



**HAL**  
open science

# Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums

Anais Bertron

## ► To cite this version:

Anais Bertron. Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums. *Revue française des affaires sociales*, 2023, *Revue française des affaires sociales*, 234 (4), p. 89-109. 10.3917/rfas.234.0089 . hal-04886541

**HAL Id: hal-04886541**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04886541v1>**

Submitted on 14 Jan 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La mise en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums**

### **Présentation de l'autrice**

Anaïs Bertron est doctorante en science politique au CERAPS, Université de Lille. Sa thèse porte sur les enjeux de la collaboration inter-associative et entre associations et pouvoirs publics dans le cadre de l'appel à projets « Repérage des jeunes invisibles » et interroge le partenariat comme norme d'action publique.

A notamment publié :

Bertron A., Boone D. (2022), « Une politique de jeunesse sans jeunes : Le poids de « l'impératif partenarial » au sein de deux projets territoriaux sur la jeunesse », *Agora débats/jeunesses*, vol. 3, n° 92, p. 79-96.

### **Résumé de l'article**

Cet article traite de la marchandisation des associations en s'intéressant à une pratique qui semble s'y opposer : le partenariat. En lançant le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) en 2019, le ministère du Travail appelle les associations à se réunir et à porter des projets en « consortium », pour enrayer la tendance à la concurrence entre opérateurs. Cependant, alors qu'ils sont incités à coopérer, les acteurs associatifs sont gouvernés par des modalités qui créent de la concurrence entre eux. En ouvrant des appels à projets dits « expérimentaux » à l'ensemble des associations, les promoteur·ices du PIC font pression sur le service public de l'emploi, notamment les missions locales, pour renouveler les pratiques professionnelles et l'offre de formation. L'analyse de cette politique publique permet ainsi de montrer comment le recours aux logiques marchandes, à la fois la mise en concurrence et l'appel au partenariat, est un mode de gouvernement des associations. Et l'incitation à se regrouper en consortium, dans un objectif d'efficacité et de rationalisation de l'action publique, apparaît comme une modalité supplémentaire de la marchandisation publique des associations.

### **Introduction**

*Emmanuel Cartier<sup>1</sup>, chef de projet au ministère du Travail* : « L'idée de challenger les grands réseaux [de placement des demandeur·ses d'emploi], à commencer par le réseau des missions locales et l'opérateur principal qu'est Pôle Emploi, trottait dans l'idée d'un certain nombre de gens [au ministère du Travail]. [...] Maintenant on se retrouve avec un paysage un peu compliqué, dans lequel, il est vrai, le service public de l'emploi voit proliférer autour de lui un certain nombre d'initiatives, avec des acteurs qui prétendent faire le même job que lui.

*Anaïs Bertron, enquêtrice* : Ou en tout cas des structures qui ont un intérêt à se placer sur ce marché-là, de répondre aux appels à projets, parce que c'est aussi là qu'il y a beaucoup d'argent ?

---

<sup>1</sup> Les noms et prénoms des enquêté·es ont été anonymisés.

*Emmanuel Cartier* : Je ne sais pas si on peut parler de marché, c'est quand même très administré tout ça. En tout cas des structures qui peuvent vouloir leur part du gâteau, oui. » (entretien, Paris, septembre 2021)

Le chef de projet au ministère du Travail évoque un sujet récurrent dans les politiques de placement des chômeur·ses : l'ouverture de ce champ d'intervention à de nouvelles structures, pour améliorer les résultats et « challenger » les trois opérateurs historiques des politiques d'aide à l'insertion professionnelle et sociale (Pôle Emploi, les missions locales et Cap Emploi). Si, pour cet agent du ministère, ce mouvement ne s'apparente pas à l'ouverture d'un « marché » du fait qu'il est organisé et régulé par l'État, plusieurs travaux de recherche soulignent au contraire que la puissance publique promeut des logiques de marché dans le cadre de politiques publiques ; certains analysent même le marché comme un instrument d'action publique (Ansaloni et Smith, 2017). Les réformes du secteur non-lucratif visant sa rationalisation et sa mise en performance relèvent de cette logique. La notion de « marchandisation publique », défendue dans ce dossier, permet de souligner cette mise en marché de l'action associative par l'État : ce dernier met en concurrence les associations entre elles, mais aussi avec le secteur lucratif, pour avoir accès aux ressources publiques. Un phénomène qui s'accompagne de la diffusion de normes et de pratiques managériales dans ces associations, du développement de leurs ressources privées (par le recours au mécénat, au don ou à la vente aux usager·ères), etc. Ce mouvement, qui s'accélère depuis le début des années 2010 (Cottin-Marx et al., 2017), transforme les associations prestataires des politiques publiques en des acteurs économiques à la recherche de compétitivité.

