bénévolat.

Afin de mieux comprendre ces *trajectoires de professionnalisation*, nous allons maintenant observer comment ces structures ont pu suivre telle ou telle voie. Les analyses suivantes sont donc issues des entretiens que nous avons eu avec les structures suivantes :

- association OTSALAR : issue du groupe où la professionnalisation s'est traduite par une salarisation (groupe vert)
- association MARKO : issue du groupe où la professionnalisation s'est traduite par un développement des activités marchandes (groupe rouge)
- association PRIAMO : issue du groupe de primo-employeurs, en voie de salarisation (groupe noir)
- association AINHOA : issue du groupe des structures non-employeuses (voir première ACP)

### 3. Trajectoires de professionnalisation

Les comptes-rendus des entretiens réalisés avec ces 4 structures sont disponibles en annexe :

- AINHOA est une association loi 1901 créée en 1989 mais l'atelier n'a été ouvert qu'en 2009. Au 31 décembre 2013 elle déclare compter 650 adhérents, 15 bénévoles et n'a pas de salarié. C'est au départ une association de lobbying qui aujourd'hui gère un atelier et organise également une vélo-école.
- PRIAMO est une association loi 1901 créée en 2010. Au 31 décembre 2013 elle déclare compter 166 adhérents, 5 bénévoles et 1 ETP salarié en CAE. Cette structure, intégrée dans un réseau local d'ateliers vélo solidaires, gère en plus de son atelier, des ateliers de rue, des bourses aux vélos ainsi que de l'événementiel afin de toucher un public plus large.
- MARKO est une association loi 1901 créée en 1994. Au 31 décembre 2013 elle déclare compter 2352 adhérents, 48 bénévoles et 5,5 ETP salariés dont 1,37 ETP en CAE. La structure organise, en plus de ses deux ateliers, des ateliers mobiles, des événements festifs

autour du vélo et exerce une activité de lobbying.

- OTSALAR est une association loi 1901 créée en 2011. Au 31 décembre 2013 elle déclare compter 1200 adhérents, 30 bénévoles et 6 ETP salariés dont 5 ETP en CAE. En plus de son atelier fixe, elle organise un atelier itinérant ainsi que des prestations de conseil en mobilité et d'initiation à la mécanique vélo dans le cadre de Plans de Déplacement en Entreprise ou en Administration (PDE ou PDA). De plus, l'association gère une maison du vélo avec différents services (location, consigne, vélo-école, etc.)

### 3.a) Importance du statut d'employeur

Comme le montre la première ACP réalisée, il existe une différence très marquée entre structures employeuses ou non. Cela se traduit en particulier dans le taux d'hybridation des ressources de ces structures. On voit sur le graphique ci-contre (n°14) que le budget moyen des ateliers non employeurs, contributions volontaires incluses, est composé à 92 % de ressources amenées par les membres de l'association. Quand les structures sont

Répartition budget non employeuse

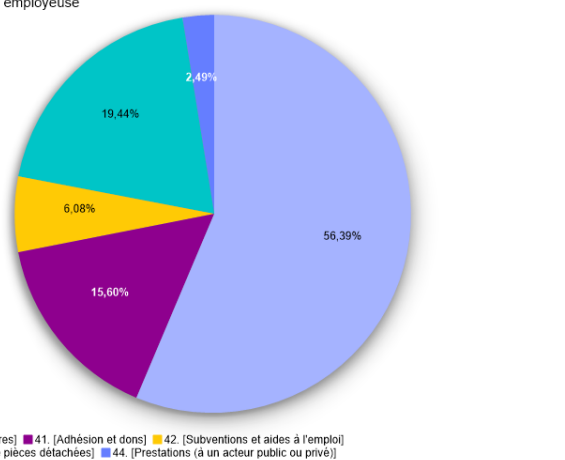


Illustration 14: Répartition du budget des ateliers non-employeurs, avec contributions volontaires

employeuses, ces ressources ne représentent plus que 51 % du budget moyen, la part des subventions et aides à l'emploi représentant alors 39 % de ce budget moyen (voir illustration n°15).

Répartition budget employeuses

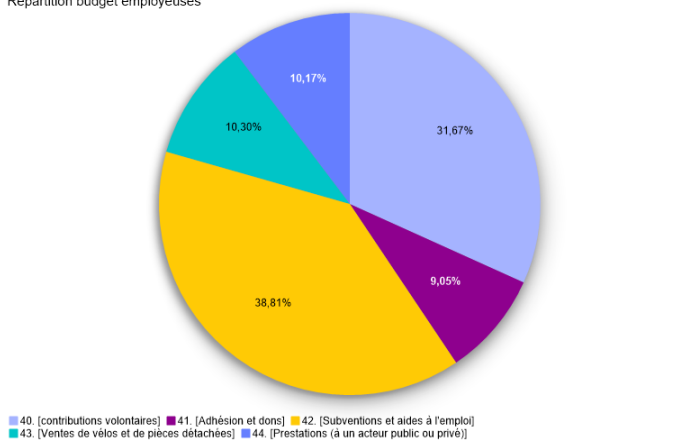


Illustration 15: Répartition du budget des ateliers employeurs, avec contributions volontaires

A noter que les tendances décrites ci-dessus existent également au niveau national où « les associations employeuses bénéficient beaucoup plus fréquemment de financements publics que les associations sans salarié car leur projet est souvent conçu en partie ou organisé en fonction d'un partenariat avec les pouvoirs publics »<sup>36</sup>. Dans un contexte de fortes mutations des financements associatifs,

36 V. Tchemonog, 2013, op. cit., p.164

l'incertitude liée à la continuité de ces financements peut cependant être générateur de stress chez les dirigeants associatifs, salariés ou non. C'est pour cette raison que certains ateliers comme AINHOA font le choix de ne pas avoir de salarié comme l'explique son président M. Lorry craignant que la quête de financements pérennes soit une source d'ennuis trop importants. Il précise même qu'il ne se « [voit] pas président avec des salariés ». Cette dernière remarque met en avant le fait que c'est à titre personnel, au moins autant que pour l'association, que M. Lorry ne souhaite pas que l'association dont il est président devienne employeuse. En parallèle, dans l'atelier PRIAMO, Mme Carno précise que le modèle économique y est pensé avec 2 salariés ; le projet de départ est clair et passe par l'emploi. C'est la même démarche chez OTSALAR, le projet est pensé avec des salariés. Chez MARKO, la place de l'emploi dans le projet associatif semble plus ambiguë dans un contexte où l'association cherche à essaimer, le volume d'activité devenant difficilement supportable pour l'équipe bénévole. Il y a une volonté de décroître et donc probablement de réduire la taille de l'équipe salariée, les emplois pouvant alors être portés par les structures nouvellement créées.

