

La concurrence des associations à
vocation sanitaire, sociale et
médico-sociale

-

Analyse des facteurs constitutifs et des
conséquences sur les structures et projets.

M.Thibault Gibert - 2012

Résumé

L'augmentation constante du nombre d'associations, la réallocation de certaines ressources sous l'effet de la décentralisation, le mouvement de « prestatairisation » (néologisme) des associations sont autant de phénomènes qui vont de pair avec une intensification de leur mise en concurrence, concurrence face aux adhérents, aux ressources publiques ou privées et au travail des bénévoles.

Ce phénomène de concurrence entre structures de l'économie sociale possède très certainement d'autres facteurs et a des conséquences sur les structures associatives, et ce dans tous les aspects de leur organisation, de leur gestion, leurs processus, leurs produits et services ainsi que dans leur modèle économique.

L'enjeu de la recherche est d'identifier à quel moment et dans quelle mesure les structures associatives se retrouvent dans une logique concurrentielle, ainsi, de déterminer de façon claire et précise quels facteurs internes et externes sont constitutifs de ce climat concurrentiel et de déceler quels sont ses impacts sur les structures et leurs activités.

Il existe de nombreux sens donnés à l'intérêt général, que l'on s'accorde à regrouper sous deux grandes conceptions. La première, d'inspiration libérale et utilitariste, pour laquelle l'intérêt général est perçu comme étant la somme des intérêts particuliers. La seconde, d'essence volontariste, la conception Française et celle exprimée par Jean-Jacques Rousseau dans son ouvrage « du contrat social » (1762) qui s'accorde à dire que l'intérêt général dépasse chaque individu et est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle. Cette conception « *confère à l'Etat la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par-delà leurs intérêts particuliers* » (Conseil d'Etat, Rapport public 1999. L'intérêt général).

Aujourd'hui, une autre conception se développe, conception qui envisage autrement les liens entre l'intérêt général, collectif et particulier ainsi que l'exclusivité du rôle de l'Etat.

Le processus d'élaboration de l'intérêt général s'est, en effet, rapproché de la population, d'une part via l'augmentation du nombre de projet initié et porté par la population relevant de l'économie sociale et solidaire et d'autre part sous l'effigie de la démocratie de proximité au travers du développement du droit à l'information et de la concertation, « *La participation des citoyens à la gestion des services publics locaux constitue l'une des nouvelles exigences de la République.* » (Direction de l'information légale et administrative 2011).

Certaines structures privées, les organismes de l'économie sociale et solidaire, mènent des actions d'intérêt général indispensables, venant soutenir, compléter, alerter, remplacer l'action publique dans de nombreux domaines et intervenant dans ceux où elle est absente.

« *Vecteurs de citoyenneté et de partage des valeurs civiques* » (Guide pratique de l'association, 2009), créatrices de résilience, et « *offrant à d'autres des biens ou des services qui ne sont offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives ni par les organisations publiques* » (Ben-Ner A et Van Hoomissen T, 1993), les associations occupent une place majeure dans notre pays.

Le milieu associatif est une construction sociétale, sociale et territoriale. Il possède une histoire et renvoie à des transformations qui concernent ses usages comme ses représentations, ses modes de gestion aussi bien que son ancrage dans les dynamiques territoriales.

Depuis les années 70, les économistes s'intéressent aux raisons d'être des associations, et « *l'intérêt que porte le monde scientifique aux associations, et plus largement au tiers-secteur est croissant ces dernières années* » (Marthe Nyssens, 1998. Raison d'être des associations et théorie économique). Les littératures Anglo-Saxonne, Européenne, Américaine, qu'elles parlent d'organisation « non-profit », du secteur de l'économie sociale et solidaire, du tiers secteur ou encore du secteur indépendant s'accordent à dire que la sphère associative est une sphère à part, bien distincte tant par son rôle que dans ses pratiques, des organisations lucratives et de la sphère publique.

L'augmentation constante du nombre d'associations, l'évolution de leurs activités et l'expansion de leurs champs d'intervention, la transformation de leurs rapports avec la sphère entrepreneuriale et publique, la réallocation de certaines ressources sous l'effet de la décentralisation, le mouvement de « prestatairisation » (néologisme) des associations, sont autant de phénomènes qui vont de pair avec une intensification de leur mise en concurrence, concurrence face aux adhérents, aux ressources publiques ou privées et au travail des bénévoles.