Pour autant, comme le souligne l'échange avec Emmanuel Cartier, qualifier le champ des politiques de l'emploi de « marché » au sein duquel les différents opérateurs seraient en concurrence est sujet à débats. La puissance publique y conserve en effet son pouvoir de décision et d'administration (Berthet et Bourgeois, 2017), et elle confie la mise en œuvre des dispositifs structurants à des opérateurs publics (Pôle Emploi) et associatifs désignés (missions locales et Cap Emploi), rassemblés sous le nom de « service public de l'emploi ». Je défends dans cet article que cela ne signifie pas pour autant que le mouvement de marchandisation n'est pas à l'œuvre, mais plutôt qu'il prend d'autres formes, moins étudiées. Dans ce cadre, la mise en marché passe plutôt par la gestion par projet et la stimulation par la compétition. Sans même passer par l'ouverture d'un marché, la puissance publique introduit un gouvernement des associations par la concurrence, en recourant à un instrument qui fait aujourd'hui partie du quotidien de nombreuses associations : l'appel à projets. Cet instrument flou, à la limite entre la logique de subvention et la mise en concurrence (Clavagnier, 2013), se situe dans ce que l'on pourrait nommer le « halo de la marchandisation » : il ouvre un espace qui reste fortement administré, mais régi par les normes et règles du management néolibéral.

Lancé en 2019 par le ministère du Travail dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), l'appel à projets « Repérage des invisibles » vise à identifier les jeunes confronté·es à de fortes difficultés d'insertion professionnelle et qui ne sont pas accompagné·es par le service public de l'emploi. Cette politique publique adopte une forme aujourd'hui classique de pilotage et de financement de l'action publique : le recours à des opérateurs sélectionnés par des procédures de mise en concurrence (Loison-Leruste et Hély, 2016), suite à un appel à projets dont le contenu et les modalités de réponse sont cadrés par la puissance publique (Breton, 2014). En plus de ces éléments déjà bien étudiés par la littérature, s'ajoute une modalité supplémentaire de la marchandisation publique des associations : l'incitation à se regrouper en « consortium ».

Cette pratique, qui se déploie avec le PIC dans le champ des associations de l'insertion, s'inscrit dans l'ambition étatique de rationalisation, par le regroupement. C'est le cas pour le secteur lucratif : les chercheur·ses en management ont montré comment les subventions étatiques incitent les entreprises à former des contrats de consortium pour améliorer leur compétitivité et leur entrée sur le marché international (El Idrissi et Youssef, 2016). Il en est de même pour les administrations publiques, qui ont connu ces dernières décennies d'importantes restructurations *via* les politiques de fusion (Arambourou et al., 2021). Désormais et de plus en plus, les acteurs associatifs sont aussi encouragés, par l'incitation ou la contrainte, à se restructurer en se regroupant, ponctuellement ou de manière plus pérenne (Eynaud, 2019 ; Laurent, 2021). Plus qu'un simple ajout langagier issu du monde de l'entreprise, le consortium doit être envisagé comme un nouvel instrument d'action publique<sup>2</sup>. Aux côtés du contrat (Gaudin, 2007), de la fusion (Bezes et Le Lidec, 2016) ou de la mutualisation (Grenier et Guitton-Philippe, 2011), il constitue un levier supplémentaire dans l'objectif de renforcer l'efficacité des acteurs publics et privés en modelant leurs relations, par rapprochements ou regroupements.