On comprendra donc que le passage au salariat est avant tout la résultante d'une volonté des dirigeants associatifs et que ce mécanisme ne s'impose pas de lui-même. En effet, les structures non employeuses comptent essentiellement sur les ressources de leurs membres et leur niveau de charges ne leur impose pas d'avoir d'importants revenus d'activité. Cependant, pour les structures employeuses, la forte progression des financements publics génère une plus forte sensibilité à ces évolutions.

Moyennes RH par type (salariés en ETP)

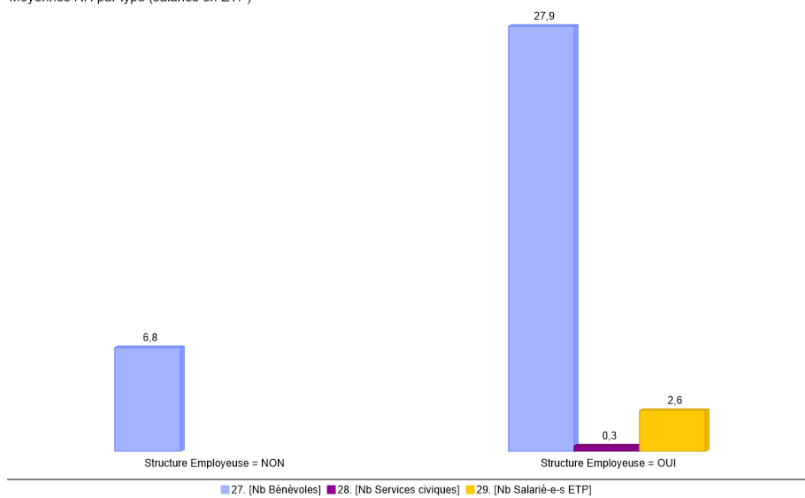


Illustration 16: Ressources humaines moyennes dans les ateliers vélo selon statut employeur

Les structures employeuses ont également une capacité d'attrait plus fortes pour les bénévoles comme le montre le graphique ci-contre. Une explication régulièrement donnée est que la présence de salariés permet de multiplier les plages d'ouvertures des ateliers ce qui permet de « recruter » plus facilement des bénévoles. De plus, au niveau des moyennes nationales, « ...le temps moyen de travail bénévole

*est plus élevé dans les associations employeuses que dans les associations sans salarié. »<sup>37</sup>.*

Les mutations économiques ne génèrent donc pas directement la salarisation des ateliers vélo, mais elles vont avoir un impact très important parmi les associations employeuses. En effet, le salariat crée un besoin en ressources financières important qui se traduit généralement par la recherche de revenus d'activité et ainsi par la professionnalisation de ces structures. De plus, les liens entre salariés et bénévoles renvoient à la nécessité de renégocier le *compromis associatif* entre ce qu'est et ce que fait l'association au fur et à mesure du développement de ses activités.

### 3.b) Légitimité de l'action et lien associatif

Pour OTSALAR, le salariat est sa raison même d'exister puisqu'il y a une volonté de la part du porteur de projet de faire de l'insertion par l'emploi sans pour autant avoir l'image, selon lui « *stigmatisante* » à l'égard des salariés, d'une structure de l'IAE. Cela explique donc le grand nombre de salariés dans la structure. Ceux-ci ne sont pas recrutés au regard de leur expérience militante ou de leurs compétences techniques mais uniquement dans une dynamique d'insertion. M. Lessouane, le coordinateur de l'association, indique que les recrutements se font au fur et à mesure du développement de nouveaux projets autour du recyclage, d'ateliers itinérants, ou dans le cadre d'activités portées par la Maison du Vélo. Le salariat ne se développe donc pas pour assurer une mission historique à destination des membres mais pour mettre en œuvre des activités plutôt tournées vers l'extérieur. Ce recours à des salariés pour mettre en œuvre des actions qui ne sont pas destinées aux membres de l'association est confirmé par le président de MARKO qui précise que le salariat permet de réaliser les engagements pris dans le cadre de prestations. Réciproquement, ces prestations se développent chez MARKO grâce à la présence d'un salarié dédié à leur mise en œuvre.

Pourtant, on ne peut généraliser l'utilisation du salariat uniquement dans le cadre d'activités qui seraient tournées vers l'extérieur. Mme Carno, chargée de développement pour l'association PRIAMO indique que le salariat est censé assurer une continuité et une qualité de service et garantir une certaine organisation sur l'activité d'atelier. C'est la même logique qui a incité MARKO à réaliser ses premiers recrutements afin d'assurer des permanences et faciliter le fonctionnement de l'atelier. Cependant, suite à un arrêt de travail imprévu de son salarié, PRIAMO a assisté à une forte mobilisation de bénévoles pour gérer l'atelier. Ceux-ci ont donc été en mesure d'assurer des tâches alors dévolues à un salarié afin de maintenir un service qui leur était destiné. De même, la

---

37 V. Tchemonog, 2013, op. cit., p.60

participation bénévole valorisée à hauteur de 90 000€ en 2013 chez MARKO montre que la salarisation est plus nécessaire pour les ateliers dont les activités sont tournées vers l'extérieur qu'elle ne l'est pour les ateliers ayant une logique plus privée.

Par ailleurs, OTSALAR ne demande pas de cotisation aux usagers de l'atelier alors que son fonctionnement dépend pour une part importante du salariat. D'une certaine manière, ce sont eux qui sont au service de l'insertion des salariés. En revanche, chez MARKO où les bénévoles assurent une grande partie de l'activité, l'adhésion est obligatoire et la cotisation parmi les plus élevées de France. Les adhésions ajoutées aux produits des ventes de vélos et de pièces détachées y représentent 80 % des produits de la structure en 2013, hors valorisation des contributions volontaires. Cela confirme l'opposition entre marchandisation et salarisation dans les ateliers vélo participatifs et solidaires employeurs, à condition que les structures interrogées soient bien représentatives des groupes qu'elles sont censées illustrer. On a d'un côté des structures où les membres paient ou réalisent un service pour eux-mêmes et de l'autre, des structures où le salariat, en réalisant d'autres tâches, solvabilise le fonctionnement de l'atelier. Cela est confirmé par les réponses données à la question « L'atelier vélo constitue-t-il une activité principale, importante ou secondaire pour votre structure ? ». Deux des 5 structures du groupe « salarisation » ont répondu *secondaire*, ce qui n'est le cas d'aucune des structures du groupe « marchandisation » qui ont répondues 7 fois sur 8 *principale*.