Le contexte dans lequel s'inscrit l'étude de la concurrence des associations à vocation sanitaire, sociale et médico-sociale est une manifestation particulière d'une problématique globale contemporaine, que l'on pourrait grossièrement synthétiser par la question suivante : Comment concilier l'économie et la prise en compte de préoccupations sociétales, sociales, sanitaires et environnementales ?

Le défi et la tendance actuels du milieu associatif est de chercher à répondre à un besoin, à remplir une fonction de façon adéquate tout en étant soumis à des contraintes qui relèvent d'aspects du milieu entrepreneurial et de ses exigences. Cette problématique sous-tend la question d'équilibre/de distorsion entre vocations associatives et concurrence, recherche d'efficacité, d'équilibre financier. Ces considérations amènent la réflexion concernant le modèle de développement des associations et s'ancrent dans la problématique, quel paradigme pour la sphère associative ?

Ce phénomène de concurrence entre organisations de l'économie sociale possède très certainement d'autres facteurs et à des conséquences sur les structures associatives, et ce dans tous les aspects de leur organisation, tant dans leur gestion, leurs processus, que dans leurs produits et services ainsi que dans leur modèle économique.

Quels éléments contextuels et facteurs participent à la mise en concurrence des associations des secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux et quelles conséquences pour les structures et projets ?

Ainsi, l'enjeu de la recherche est d'identifier à quel moment et dans quelle mesure les structures associatives se retrouvent dans une logique concurrentielle, ainsi, de déterminer de façon claire et précise quels facteurs internes et externes sont constitutifs de ce climat concurrentiel et de déceler quels sont ses impacts sur les structures et leurs activités.

Axes de recherche

La sphère associative, une sphère concurrentielle ?

Eléments contextuels et facteurs (pressentis) de concurrence :

- L'augmentation du nombre d'associations œuvrant sur des publics et thématiques similaires.

Le nombre d'associations que compte la France ne cesse de s'accroître, « *Avec un budget cumulé de l'ordre de 59 milliards d'euros, un volume d'emploi de 1 050 000 emplois en équivalents temps plein, auxquels s'ajoute le travail de près de 14 millions de bénévoles qui réalisent ensemble un volume de travail de l'ordre de 935 000 emplois en équivalents temps plein, le poids dans l'économie et dans la société française des quelques 1 100 000 structures qui composent le secteur associatif apparaît considérable.* » (Viviane TCHERNONOG, 2007. Les associations en France - Poids, profils et évolutions).

On retrouve désormais les associations dans de nombreux secteurs de la société : culture, sport, loisirs, social, médico-social, la santé, l'éducation, l'humanitaire... et elles se voient accorder une autre conception, conception qui envisage autrement la place de celles-ci dans l'économie et dans leurs rapports avec les autres acteurs de la vie économique. « *Les associations interviennent dans toutes les sphères économiques, marchandes ou non, monétaires ou non* » (M. Garrabe, 2011. La valeur ajoutée économique d'une organisation d'économie sociale).

« L'augmentation du nombre d'associations - un peu plus de 200 000 en six ans - les place dans une situation permanente de concurrence face aux adhérents, aux ressources publiques ou privées et au travail bénévole » (Viviane TCHERNONOG, 2007. Les associations en France - Poids, profils et évolutions).

- L'évolution des rapports associations – entreprises.

La collaboration des associations et des entreprises bien que peu développée s'accroît. Les coopérations ne se limitent pas aux financements sous forme de sponsoring et de mécénat. Certaines associations voient leurs activités essentiellement dirigées vers les entreprises, les dons en nature et en prestations progressent.

Symbole d'engagement sociétal, « *elles sont le relais naturel des actions sur le terrain, et elles contribuent à créer de nouveaux liens entre l'entreprise et la société civile* » (Le RAMEAU, 2007. Les partenariats stratégiques associations / entreprises). Les populations par le biais des associations ont un rôle prédominant dans l'émergence de nouveaux usages, dans le fait de générer de nouvelles idées et dans la responsabilisation des entreprises.