Cet outil de rationalisation est d'autant plus intéressant qu'il est promu par une rhétorique partenariale. Le « partenariat » s'impose depuis les années 1980 et l'avènement d'une action publique localisée et contractualisée comme un principe d'action majeur pour les pouvoirs publics (Schweyer, 1996 ; De Maillard, 2000 ; Frigoli, 2004) ; une norme qui s'applique à toutes les parties prenantes de l'action publique (Bordiec et Sonnet, 2020). L'incitation à se regrouper en consortium serait là pour enrayer la tendance à la concurrence entre opérateurs. Pourtant, alors qu'ils sont incités à coopérer, les acteurs associatifs sont gouvernés par des modalités d'action publique qui créent de la concurrence entre eux. C'est même un objectif assumé par les porteur·ses du PIC que de remettre en question les acteurs historiques de l'insertion professionnelle des jeunes que sont les missions locales, sur le motif qu'elles seraient trop bureaucratiques, et de les « challenger »<sup>3</sup> en ouvrant le champ à d'autres acteurs. C'est cette combinaison paradoxale entre les principes de partenariat et de mise en concurrence que nous souhaitons analyser dans cet article, comme modalité particulière de marchandisation du monde associatif. L'entrée par les instruments de la marchandisation – consortium et appel à projets – est ici l'occasion de réaliser une sociologie des haut-fonctionnaires du PIC et de leurs conceptions du monde associatif.

Cet article s'appuie sur une recherche doctorale, qui porte sur l'un des appels à projets issus du PIC portant sur le « Repérage des invisibles », avec une focale sur sa mise en œuvre concrète dans un arrondissement semi-rural de France métropolitaine, l'Odingeois<sup>4</sup>. Pour comprendre la genèse du PIC et ses attendus, j'ai mené des entretiens avec les agent·es du ministère du Travail au niveau central en charge de sa construction, de son pilotage politique ou opérationnel ou de son évaluation (N = 15). L'article s'appuie essentiellement sur ce matériau, pour proposer une analyse de la fabrique de la politique publique et de ses instruments de marchandisation publique. Ces entretiens ont été complétés par d'autres, avec des agent·es de l'administration déconcentrée ou décentralisée travaillant dans le champ de la formation et l'insertion professionnelle (N = 7).

Sur le territoire de l'Odingeois, deux projets sont sélectionnés pour porter une action auprès des « invisibles » : l'un mené par un consortium de centres sociaux, et l'autre par un consortium de

<sup>2</sup> « Dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (Halpern *et al.*, 2014, p.17).

<sup>3</sup> Terme employé par différent·es pilotes du PIC dans les entretiens.

<sup>4</sup> Le nom du territoire a été modifié, pour assurer l'anonymat des enquêté·es.

missions locales. Embauchée en tant que doctorante CIFRE au sein du premier, j'ai été à la fois participante et observatrice dans les différents espaces de travail qu'a ouverts le projet des centres sociaux. Ces observations ont été menées de manière diffuse à raison d'une journée par semaine en moyenne, entre février 2020 et mars 2023. Dans cet article, je me concentre sur les temps de rencontre et de négociation entre les deux projets lauréats, dont les membres sont pris en tenaille entre injonction à la performance et incitation au partenariat. J'ai confronté ces observations aux discours tenus en entretien par les membres des différentes associations, essentiellement des membres du consortium des centres sociaux (N = 31) et, dans une moindre mesure, des membres du consortium des missions locales (N = 4).

Je montrerai d'abord en quoi le PIC est conçu comme un laboratoire de l'action publique, qui vient questionner les manières de faire de l'administration et des opérateurs dans le champ de l'insertion professionnelle. De nouveaux profils sont recrutés, qui portent ces ambitions réformatrices en ouvrant la concurrence via des appels à projets. En même temps, les porteur·ses du PIC attendent des associations lauréates qu'elles travaillent en partenariat. J'analyserai cette articulation paradoxale en m'attardant sur l'instrument « consortium », à la fois sa fabrique au niveau étatique et ce qu'il produit sur les associations participantes.