## VII] Conclusion

Aujourd'hui, il est démontré que nous assistons à de véritables mutations des modes de financement des associations en France. En effet, les changements profonds dans les relations entre État et associations amènent à la disparition progressive des subventions de fonctionnement. Cela impose à ces structures de tirer des revenus de leurs activités, ce qui génère une forme de marchandisation. Que les clients de ces associations soient publics ou privés, la mise en concurrence et la généralisation des outils de pilotage issus de l'entreprise traditionnelle génèrent des phénomènes de professionnalisation. De plus, l'ensemble des études portant sur l'évolution des modes de financement soulèvent la question de l'impact sur le projet associatif. En effet, cette professionnalisation demande aux parties prenantes de trouver un compromis entre *rationalité instrumentale* et *rationalité en valeur*.

L'étude réalisée auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires a été l'opportunité d'observer un secteur présentant une certaine hétérogénéité et également sensible aux dynamiques évoquées ci-

dessus. Elle a permis de mettre en avant le fait que deux formes de professionnalisation existaient dans ces entreprises associatives : la *salarisation* et la *marchandisation*. Celles-ci sont liées à des composantes qui peuvent caractériser l'ensemble du champ associatif français : *la forme prise par le lien associatif* et *la légitimité de l'action associative*. Ainsi, il existe un certain nombre d'ateliers vélo dont les activités sont plutôt tournées vers l'extérieur, souvent financées par des dispositifs publics et qui recourent au salariat pour leur mise en œuvre. En parallèle, on trouve des ateliers dont le projet sert majoritairement leurs membres et où ces derniers participent largement à la réalisation des actions. Ces deux logiques observées dans les ateliers vélo et déjà identifiées dans les travaux de Matthieu Hély mettent en évidence des manières différentes de considérer l'évolution des modes de financement : le *compromis associatif* n'est pas le même. De plus, bien que l'étude portant sur les structures non-employeuses mériterait d'être approfondie, on peut d'ores et déjà constater que le fait d'être employeur exacerbe les conséquences de ces mutations économiques. Ainsi, au même titre que de nombreuses autres associations, les ateliers vélo doivent savoir que la recherche de revenus d'activités n'est pas simplement associée à une mise en œuvre opérationnelle. En fonction de la nature de ces revenus, qu'ils soient d'origine publique ou privée, et selon les bénéficiaires de ces nouvelles activités, ces nouveautés s'accompagneront d'une évolution de la *culture* de l'association.

Cela interroge plus généralement le devenir des associations françaises, des 1,8 million de salariés qui y travaillent et des 16 millions de bénévoles qui les composent et les dirigent. Les mutations subies par les associations et qui les conduisent à se professionnaliser, sont-elles en train de scinder l'espace associatif entre associations d'intérêts public et privé, entre structures opératrices de politiques publiques et associations autocentrées ? Les membres des ateliers vélo solidaires savent que leurs intérêts privés servent des causes plus universelles ; est-il alors possible de faire cohabiter et interagir ces différentes facettes au sein d'une même structure ?

On peut tout du moins espérer que ce mémoire ait pu donner des pistes de réflexion aux dirigeants des ateliers vélo solidaires et qu'il les aide à choisir plutôt que subir les trajectoires que suivront leurs associations.



## VIII] Bibliographie

- Bernardeau-Moreau D., Hély M., « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques* 2/ 2007 (n° 15).
- Bory A., *Générosité et bénévolat en entreprise, un nouveau mécénat*, mémoire de DEA, Université de Paris I, Laboratoire Georges-Friedmann, 2004.
- CPCA, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs*, janvier 2014.
- DVAEF, *La subvention publique, le marché public et la délégation de service public*, mars 2007.
- HCVA, *Rapport intermédiaire du HCVA sur le financement privé des associations*, adopté en session plénière du 21 mars 2013.
- Hély M., *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, « Le lien social », 2009.
- Le Guen M., V. Tchernonog, « Logiques associatives et financement du secteur associatif », in Association d'économie sociale, *Efficacité versus équité en économie sociale*, Paris, L'Harmattan, « Logiques Économiques », 2000.
- Rousseau F., "*Gérer et militer*", CRG, Paris, Thèse de Doctorat de l'École Polytechnique, spéc. Gestion, novembre 2004.
- Simonet M., *Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, La Dispute, octobre 2010
- Tchernonog V., *Le paysage associatif français – mesures et évolutions*, 2e édition, Dalloz Juris éditions, 2013.
- Tchernonog V., « Le secteur associatif et son financement », *Informations Sociales*, 2012/4 n°172.

# Table des Matières

I]Préambule.....	1
II]Introduction.....	2
III]Des modes de financement en mutation.....	3
1.Les différents modèles de ressources.....	3
1.a)Les contributions des membres (M1).....	4
1.b)Les revenus d'activité (M2 et M3).....	5
1.c)La solvabilisation par un tiers (M4 à M7).....	5
2.Mutations du champ associatif.....	6
2.a)Evolution des financements publics.....	6
2.b)Evolution des financements privés.....	8
2.c)Professionnalisation.....	9
IV]Problématique.....	10
V]Enquête auprès des ateliers vélo participatifs et solidaires.....	12
1.Que sont les ateliers vélo participatifs et solidaires?.....	13
1.a)Historique.....	13
1.b)Les activités, le socle commun.....	14
1.c)Intérêts du terrain d'étude.....	15
1.d)Des entreprises associatives partenaires.....	16
2.Méthodologie.....	21
2.a)Enquête et traitement statistique.....	21
2.b)Entretiens.....	25
VI]Présentation et analyse des résultats.....	27
1.Vue d'ensemble.....	27
2.Typologie des ateliers.....	30
3.Trajectoires de professionnalisation.....	36
3.a)Importance du statut d'employeur.....	37
3.b)Légitimité de l'action et lien associatif.....	39
VII]Conclusion.....	40
VIII]Bibliographie.....	42
Annexe 1 – Compte-Rendu d'entretien : OTSALAR.....	46
Annexe 2 – Compte-Rendu d'entretien : MARKO.....	51
Annexe 3 – Compte-Rendu d'entretien : PRIAMO.....	55
Annexe 4 – Compte-Rendu d'entretien : AINHOA.....	59