Bien que, encore mal structurés, les partenariats représentent un soutien non négligeable, enjeu pour les associations qui peut représenter un biais de concurrence.

- Contexte institutionnel et financement: Dépendance aux ressources publiques et « prestatairisation » des associations, le passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service.

Le cadre institutionnel de l'Etat s'est transformé et les associations, l'Etat et les collectivités se sont rapprochés : Délégation de service public, marché public, subventions, partenariat avec les services publics locaux, participation au différent conseil économique et social, de développement, de quartier...

L'étude des budgets des associations fait apparaître une forte dépendance aux ressources émanant de financement externe et plus précisément de financement public.

Tableau 9 : Structure des ressources selon le secteur d'activité des associations

Ensemble	Cotisations	Dons et mécénat	Recettes d'activité*	Subventions publiques**	Total
Action humanitaire	2 %	26 %	38 %	34 %	100 %
Action sociale / santé	3 %	4 %	54 %	39 %	100 %
Défense des droits et des causes	24 %	7 %	45 %	25 %	100 %
Éducation / Formation / Insertion	4 %	2 %	65 %	29 %	100 %
Sports	38 %	6 %	32 %	24 %	100 %
Culture	17 %	5 %	38 %	40 %	100 %
Loisirs et vie sociale	18 %	2 %	50 %	31 %	100 %
Défense des intérêts économiques, développement local	11 %	2 %	45 %	43 %	100 %
Autres	11 %	9 %	59 %	22 %	100 %
Ensemble	12 %	5 %	49 %	34 %	100 %

Source : Enquête CNRS - Matisse - Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations - 2005 / 2006

* publiques ou privées

** Subventions publiques seulement, à l'exclusion des financements contractuels, des ventes de prestations ou prix de journée provenant d'organismes publics classés dans la catégorie recettes d'activité

Or, sous l'effet de la décentralisation, les financements publics ont été distribués autrement, les collectivités locales prenant le relais de l'État, explique Viviane Tchernonog. Cette nouvelle organisation lèse parfois certaines structures associatives.

Ce phénomène associé au contexte économique actuel, assombri par la crise, entraîne une baisse des budgets alloués à certaines associations par l'Etat et les Collectivités Territoriales fragilisant ainsi certaines petites structures associatives locales.*(cf. page 8)

Si l'on compare pour le secteur « Action sociale, Santé » les données du tableau précédent avec celles-ci-dessous, on constate une différence significative entre les % de recettes d'activités allant de 54% à 26,8% des financements et à contrario les financements publics passent de 39% à 66,7% du montant total des financements. Cette différence est due au transfert des financements contractuels et des ventes de prestations ou prix de journée provenant d'organismes publics des recettes d'activités vers les financements publics. Ces chiffres témoignent d'un mouvement de « prestatairisation » (néologisme) des associations et d'une tendance à la baisse des subventions au profit du financement de services.

Tableau 12 : Nature et origine des financements selon le secteur d'activité des associations

	Action humanitaire	Action sociale Santé	Défense des causes et des droits	Education Formation Insertion	sports Chasse et pêche	Culture	Loisirs et vie sociale	Défense des intérêts économiques, dével. local	Ensemble
Financements privés dont :	59,2 %	33,2 %	61,2 %	52,4 %	66,7 %	52,7 %	63,7 %	51,5 %	49,3 %
Cotisations	2,0 %	2,6 %	23,8 %	3,6 %	37,8 %	16,8 %	18,1 %	10,8 %	12,1 %
Dons et mécénat	25,6 %	3,8 %	7,0 %	2,1 %	6,0 %	5,2 %	1,7 %	1,5 %	4,9 %
Recettes d'activités privées	31,6 %	26,8 %	30,4 %	46,7 %	22,9 %	30,7 %	43,9 %	39,2 %	32,3 %
Financements publics* dont :	40,8 %	66,7 %	38,8 %	47,6 %	33,4 %	47,2 %	36,2 %	48,5 %	50,8 %
Communes	6,0 %	10,7 %	5,9 %	5,7 %	20,4 %	22,1 %	24,9 %	21,2 %	14,1 %
Conseils généraux	13,6 %	17,0 %	5,6 %	7,8 %	4,7 %	5,5 %	2,1 %	5,3 %	10,0 %
Conseils régionaux	1,2 %	2,1 %	2,4 %	6,9 %	1,5 %	7,0 %	0,8 %	10,4 %	3,5 %
État	13,1 %	17,7 %	10,0 %	18,6 %	4,0 %	8,9 %	4,3 %	3,8 %	12,3 %
Europe	0,9 %	0,7 %	0,6 %	2,9 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	1,5 %	0,9 %
Organismes sociaux	3,9 %	15,0 %	12,0 %	2,1 %	0,6 %	1,0 %	2,2 %	1,6 %	7,0 %
Autres financements publics	2,1 %	3,5 %	2,3 %	3,6 %	2,1 %	2,5 %	1,6 %	4,7 %	3,0 %
Total en %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total en millions d'euros	2 663,2	21 516,1	2 610,4	8 878,3	8 778,5	5 543,3	5 265,0	3 824,0	59 391,2**