## **1. Le PIC, un levier pour « disrupter » le champ de l'insertion professionnelle**

Le PIC se construit au début du premier quinquennat Macron, dès 2017. Il s'inscrit dans le *Grand plan d'investissement*, un rapport produit par Jean Pisani-Ferry, économiste émérite qui a joué un rôle actif dans la campagne du parti En Marche. Le PIC bénéficie de moyens importants : 13,8 milliards d'euros sur 4 ans et a pour objectif de former 2 millions de personnes, avec une priorité sur les publics jeunes et les demandeurs d'emploi de longue durée. La mise en œuvre du plan s'appuie sur le recrutement de nouveaux profils au sein du ministère du Travail qui introduisent avec eux des règles inspirées des mécanismes du marché.

Le PIC se donne pour ambition non seulement d'augmenter le volume de formation mais aussi d'en réformer l'offre. C'est notamment l'enjeu du « volet expérimentation », très publicisé par le ministère du Travail même s'il ne représente qu'une petite part de la somme investie, environ 350 millions d'euros (Bucher et al., 2020, p. 15). L'expérimentation se traduit par le lancement d'appels à projets, dont celui portant sur le « Repérage des invisibles ». Ces derniers servent d'espace pour tester des approches qui se veulent novatrices en contractualisant avec des associations hors du champ du service public de l'emploi. Les appels à projets, en ouvrant le champ de l'insertion professionnelle à la concurrence, permettent ainsi de mettre sous pression les opérateurs traditionnels, notamment la mission locale, pour encourager les professionnel·les associatif·ves à renouveler leurs pratiques.

### 1.1. A l'origine du PIC, des promoteur·ices d'une vision entrepreneuriale

Le PIC est conçu et lancé par un petit nombre d'agent·es au sein du ministère du Travail. Elles et ils sont réparti·es dans deux équipes de 5-6 personnes au sein de deux instances formées pour l'occasion : le Département Stratégie, qui assure le travail administratif au sein de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), administration centrale du ministère ; le Haut-commissariat aux compétences, en lien direct avec la ministre du Travail, qui fait figure de cabinet politique pour le PIC. Bertrand Comtois est l'un des concepteurs du PIC. Il a bénéficié à cette occasion d'une trajectoire ascendante fulgurante : il travaillait depuis 13 ans au sein d'une Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la

consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)<sup>5</sup>, d'abord en tant que statisticien, puis responsable de mission, avant d'accéder à une fonction plus politique et centrale en devenant directeur de cabinet de la DIRECCTE. Il a porté la mise en œuvre des grands plans de financement de formations lancés par le gouvernement Hollande en 2015 et 2016<sup>6</sup>. Il est repéré à cette occasion par les services centraux et nommé directeur des projets du PIC en octobre 2017. Le Haut-commissariat aux compétences n'est alors pas encore créé, et il se retrouve seul pour imaginer la forme que prendra le PIC et embaucher une équipe au sein de la DGEFP.

Bertrand Comtois revendique sa volonté d'ouvrir des postes stratégiques à des profils hors de la fonction publique : « On a recruté beaucoup de contractuels, des gens qui viennent du privé etcetera, pour nourrir d'autres idées, faire venir d'autres profils, plus originaux peut-être, mais aussi pour nous challenger un peu, voyez parce que ça fait du bien d'être secoués » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022). C'est ainsi qu'Agnès Fontaine a été embauchée. Après un début de carrière universitaire, elle se lance dans l'« entrepreneuriat innovant » (entretien avec Agnès Fontaine, DGEFP, Paris, septembre 2021), et créé un programme d'aide à l'insertion professionnelle des réfugiés avec des grandes entreprises. Embauchée en 2017 à la DGEFP, elle travaille d'abord sur les contrats à impact social, puis sur le PIC. Elle est alors chargée de développer les appels à projets qui constituent le « volet expérimentation » du plan. Plus tard, elle est embauchée par le Haut-commissariat aux compétences pour faire le bilan et « capitaliser » sur les résultats des expérimentations. Elle s'affiche comme une sympathisante d'Emmanuel Macron : elle a notamment écrit, à l'occasion de la présidentielle de 2017, une tribune où elle encense la vision solidaire moderne du candidat. Le PIC s'ancre ainsi dans le mouvement de privatisation des carrières publiques (France et Vauchez, 2017 ; Rouban, 2010), défendu comme un levier pour moderniser l'Etat (Gervais, 2019). Deux personnes ayant occupé le poste de haut-commissaire avaient fait carrière dans des cabinets de conseil et agences d'emploi où elles traitaient entre autres des questions d'emploi et de formation. Au moment de leur recrutement par le ministère du Travail, elles occupaient toutes deux des fonctions de direction au sein du même grand cabinet de conseil généraliste travaillant auprès des collectivités.