## Index des illustrations

Illustration 1: Les 7 modèles de ressources, CPCA, 2014.....	4
Illustration 2: Nature des ressources des associations en 2005 et 2011.....	6
Illustration 3: Evolution en volume des financements publics et privés entre 2005 et 2011.....	7
Illustration 4: Evolution du nombre d'ateliers vélo solidaires en France entre 1994 et 2013.....	13
Illustration 5: Nombre de créations d'ateliers par an depuis 1994.....	15
Illustration 6: Typologie des entreprises associatives.....	18
Illustration 7: Répartition du budget 2013 des ateliers vélo ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage – hors contributions volontaires.....	19
Illustration 8: Emploi dans les ateliers vélo ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage.....	20
Illustration 9: Répartition moyenne du budget 2013 des ateliers vélos ayant répondu à l'enquête de L'Heureux Cyclage – valorisation des contributions volontaires incluse.....	28
Illustration 10: Nombres moyens de salariés en contrats aidés par structure par année de création..	29
Illustration 11: Représentation graphique de l'ACP réalisée sur l'ensemble des structures. Paramètre illustratif = structure employeuse.....	31
Illustration 12: Représentation graphique de l'ACP réalisée sur les structures employeuses.....	32
Illustration 13: Représentation graphique de l'influence de chacune des variables sur les deux dimensions principales - structures employeuses uniquement.....	34
Illustration 14: Répartition du budget des ateliers non-employeurs, avec contributions volontaires.	37
Illustration 15: Répartition du budget des ateliers employeurs, avec contributions volontaires.....	37
Illustration 16: Ressources humaines moyennes dans les ateliers vélo selon statut employeur.....	38

## **Table des annexes**

Annexe 1 – Compte-Rendu d'entretien : OTSALAR.....	46
Annexe 2 – Compte-Rendu d'entretien : MARKO.....	51
Annexe 3 – Compte-Rendu d'entretien : PRIAMO.....	55
Annexe 4 – Compte-Rendu d'entretien : AINHOA.....	59

# Annexe 1 - Compte-Rendu d'entretien : OTSALAR

## 1. Interlocuteur

M. Lessouane, 37 ans.

Coordinateur, salarié en CDI à 35h.

Fondateur et ex-président de l'association.

Il se décrit lui-même comme ayant « *une mentalité d'entrepreneur* ».

Éducateur spécialisé suite à une reconversion professionnelle. Dans ce cadre, lors de son stage de formation professionnelle, il met en place un atelier vélo itinérant afin de proposer une animation pour les jeunes d'un quartier. Il s'aperçoit que la mécanique vélo est un bon outil pour créer du lien social, de son aspect participatif et qu'elle fédère différentes catégories de populations. Après avoir découvert également des concepts tels que l'économie circulaire ou l'économie solidaire, il décide de créer un atelier vélo solidaire sous statut associatif en 2011 avec une dynamique bien particulière que cette phrase dite sur le ton de la provocation permet d'appréhender : « *le vélo, j'en ai rien à faire, ce qui m'intéresse c'est créer du lien entre les personnes* ».

## 2. Activités

- Quelle dynamique a porté l'ouverture de l'atelier ?

M. Lessouane ne souhaitait pas ouvrir un établissement type atelier et chantier d'insertion (ACI) car il considère ces établissements comme étant stigmatisant pour les bénéficiaires. Il insiste sur l'intérêt d'être dorénavant perçu comme un responsable d'atelier et de ne plus avoir l'étiquette d'éducateur. Selon M. Lessouane, cela lui permet de réaliser au mieux sa *mission* d'éducation spécialisée.

- Quelles sont les autres activités portées par la structure ?

L'association porte à l'origine un atelier d'« aide à la réparation » où l'on apprend aux usagers à

réparer leur vélo. La structure porte également les activités suivantes :

- atelier itinérant dans le cadre du Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS)
- récupération et recyclage d'épaves de vélos en déchetterie et auprès des particuliers. Les vélos récupérés sont réparés hormis une panne simple qui est laissée volontairement afin de pouvoir aborder la mécanique avec l'acheteur.
- Maison du Vélo qui propose les services suivants :
  - location de vélos
    - consigne (proximité de la gare)
    - office de cyclotourisme
    - vélo-école
    - atelier d'auto-réparation (en plus de l'aide à la réparation)
  - prestations dans le cadre de Plans de Déplacements en Entreprise (PDE) et de Plans de Déplacements en Administration (PDA) :
    - initiation à la mécanique vélo
    - préparation des parcours domicile-travail
    - conseils divers (postures, entretien, etc.)

Il existe des projet pour devenir organisme de formation à la mécanique vélo afin de trouver une nouvelle source de financement mais également avec l'idée de casser les représentations et d'éloigner l'image de l'association de l'insertion.

- Qui développe ces activités, qui les réalise ?

Les projets sont élaborés par l'équipe de salariés coordinateurs puis soumis au vote du Conseil d'Administration. Le rôle du CA est d'avoir une position en recul par rapport à celle des salariés. M. Lessouane m'indique que les propositions du CA sont « *soumises aux salariés qui les mettent en œuvre s'ils ont suffisamment de temps.* »

Un exemple de développement est celui du projet « Maison du Vélo ». L'équipe a eu connaissance des vellétés de différentes institutions (municipalité, CG, CR, ADEME, syndicat de transport) d'ouvrir un tel lieu. L'association s'est positionnée rapidement comme candidate potentielle pour la

mise en œuvre de ce projet.

De même, les actions sont très majoritairement réalisées par les salariés de l'association.

### 3. Ressources financières

Le budget global 2013 est d'environ 227k€ dont 24k€ de revenus d'activités (adhésions, ventes, prestations) et 149k€ de subventions de fonctionnements et aides à l'emploi selon les données renseignées lors de l'enquête. A noter que la structure a renoncé à tout financement de son conseil général sur les activités d'insertion sociale et/ou professionnelle.