Source : Enquête CNRS – Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005 / 2006

* Financements publics de tous types (subventions publiques mais aussi financements contractuels, ventes de prestations ou prix de journée)

** Y compris les associations appartenant à d'autres secteurs d'activité qui ont réalisé ensemble 312,4 millions d'euros

Constat que confirme une étude de l'UNIOPS, « *Les relations entre collectivités publiques et associations du secteur sanitaire, social et médico-social sont marquées par le passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service.* » (Fiches pratique du Cnar Social – UNIOPS, 2010. Associations de solidarité et mise en concurrence), ainsi les associations devenues prestataires de services pour les collectivités se retrouvent actuellement dans une logique concurrentielle.

- Les différentes modalités de financement du secteur entraînent de façon explicite ou implicite une mise en concurrence des structures associatives.

- Produits de tarification, subventions, marché public et délégation de service public : parmi ces quatre modes de financement seule la commande publique (marché public et délégation de service public) entraîne par son initiative une obligation de mise en concurrence des associations du secteur sanitaire, social et médico-social.
- *En ce qui concerne les subventions, l'association étant à l'initiative du projet, de l'action d'intérêt général (impulsion, conception, définition du projet) il n'y a pas, a priori, de mise en concurrence. Le libre choix des collectivités territoriales, relevant du pouvoir discrétionnaire, dans l'attribution de la subvention ainsi que la non-extensibilité de leurs budgets font de la subvention un « bien » relevant des principes de rivalité et d'exclusion et suppose donc une concurrence implicite.
- Les produits de tarifications alloués par l'Etat, l'assurance maladie, les collectivités territoriales en échange de prestations, sont aussi soumis à la concurrence pour les principes précédemment cités et par les usagers.

D'autres sources de concurrence paraissent entrer en action.

- Rôle des associations dans la concurrence, facteurs internes.

Les structures en place sur un territoire peuvent remettre en cause l'intervention et la plus-value apportée par une nouvelle structure associative : pertinence de l'équipe, pertinence du projet par rapport aux actions déjà en place, les raisons de l'insertion d'un acteur supplémentaire.

Les associations en place sont parfois réticentes à la création d'une structure perçue comme un nouvel acteur du domaine qui s'approprie des financements destinés habituellement à d'autres structures du territoire.

Sentiment d'appropriation des structures associatives vis-à-vis de leurs publics/usagers.

Impacts sur les structures et leurs activités

L'hypothèse est que ce climat de concurrence est générateur de tensions et a des conséquences sur les structures associatives ainsi que sur leurs interventions.

Ces transformations ont amené les associations, en connaissance de ce contexte, à travailler sur la capacité du projet associatif à s'auto-pérenniser, à préparer son avenir tout en respectant ces fondements d'intérêt collectif, général et d'utilité sociale.

Les enjeux pour les porteurs de projet sont,

- d'optimiser la gestion budgétaire, au travers d'un modèle économique composite ;
 - de limiter la dépendance aux contributions externes notamment aux subventions provenant de partenaires publics et les incertitudes qui en découlent en pérennisant l'action par d'autres moyens de financements ;
- cela afin de construire un modèle économique global viable.