Les équipes en charge du PIC se caractérisent donc par une hybridation entre professionnel·les du monde de l'entrepreneuriat et du conseil d'une part, fonctionnaires en charge de politiques d'emploi et formation aux niveaux local ou central d'autre part. D'autres membres sont recrutés du fait de leur proximité au politique. Gérard Cadieux, qui a également été haut-commissaire, est arrivé à ce poste suite à une « pression plus qu'amicale » de Muriel Pénicaud, alors ministre du Travail. Il la « connaissai[t] un peu »<sup>7</sup> depuis leur collaboration au ministère du Travail, dans les années 1990.

Le PIC s'ancre dans une vision issue du privé lucratif non seulement par la carrière des professionnel·les recruté·es, mais aussi par les concepts qu'ils et elles mobilisent pour présenter leurs ambitions. Ils et elles appliquent un vocabulaire économiste et entrepreneurial à l'insertion professionnelle, repris au moins en partie au Grand plan d'investissement rédigé par Jean Pisani-Ferry. Bertrand Comtois explique que « c'est la première fois qu'on a un plan d'investissement qui va sur le capital humain », et souligne l'originalité de cette ambition d'« investir dans les chômeurs » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022).

---

<sup>5</sup> Les DIRECCTE étaient les services déconcentrés en région du ministère du Travail. Depuis le 1er avril 2021, elles sont regroupées avec les services déconcentrés de la cohésion sociale au sein d'une nouvelle structure : les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

<sup>6</sup> Nommés « plan 100 000 » et « plan 500 000 » formation supplémentaires.

<sup>7</sup> Extraits de l'entretien avec Gérard Cadieux, Haut-commissariat aux compétences, Paris, novembre 2021.

Dans son entretien comme dans celui d'Agnès Fontaine reviennent des termes en anglais issus du monde de l'entreprise : il et elle parlent de « *business* », des « *process* », de faire du « *go between* » (l'intermédiaire) entre différentes parties prenantes, ou encore d'assurer des « *quick wins* » (petite mesure simple à mettre en place mais qui a un fort retentissement). Les professionnel·les interrogé·es semblent guidé·es dans leur travail autour du PIC par la recherche d'« innovation ». Le terme est présent et répété dans tous les entretiens, accompagné de tout un vocable : l'expérimentation, le partenariat, le renouvellement des pratiques. Ils et elles valorisent la « prise de risque » que représente cet « investissement » : « Quand je joue en bourse, je m'attends pas à gagner à chaque fois » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022). Les porteurs et porteuses du PIC tiennent donc un discours volontariste et entreprenant, qui s'accompagne d'un « droit à l'erreur » pour les lauréats des appels à projets.

Avec ce discours, les professionnel·les en charge du PIC cherchent à marquer une distinction avec les façons de faire habituelles de l'administration. Comme l'indique Bertrand Comtois plus haut, c'est même un objectif affirmé de « secouer » et « challenger » les routines au sein du ministère du Travail, à la DGEFP comme dans les services déconcentrés. Les protagonistes du PIC les taxent d'immobilisme et leur reprochent d'avoir établi des relations routinières avec leurs partenaires privilégiés, notamment les missions locales.