M. Lessouane estime la part d' « auto-financement » à 10 % sur 2013 et pense qu'elle pourrait atteindre 30 % sur 2014. Ce phénomène est lié à la hausse des revenus d'activité et à la baisse simultanée des subventions de fonctionnement.

### 4. Ressources humaines

M. Lessouane indique que l'association dénombre une douzaine de bénévoles dont les 7 membres du Conseil d'Administration : 1 Président, 2 Trésoriers, 2 Secrétaires, 1 « garant du projet » et 1 administrateur en charge du « rayonnement » de l'association.

Il y a aujourd'hui 9 salariés dans la structure :

- 4 CDI
- 1 emploi d'avenir (CDD 3 ans)
- 4 CUI-CAE (CDD 1 an renouvelables, 28h/sem.)

L'association enregistre 1650 adhérents en juillet 2014.

- Qu'est ce qui a motivé le 1er recrutement ? Qui a eu ce poste ? Cette personne est-elle toujours dans la structure ?

M. Lessouane n'est pas devenu salarié immédiatement ; il a exercé bénévolement la fonction de président la 1ère année en parallèle d'un emploi salarié. Les 2 premiers salariés ont été embauchés sur l'atelier ; l'un d'eux était un bénévole éligible au CAE. Ce dernier a reçu une formation pour travailler dans le bâtiment alors qu'il était salarié de l'association.

- Et depuis, comment recrutez-vous vos salariés ? Sur quels critères, par quel réseau ?

Les nouveaux recrutements ont eu lieu dans le cadre de l'arrivée des nouveaux projets (recyclage, ateliers itinérants, maison du vélo). A noter que le salariat est vu à part entière comme un outil d'insertion : « *c'est important de pouvoir se dire bon week-end et à lundi* ».

- Pour les salariés en CAE, cherchez-vous à pérenniser les postes ?

Sur les 9 postes, 1 seul est décrit comme étant un poste destiné au turn-over. Sur les 4 CAE actuellement en poste, 2 vont être pérennisés, 1 va partir, 1 occupe le poste tournant.

- Trouvez-vous facilement des bénévoles ?

Le recrutement des bénévoles se fait au fil des rencontres ; l'objectif est d'avoir plus de bénévoles afin de pouvoir passer plus de temps avec les usagers de l'atelier.

- Formations

Actuellement sur les 9 salariés, 3 ont un CQP et un 4ème est en VAE. M. Lessouane dit qu'aucun atelier de sa région ne peut se targuer d'avoir autant de diplômés parmi ses mécaniciens.

## 5. Gouvernance/Projet Associatif

- Comment se prennent les décisions dans la structure ?

M. Lessouane indique qu'il n'y a pas de directeur. Il explique qu'il y a « *une forte propension à l'autogestion avec toutes les limites que ça comporte* » et que cela « *amène une forte créativité* ».

- Quelle est selon vous l'« utilité » de votre association ?

La mission de l'association est de faire de l'insertion. L'objectif est d'utiliser la mécanique vélo et l'atelier afin de *déstigmatiser* les personnes en insertion. En effet, il ne faut pas qu'il y ait de distinction entre salariés, bénévoles, stagiaires, usagers, etc. Il y a une volonté de faire un « *gloubiboulga* » qui permette aux usagers de l'atelier ne pas s'adresser à un stagiaire du SPIP (Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation) par exemple mais simplement à « *une personne ressource* ». Cela doit permettre aux salariés/stagiaires en insertion de recevoir un regard « *bonifié* » de la part des usagers de l'atelier ; cela va le faire douter positivement de sa propre image, le « *renarcissiser* ».

Il existe actuellement un projet de village associatif qui serait porté par la structure. De nouveau l'idée est de « *brouiller les pistes* », cette fois à destination des financeurs afin de ne pas avoir l'étiquette IAE (Insertion par l'Activité Économique).

M. Lessouane soutient que l'insertion est renforcée si elle n'est pas stigmatisante et donc si elle est



cachée. Il ne tient évidemment pas ce discours devant ses financeurs et encore moins devant les salariés en insertion. En comité de pilotage avec ses financeurs, M. Lessouane ne parle pas d'insertion mais de lien social.

- Avez-vous des outils de pilotage ?

La structure utilise une comptabilité analytique ainsi que des tableurs de suivi des activités. De plus, via un groupement d'employeur, l'association a un comptable dans ses locaux 3 demi-journées par mois.

L'association utilise également des indicateurs (nombre de visiteurs, etc.) quantitatifs afin de pouvoir présenter ses résultats à ses financeurs lors de comités de pilotage. Cela sert de base de négociation pour les subventions. En effet, M. Lessouane dit que « *on sait que association ça commence avec un A comme amateur. Il faut donc être professionnel deux fois : une fois pour faire le boulot, une fois pour casser les représentations* ».

## Annexe 2 - Compte-Rendu d'entretien :

# MARKO

### 1. Interlocuteur

M. Almace, 40 ans.

Président depuis 2 ans, bénévole depuis 15 ans dans la structure, il a également été secrétaire pendant 9 ans.

Il ne fait pas partie des membres fondateurs.

Il a eu connaissance de l'association alors qu'il était étudiant à Grenoble et souhaitait acquérir un vélo. Il a par la suite eu l'occasion d'utiliser les services de l'atelier d'auto-réparation. Sa présence régulière dans les locaux lui a valu d'être sollicité par un des membres fondateurs pour participer au conseil d'administration. M. Almace déclare que son engagement est lié aux valeurs défendues par la structure.

### 2. Activités

- Quelle dynamique a porté l'ouverture de l'atelier ?

Au départ, il y a un constat sur le manque de place en ville et que le vélo est la meilleure façon de se déplacer. De plus, ces activités donnent l'occasion de fédérer. M. Almace insiste sur la dimension revendicative mais également festive portée par l'association.

- Quelles sont les autres activités portées par la structure ?

En plus de l'atelier, l'association porte les activités suivantes :

- ateliers mobiles ; ces prestations sont vendues à des MJC, Maisons de Quartier, CCAS, collèges, lycées.

- événements festifs autour du vélo

- « *blabla autour du vélo* » que l'on peut traduire par une activité de lobbying. M. Almace m'indique que la stratégie de l'association est plutôt dans la démonstration par les faits.