Et ce par la construction d'un portefeuille d'activités et d'une gestion qui équilibre :

- des ressources hybrides
 - En nature : mise à disposition/dons de biens immobiliers, d'équipements, de matières premières, + de prestations, de personnels, de travail bénévole.
 - Financière : Financement par des partenaires publics associés (subventions provenant de Fonds Européens, Collectivités territoriales, Etablissements publics, Services de l'Etat) + Financement par des partenaires externes privés associés (Sponsors, Associations, Fondations, Mécènes) et autofinancement.
- Et les dépenses.

Différents enjeux et conséquences (pressentis) liés à la concurrence :

- Vulnérabilité, difficulté à se pérenniser et « pression » des résultats quantitatifs au détriment du qualitatif.

Hypothèse : Comme explicité précédemment, les différentes modalités de financement du secteur supposent une forme de concurrence. Cette « course » à la subvention, au financement public, aux usagers crée un contexte, un climat de « survie du plus apte », mais apte selon quels critères ?

Les critères de performance, souvent quantitatifs car plus facilement mesurables risquent de primer par rapport aux critères qualitatifs. Or, c'est l'amélioration de la cohésion sociale, objectif intrinsèque à la démarche d'un projet associatif et la création, par sa dynamique dépassant la portée temporelle des actions directes du projet, de valeur ajoutée économique, sociale et sociétale qui font la qualité d'une offre sociale.

- Budgétisation et difficulté de projection.

Hypothèse : La concurrence implique que les conditions d'accès au financement et la sélection des dossiers se sont durcies.

En effet, l'octroi de fonds est désormais plus difficile, soumis au passage devant commissions. La volonté des financeurs d'un contrôle des dépenses rigoureux oblige les porteurs de projet à réaliser un travail profond et précis de projection à travers la réalisation de budget prévisionnel de plus en plus détaillé. Or, les porteurs de projets associatifs n'ont pas forcément les connaissances nécessaires à l'élaboration de plan financier. Des cellules d'assistance publique au montage de projet existent et peuvent être contactées par les porteurs de projets afin de palier à certains problèmes mais la montée en puissance de la concurrence laisse entendre des difficultés croissantes.

- Vers une industrialisation de la solidarité ?

Hypothèse : La mise en concurrence des associations ne représente-t-elle pas un risque de voir disparaître les petites structures associatives qui font le maillage, la cohésion du territoire. La concurrence peut entraîner une concentration de l'offre et la recherche de « standard » au détriment de la variété situationnelle qu'exige une intervention sociale.

- Distorsion entre concurrence et vocation.

Hypothèse : La recherche de l'équilibre financier peut se faire au détriment des vocations sociales du projet.

- Concurrence et compétitivité, un frein à l'expérimentation et à l'innovation ?

Hypothèse : La rationalité qu'impose la concurrence risque d'empêcher les associations de remplir l'une de leur vocation qui est d'être le terrain d'expérimentation de nouvelles méthodes, d'innovation tant en terme de solution que de façon de les mener.

La recherche d'efficacité qui est supposée par la concurrence et la réponse à des commandes publiques laissent-elle de la place pour une gouvernance et une organisation collaborative, privilégiant les consensus, à une hiérarchie subsidiaire qui caractérise en théorie les associations.

- La mise en concurrence, facteur du manque de collaboration inter-structure.

Hypothèse : La concurrence entraîne un isolement des structures et par conséquent un morcellement des initiatives, la mise en parallèle d'un ensemble d'actions, au détriment de la cohérence et donc de la pertinence de l'ensemble des actions associatives. Quelle connaissance réciproque des structures associatives ? Quelle recherche de cohérence et de complémentarité ? Quelle synergie des actions au cœur d'un territoire de projet ? La mise en concurrence des associations exclut-elle forcément toute collaboration ?

- Concurrence et mobilisation.

Hypothèse : La concurrence peut être la cause d'un manque à gagner dans la mobilisation des publics et bénévoles. L'image que renvoient la notion de concurrence et les difficultés dans l'insertion ainsi que dans l'ancrage territorial dont elle peut être la source, peut affecter la reconnaissance des actions et structures ainsi que les représentations du secteur, ce qui à terme peut altérer l'engagement associatif ainsi que les perceptions des usagers.

- Instrumentalisation des associations et perte de proximité.