C'est avec ce discours d'innovation de l'action publique que les porteur·ses du PIC défendent leur choix de lancer des appels à projets, plutôt que des appels d'offre. Lorsqu'un acteur public souhaite avoir recours à des organismes pour réaliser des prestations, la sélection se fait souvent par le lancement d'un appel d'offre. Ce mode de financement par ouverture d'un marché public n'a cessé de prendre de l'ampleur dans les ressources associatives depuis 2005, jusqu'à dépasser à partir de 2017 la part relative des subventions (Tchernonog et Prouteau, 2019). L'appel à projets, une autre procédure de financement majeure pour les associations, entre dans le régime de la subvention. A ce titre, l'action devrait être initiée par les organismes candidats, et ne pas concerner une prestation individualisée. Le flou juridique autour de l'appel à projets et les usages à l'œuvre qui se rapprochent de l'appel d'offre (mise en concurrence des projets via une procédure de sélection, attentes en termes quantitatifs, évaluation, etc.) brouillent la distinction entre subvention et marché public (Clavagnier, 2013). C'est notamment pour sa souplesse que l'appel à projets est préféré pour le PIC, comme le défend Gérard Cadieux :

« Vous [acteurs associatifs] avez peut-être l'habitude de répondre à des appels d'offre, mais les appels d'offre c'est écrit à la virgule près. On fait un appel d'offre, et les réponses se ressemblent toutes, et au final qu'est-ce qui fait la différence, c'est éventuellement parce qu'on connaît telle personne qui est une référence, ou parce que le coût est moindre. Et donc là on a fait complètement différemment. On a dit voilà la problématique à laquelle on veut répondre, vous avez carte blanche. On veut trouver des solutions, y a des objectifs quand même, y a des trucs, mais on vous dit pas la manière de faire, nous ce qui compte c'est le résultat. Et on vous dit pas par le menu ce qu'il faut que vous fassiez. C'est quand même assez disruptif par rapport aux habitudes de fonctionner » (entretien avec Gérard Cadieux, Haut-commissariat aux compétences, Paris, novembre 2021).

Le haut-fonctionnaire décrédibilise l'appel d'offres en dénonçant les pratiques de copinage auxquelles il peut, selon lui, donner lieu. A l'inverse, l'appel à projets serait synonyme de transparence, un signe d'« ouverture » et le vecteur d'« innovations ». Son discours peut surprendre, puisqu'il considère comme novateur un instrument tel que l'appel à projets, qui se développe depuis le début des années 2000 et qui fait aujourd'hui partie de la routine de nombre d'associations (Cottin-Marx, 2019). Cet extrait explicite avant tout comment l'appel à projets

rend possible le gouvernement des associations à distance (Epstein, 2015), avec une action avant tout incitative, sans définir des méthodes précises, et en tenant les opérateurs par « le résultat » (Petrella *et al.*, 2020). Par ce moyen, les pilotes du PIC espèrent transformer le champ de l'insertion professionnelle, ses acteurs et leurs pratiques.

## 1.2. Mettre sous pression par l'appel à projets

La construction du PIC repose sur une critique des acteurs classiquement en charge de l'insertion professionnelle des jeunes, et notamment des missions locales. Ces dernières ont été créées sur impulsion étatique dans les années 1980 pour former un guichet unique pour l'insertion sociale et professionnelle des 16-25 ans (Lima, 2015). Les initiateur·ices du PIC portent une critique à leur égard, et dénoncent les limites de leur intervention :

« Moi c'est ma vision, je pense que la mission locale des fois c'est assez proche de... c'est pas toujours proche du fonctionnement de Pôle Emploi, j'exagère, mais ils restent quand même beaucoup dans leur bureau, et ils sont pas toujours ouverts sur l'extérieur. Alors que les centres sociaux par définition - vous prenez cet exemple-là - ou les acteurs locaux, le logement social, etcetera, ils sont plus au contact des gens. [...] Les missions locales ça fait X temps qu'elles existent, et il fallait sans doute changer aussi des méthodes de travail » (entretien avec Gérard Cadieux, Haut-commissariat aux compétences, Paris, novembre 2021).

Gérard Cadieux a occupé un poste de direction à Pôle Emploi pendant 9 ans, avant de devenir haut-commissaire aux compétences. En les comparant à l'agence Pôle Emploi, il reproche aux missions locales leur manque d'innovation et leurs pratiques bureaucratiques. Ces critiques rappellent celles, classiques du néo-libéralisme, faites à l'encontre de l'administration publique, réfractaire à la nouveauté et fermée sur elle-même (Guillemot et Jeannot, 2013). Un tel reproche peut sembler paradoxal de la part d'un représentant du ministère du Travail, alors même que l'administration pousse à la standardisation de l'offre de service des missions locales en leur confiant la mise en œuvre des grandes politiques d'insertion (Heinrich, 2021). On retrouve là la volonté qui règne dans l'équipe en charge du déploiement du PIC de se distinguer vis-à-vis du reste de l'administration.