80 % des activités sont facturées à l'heure, 20 % à la prestation. Dans le cas d'actions dans les établissements scolaires, les prestations sont réalisées en direct, sans l'intermédiaire de la collectivité en charge de l'établissement.

- Qui développe ces activités, qui les réalise ?

Les prestations ont tendance à se développer car un salarié a été missionné à cette fin. Il ne fait pas de démarchage mais répond aux sollicitations et coordonne les interventions. Ce poste est occupé par un salarié en CDI à 24h/sem. Il sollicite des bénévoles pour la réalisation des actions.

Il y a une volonté de développer les prestations en extérieur pour plusieurs raisons :

- intérêt du salarié pour cette action
- « *parce qu'on sait que c'est par les enfants qu'on changera les choses* »
- il y a une volonté d'essaimer, de faire porter des ateliers par d'autres structures. En effet, M. Almace m'indique qu'il y a une volonté de décroître, de retrouver une taille soutenable, les bénévoles se sentant « *au taquet* » depuis plusieurs années. La direction espère que ces actions seront prises en main par d'autres porteurs.

### 3. Ressources financières

En 2013, la structure n'a volontairement pas fait de demandes de subventions pour garder « *une liberté de parole* ». La structure a cependant enregistré une perte de 30k€ sur cet exercice.

Budget de 101k€ en 2013 :

- 43k€ d'adhésions et dons
- 6k€ d'aides à l'emploi ; ce montant est faible relativement au 1,37 ETP en CAE mais ces embauches ont été réalisées au second semestre.
- 40k€ de ventes
- 8k€ de prestations
- 4k€ de transferts de charges (maladie, frais de formation)

8500h de bénévolat valorisées à hauteur de 90k€ (SMIC+charges)

1 des 2 local est mis à disposition par l'université, l'économie de charges résultante est estimée à 5k€.

#### 4. Ressources humaines

- 20/25 membres au CA

- 48 bénévoles

- 8 salariés pour 5,5ETP

- 4,11 ETP CDI

- 1,37 ETP CDD/CAE

M. Almace précise que le temps de travail annuel salarié est, tout cumulé, équivalent au temps de travail bénévole.

- Qu'est ce qui a motivé le 1er recrutement ? Qui a eu ce poste ? Cette personne est-elle toujours dans la structure ?

M. Almace n'était pas présent lors des 1er recrutements. Sur le site de l'association on voit que les premiers salariés ont été embauchés pour assurer plus de permanences et faciliter le fonctionnement de l'atelier.

Suite à une sollicitation de la municipalité, la structure met en place en 1999 aux abords de la gare, une consigne avec service d'entretien pour les abonnés ainsi qu'un système de location de vélos. Pour cela, l'association recrute 5 emplois-jeunes. Dans un second temps, la municipalité a mis en place une DSP pour ce service au profit du syndicat mixte de transports en commun qui a repris les 5 salariés.

- Et depuis, comment recrutez-vous vos salariés ? Sur quels critères, par quel réseau ?

Les recrutements se font plutôt parmi les bénévoles de l'atelier.

- Pour les salariés en CAE, cherchez-vous à pérenniser les postes ?

Maintenant, les salariés sont vus comme un moyen d'essaimer ; si de nouvelles structures se créent, ceux-ci pourraient y être embauchés. D'après M. Almace, il a été décidé en Conseil d'Administration il y a plusieurs années d'embaucher systématiquement en CDI, mais cette décision n'est pas appliquée. Actuellement, il n'y a pas de volonté de pérenniser les postes ; uniquement un objectif d'équilibre budgétaire.

- Trouvez-vous facilement des bénévoles ?

Le bénévolat est très volatile. C'est le salariat qui permet de réaliser les engagements pris dans le cadre de prestations.

- Proposez-vous des formations à destination de vos bénévoles ?

Un des salariés en CDI est là pour la coordination des bénévoles. Il a mis en place des formations internes à destination des bénévoles (tenue des permanences ateliers etc.). La structure utilise également les formations proposées par le réseau de L'Heureux Cyclage.

A noter que l'association cotise à Uniformation.

- Leurs activités bénévoles ont-elles permis à certains de trouver un emploi par la suite.

M. Almace me donne l'exemple d'un ancien bénévole qui a été embauché dans une association de lobbying pro-vélo.

## 5. Gouvernance/Projet Associatif

- Comment se prennent les décisions dans la structure ?

M. Almace m'indique que la structure n'a pas de stratégie à moyen ou long terme, cependant, le conseil d'administration organise un séminaire tous les 4/5 ans. Le CA se réunit toutes les 3 semaines, les réunions débutent à 20h00 et finissent vers minuit ou 1h du matin.

Il insiste sur le fait que les membres fondateurs et les administrateurs ne sont pas salariés au nom du principe de « gestion désintéressée ».

- Quelle est selon vous l'« utilité » de votre association ? Pensez-vous que vos financeurs/bénévoles/adhérents partagent cette vision ?

L'action de l'association, c'est la promotion du vélo, « *pas en parlant, mais en mettant des vélos dans la rue ou en sortant les vélos des caves* ». Sur les 2500 adhérents, M. Almace déclare que 1000 ont adhéré pour acheter un vélo et qu'il est donc possible d'estimer qu'il y a « *1500 personnes qui ont adhéré [...] pour accéder à [leurs] services* ». Le but déclaré en préfecture est donc atteint selon le président de la structure.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'association, sous forme de collectif, permet l'implication de nombreux bénévoles ce qui est quelque chose de vraiment « *bénéfique* ». L'association a un rôle générateur de liens entre les individus même si parfois, victime de son succès, la structure n'arrive pas à recevoir correctement ses adhérents. Comme évoqué précédemment, la dimension festive est primordiale dans la mise en œuvre du projet associatif.

## Annexe 3 - Compte-Rendu d'entretien : PRIAMO

L'association fait partie d'un réseau local de 3 ateliers vélos solidaires. Ils sont indépendant localement mais mutualisent une salariée et tentent de réaliser des demandes de subventions communes quand cela est possible.

### 1. Interlocuteur

Mme Carno a un poste de chargé de développement mutualisé sur les 3 associations du réseau local. Son contrat de travail est un CDI à 35h/sem. porté par une des 2 autres structures.

Elle se décrit comme étant porteuse de projet.