Hypothèse : Le mouvement de « prestatairisation » des associations et leur mise en concurrence font que pour survivre, les associations se « calquent » sur les exigences attendues par les pouvoirs publics au détriment de leurs fonctions d'identification et de mise en exergue des difficultés et des besoins sociaux. Cette possible perte de proximité et donc de réceptivité et de réactivité est un manque à gagner en terme d'information sociétale tant pour les pouvoirs publics que pour les associations et la population.

Méthodologie

L'étude de la concurrence des associations à vocations sanitaire, sociale et médico-sociale, des facteurs et médiations à l'œuvre ainsi que des tensions et problèmes qui en résultent (ou futur) nécessite une vision d'ensemble, systémique du phénomène.

En effet, l'ensemble des problématiques soulevées, paraissent relever d'approche micro-économique, méso et macro-économique.

L'analyse des pratiques associatives et du climat, combine des dimensions entrepreneuriales, du point de vue de ses exigences concernant l'orientation de l'activité en fonction d'un marché et de l'élaboration de stratégie pertinente au travers de l'étude des prestataires et de leurs offres (concurrence, production et commercialisation, rentabilité et risques) ainsi que des clients et de leurs demandes (attentes, représentations, usages, comportements,...). Démarche qui exige une approche d'activité et/ou de filière et/ou sectorielle, voire transsectorielle permettant l'analyse de l'ensemble des acteurs. L'étude nécessite ainsi de « jongler » entre cette approche micro-économique et une approche méso voir macro-économique du phénomène afin d'en avoir une vision territorialisée incluant les dimensions relevant des politiques publiques territorialisés et les influences et le poids des choix publics, mais aussi la population et les entreprises.

La démarche socio-économique proposée cherchera, à rendre compte de l'état actuel des perceptions et représentations concernant les relations entre structures associatives du secteur, à identifier les facteurs de concurrence et à déceler les tensions qui en résultent ou projeter de potentielle difficulté, en multipliant les approches sur l'objet, aussi bien théoriquement qu'empiriquement et sous différentes échelles spatio-temporelles d'étude des phénomènes afin de mieux en rendre compte.

Afin d'étudier la question des rapports entre associations et d'établir un bilan général des pratiques, représentations et de leurs transformations ainsi que des facteurs à l'œuvre, nous compilerons les données et les travaux théoriques antérieurement réalisés.

Selon une démarche inductive, nous travaillerons à rassembler un corpus d'études de cas, d'entretiens, d'enquêtes de terrain, de questionnaires, sondages, d'observations en collaboration avec des structures associatives et à déduire des éléments généraux de ces cas particuliers. L'analyse empirique de cette thèse s'appuiera sur des observations réalisées chez les associations du secteur sanitaire, social et médico-social de la région Languedoc-Roussillon dont la création d'associations suit la tendance nationale et dont le poids de l'emploi associatif dans l'ensemble du secteur privé fait partie des 4 plus élevés de France. Plus spécifiquement sur la région de l'Hérault et sur la ville de Montpellier, chef-lieu du département et de la région, qui représente 45% des créations régionales d'associations et le plus grand nombre de salariés associatifs dont 51% dans le secteur social. L'activité associative du secteur connaît des difficultés accrues pour les associations les plus fragiles dont un manque de bénévoles avec 10% d'augmentation de leur nombre contre 20% d'augmentation du nombre d'associations (Enquête du réseau associatif « recherche et solidarité », 2011. Les associations en Languedoc-Roussillon).

Une comparaison des données et des pratiques avec d'autres lieux est envisageable.

Une radiographie du secteur en fonction des types d'activités, de financements et de publics est indispensable afin de récolter les perceptions des acteurs, d'identifier les facteurs de concurrence et leurs conséquences parmi ceux déjà pressentis et d'en déceler (si existant) de nouveaux. La compréhension des rapports et des tensions permettra de déterminer quelles sont les limites de cette mise en concurrence des associations et quel est le degré optimal de concurrence. Quels mécanismes pourraient être mis en œuvre pour favoriser l'élimination des tensions ? La question d'un pilotage, d'une régulation publique et à quelle échelle ? Ainsi réfléchir sur le modèle de développement de la sphère associative.