Au départ, militante dans un collectif pour la décroissance<sup>38</sup>, elle se rend à l'assemblée constituante de l'association sans avoir spécialement l'intention de s'investir mais en ressort comme présidente.

Elle devient salariée pour le développement du réseau local avec l'appui d'un dispositif régional soutenant la création de postes en mutualisation.

### 2. Activités

- Quelle dynamique a porté l'ouverture de l'atelier ?

Il faut distinguer la dynamique qui a porté la création du réseau local de celle qui a contribué à la création de l'association en question.

La première structure du réseau local a été créée par des membres « dissidents » d'une autre association car cette dernière ne souhaitait pas recourir au salariat.

L'association sur laquelle porte l'entretien a été intégrée dès sa création à ce réseau local bien que la demande initiale provenait d'élus qui souhaitaient voir l'ouverture d'une « Maison du Vélo » sur leur territoire.

---

38 Concept à la fois politique, économique et social selon lequel l'accroissement permanent de la démographie mondiale et la croissance économique censée en découler ne sont pas des bienfaits pour l'humanité, mais représentent des dangers pour l'environnement, pour la paix [...].  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Décroissance\\_\(économie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Décroissance_(économie))

- Quelles sont les autres activités portées par la structure ?

- atelier de rue
- vente de pièces et vélos d'occasion
- vente de petites pièces neuves à prix libre
- organisation de bourses aux vélos
- événementiel pour toucher un public plus large (lotos, concerts). Ce projet est actuellement au ralenti suite à l'arrêt maladie du salarié chargé de ces actions.

- Qui développe ces activités, qui les réalise ?

Pour exemple, sur les projets d'événementiel, c'est une proposition de Mme Carno qui émane du constat que le territoire d'implantation de l'atelier est formé de bassins de vies restreints avec « *des rues qui ne se traversent pas* ». Par ailleurs, il y a une volonté des membres d'organiser des événements festifs. Cependant des expériences menées par d'autres ateliers de la région ont montrées la nécessité d'adapter le type d'événements au public ciblé, afin d'éviter l'écueil qui consiste une organisation d'événements par et pour les personnes déjà sensibilisées.

Mme Carno a argumenté pour le développement de ce projet devant son conseil d'administration. C'est probablement elle qui réalisera majoritairement ces actions, appuyée par des bénévoles.

### 3. Ressources financières

Budget global 2013 : 39k€

- adhésions et dons : 4k€
- subventions et aides à l'emploi : 31k€
- vente de vélo et pièces : 1k€
- prestations : 3k€

Les prestations sont des ateliers de rue financés dans le cadre du CUCS et du dispositif Ville Vie Vacances.

A noter que la structure voit ses locaux mis à disposition par la municipalité (charges évitées estimées à 9k€/an).

Par ailleurs, Mme Carno précise que l'association a réussi à réunir de nombreux financeurs à l'ouverture de l'atelier afin de réaliser les premiers investissements.

#### 4. Ressources humaines

- 1 salarié aidé en CDI à temps plein en arrêt maladie

- 1 salarié en CAE à 26h/sem. En remplacement

- 7 bénévoles dont la contribution est évaluée à 0,34 ETP en 2013.

- Qu'est ce qui a motivé le 1er recrutement ? Qui a eu ce poste ? Cette personne est-elle toujours dans la structure ?

On a pu noter que la création de la première structure du réseau local émanait d'une volonté de militants de pouvoir recourir au salariat. Mme Carno indique que le manque de salariés générait des problèmes de désorganisation, un manque de continuité, des problématiques de qualité de service et de fonctionnement.

Le premier poste salarié de la structure est un emploi à temps plein qui profite de l'appui d'un dispositif régional.

- Et depuis, comment recrutez-vous vos salariés ? Sur quels critères, par quel réseau ?

Suite à un arrêt maladie du premier salarié, l'association a recruté un remplaçant en CAE à 26h/sem., bénévole dans une autre atelier vélo.

- Pour les salariés en CAE, cherchez-vous à pérenniser les postes ?

Le modèle économique de l'atelier est pensé avec 2 salariés, donc le poste actuel devrait être pérennisé. Cela dépendra de l'état de la trésorerie de l'association, c'est pour cela qu'il y a une volonté de développer l'auto-financement.

- Trouvez-vous facilement des bénévoles ?

Il n'y a pas de démarche active de recrutement des bénévoles par manque de temps. Le manque de temps salarié rend difficile l'organisation du bénévolat qui présente une forte volatilité. A noter que la mise en arrêt maladie du 1er salarié a permis l'émergence de nouveaux bénévoles.

- Proposez-vous des formations à destination de vos bénévoles ? Et de vos salariés ?

Mme Carno a suivi une formation de 4 jours en comptabilité financée par l'OPCA de la structure porteuse de son contrat de travail.



Les bénévoles sont formés à la mécanique vélo lors d'apéros démontage/remontage. Les formations proposées par L'Heureux Cyclage leurs sont également accessibles et quelques bénévoles en ont déjà profité.

Un livret du bénévolat est en cours d'élaboration.

## 5. Gouvernance/Projet Associatif

- Comment se prennent les décisions dans la structure ?

Ici, les décisions sont prises suivant le principe « 1 actif = 1 voix ». Aussi, le conseil d'administration est composé de toutes les personnes actives dans la structure et souhaitant exprimer leur avis.

Toutes les actions portées au nom de l'association doivent avoir l'aval de ce CA.

Ces conseils d'administrations se réunissent une fois par mois.

- Avez-vous des outils de pilotage ?

La structure tient sa comptabilité qui est actuellement en refonte. La mise en place d'une comptabilité analytique est un objectif pour 2015. Mme Carno utilise également de petits outils comme un agenda partagé, des tableurs, etc. L'association a mis en place le suivi de quelques indicateurs (fréquentation des ateliers de rue, entrées et sorties de vélos, etc.). Ces indicateurs sont nécessaires pour justifier certaines subventions mais Mme Carno indique que leur mise en place est difficilement acceptée par les personnes des ateliers. Elle a même demandé à certains de réaliser ses propres tâches afin que ceux-ci se rendent compte par eux-mêmes de l'importance de tels indicateurs.

- Quelles sont vos relations avec les collectivités ?

Mme Carno me dit se retrouver régulièrement « *face à des gens qui réfléchissent en termes de tableaux Excel* » et qui peuvent être convaincus de l'utilité d'un projet à condition d'utiliser les mots-clés qu'ils ont envie d'entendre.

La structure définit un projet qui a du sens pour elle puis elle fait la « *traduction* » pour les collectivités. Par exemple, dans le cadre de la réponse à un appel à projet suite à la modification des rythmes scolaires, Mme Carno utilise des termes comme « le faire ensemble » pour traduire la volonté de la structure de faire de l'éducation populaire.

# Annexe 4 - Compte-Rendu d'entretien :

## AINHOA

L'association a été créée en 1989 mais l'atelier en 2009 seulement.

### 1. Interlocuteur

M. Lorry, 42 ans, président.

Il a découvert l'association en 1998 comme simple adhérent et cela était sa première expérience du milieu associatif. Il a pris en charge l'organisation de certaines activités nouvelles (comptages dans la circulation, marquage Bicycode) en étant motivé par la possibilité de rencontrer d'autres personnes, convaincu que la motivation des membres passe par la réalisation de choses concrètes. Il me dit penser que pour faire avancer les choses, il ne faut pas seulement de la contestation mais également être en mesure de proposer des choses comme « *de nouveaux services à des cyclistes* ».

### 2. Activités

- Quelle dynamique a porté l'ouverture de l'atelier ?

Au début, l'association était surtout une structure de lobbying qui organisait également une bourse aux vélos. Une personne retraité et membre d'un club de cyclotourisme a été moteur pour ouvrir un local et monter l'atelier solidaire même si cela a pu générer du scepticisme et même quelques résistances parmi les anciens membres de l'association. Cette personne a réussi à trouver de nouveaux bénévoles pour tenir les permanences de l'atelier.

- Quelles sont les activités portées par la structure ?

- lobbying
- atelier d'auto-réparation
- vente de vélos d'occasion et pièces détachées
- vélo-école

### 3. Ressources financières

Budget total de 17500€ :

- 5k€ d'adhésions et dons. M. Lorry souligne que l'association reçoit de nombreuses cotisations de soutien.

- 2,5k€ de subvention

- 10k€ de produit des ventes

La subvention déclarée est en partie du fonctionnement (municipalité) et en partie de la prestation financée par le conseil général pour laquelle M. Lorry déclare qu' « *il faut rendre des comptes* ».

A cela vient s'ajouter la mise à disposition du local par la mairie.

#### 4. Ressources humaines

- 650 adhérents

- environ 20 bénévoles dont 8 à 10 sur l'atelier

- aucun salarié

- Pourquoi n'avez-vous pas de salarié ? Souhaiteriez-vous en avoir ?

M. Lorry déclare qu'il ne se « *[voit] pas président avec des salariés* ». « *C'est un choix personnel* », par crainte des responsabilités afférentes au rôle d'employeur, en particulier sur la nécessité de devoir trouver un financement pérenne. Ne pas être employeur est pour lui « *la solution de facilité* ». Par ailleurs, il estime qu'il y a suffisamment de bénévoles

- Trouvez-vous facilement des bénévoles ?

Les bénévoles sont principalement des retraités ; il n'y a pas de besoin supplémentaires identifiés.

- Proposez-vous des formations à destination de vos bénévoles ? Et de vos salariés ?

La formation se fait « *sur le tas* » pour ce qui concerne la mécanique. Cela pourrait être utile mais n'est pas mis en place par manque de temps.

#### 5. Gouvernance/Projet Associatif

- Comment se prennent les décisions dans la structure ?

Il y a un conseil d'administration par mois. Pour les petites décisions, M. Lorry déclare essayer de rendre les gens autonomes en mettant en place des budgets à l'avance.

- Quelle est selon vous l'« *utilité* » de votre association ? Pensez-vous que vos financeurs/bénévoles/adhérents partagent cette vision ?

L'association est là pour « *faire avancer le vélo comme moyen de déplacement sur l'agglomération* ». Les discussions avec les collectivités et avec les services techniques permet de les éloigner des idées préconçues sur le vélo et de les aider à mettre en œuvre de bonnes pratiques au niveau des aménagements.

La partie atelier de l'association apporte un service aux cyclistes et permet d'augmenter la notoriété de la structure : « *l'atelier est une pompe à adhérents qui permet d'avoir plus de poids sur les hommes politiques locaux* ». M. Lorry indique que beaucoup d'adhérents n'adhèrent qu'en soutien aux activités de lobbying sans recourir aux services de l'atelier ou de manière facultative.

- Avez-vous des outils de pilotage ?

Il n'y a pas spécialement de comptabilité pour l'atelier, uniquement un suivi des dépenses et recettes qui permet de dire que l'association ne coûte pas beaucoup à la collectivité.

- Quelles sont vos relations avec les collectivités ?

Concernant la subvention de fonctionnement, le président de l'association déclare que malgré son montant elle est importante car elle symbolise l'existence de l'association aux yeux de la municipalité.

La ville ne sollicite pas l'association pour développer de nouveaux services, uniquement pour participer à certains événements comme par exemple « La journée sans voiture ».

A noter que lors de la recherche du local, l'association a « *mis en concurrence* » deux municipalités voisines afin d'obtenir un local.



**AIX-MARSEILLE UNIVERSITE**  
**Faculté d'Économie et de Gestion**

**MASTER RH-ESS : Organisation et projet**

Titre : Evolution des modes de financement des associations et professionnalisation : le cas des ateliers vélo participatifs et solidaires.

Auteur : Dégrange Pierre

Année : 2014

On assiste depuis le milieu des années 90 à d'importantes mutations des modes de financement des associations. On observe en particulier une forte augmentation des ressources privées ainsi qu'un glissement d'une logique de subvention vers une logique de marché. Ces phénomènes tendent à rationaliser les logiques d'action des associations ce qui se traduit par une forte professionnalisation de ces dernières. Les ateliers vélo sont des structures majoritairement jeunes et de petites tailles ce qui leur confère une certaine sensibilité à ces mutations économiques. Aussi, leur observation permet d'entrevoir les évolutions d'une partie du monde associatif. L'analyse des données recueillies dans le cadre du panorama 2014 de L'Heureux Cyclage met en évidence deux trajectoires de professionnalisation : la *marchandisation* et la *salarisation*. Celles-ci découlent non seulement de modèles économiques mais également du public bénéficiaire des actions mises en œuvre.

Mots clés : financement, professionnalisation, association

2013