Face aux pratiques qu'il qualifie de bureaucratiques, Gérard Cadieux agite l'idéal de la proximité (Lefebvre et Le Bart, 2015) et du travail de terrain, qu'il attribue aux associations et acteurs publics locaux. Il s'inscrit par là dans une vision fantasmée des associations comme un fourmillement d'initiatives qui serait source d'innovation, relayée par certain·es chercheurs·ses (Laville, 2001 ; Barthélémy, 2000), cela pour répondre aux objectifs de l'appel à projets « Repérage des invisibles », qui enjoint les acteurs lauréats à expérimenter des techniques pour « aller vers »<sup>8</sup> les publics les plus éloignés de l'emploi, et les intégrer dans des parcours d'insertion professionnelle. Il n'est donc pas vraiment question pour les porteur·ses d'utiliser le PIC pour remplacer les associations ou structures publiques par des entreprises, même si Agnès Fontaine émet le regret que peu d'acteurs lucratifs se soient positionnés sur les appels à projets.

La marchandisation à l'œuvre ici ne passe pas donc par le recours à des acteurs lucratifs, mais plutôt par la mise en concurrence et la recherche de performance appliquées aux associations.. Les appels à projets, en ouvrant le champ à d'autres acteurs plus innovants, doivent servir à mettre les missions locales sous pression, et les enjoindre à redéfinir leurs pratiques et réorienter

---

<sup>8</sup> L'aller-vers est une démarche actuellement plébiscitée dans le travail social qui engage les acteurs à développer une démarche proactive pour entrer en relation avec des publics. Voir Avenel Cyprien, « "L'aller-vers" au cœur des métamorphoses du travail social » *Revue de droit sanitaire et social* 4, 2021



leurs priorités. Bertrand Comtois explicite les objectifs qu'il a donnés au PIC lorsqu'il en était directeur de projet :

« Le plan d'investissement dans les compétences, il a quelque part deux objets. Il a d'une part l'idée de financer la formation pour les chômeurs, mais d'autre part aussi [...] d'accélérer la transformation de nos opérateurs, du service public de l'emploi, par de l'investissement ciblé sur les sujets aujourd'hui qui ne sont pas très bien traités. Par exemple l'aller-vers, reconnaissons-le, Pôle Emploi et les missions locales ne le font pas très bien naturellement. Alors, soit on se dit qu'on leur tape sur la tronche et que demain ils feront mieux, soit on se dit qu'on tente de le faire avec d'autres acteurs complémentaires [...] qui auront d'autres solutions à apporter » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022).

Bertrand Comtois légitime le recours à l'appel à projets et au partenariat entre opérateurs en les présentant comme une manière douce de gouverner, en opposition à une manière forte (« on leur tape sur la tronche »). Cette stratégie de déstabilisation des opérateurs traditionnels pour faire face aux mauvais chiffres rappelle ce qui s'est passé pour l'ANPE à partir des années 1980 face à l'augmentation des chiffres du chômage. L'Etat a permis l'ouverture d'un marché du placement en externalisant certaines prestations auprès d'opérateurs privés, tout en contrôlant ce mouvement grâce à la « régulation concurrentielle »<sup>9</sup> (Berthet et Bourgeois, 2017, p. 87).

La critique portée aux missions locales n'est néanmoins pas unanime au sein de l'Etat ; elle est par exemple décriée par Richard Favre, commissaire à la pauvreté en région, qui reconnaît ce faisant l'existence d'une telle remise en cause :

« Il y a depuis quelques années de la part des gouvernements successifs cette idée que ces missions locales sont des vieux acteurs traditionnels qui ne savent plus faire, d'ailleurs si elles savaient faire on n'en serait pas là quoi. En leur imputant une partie de la situation. Et donc on voit bien que brèche après brèche, l'idée qu'il y a derrière c'est qu'il faut diversifier les opérateurs. Il faut diversifier les acteurs, et il faut mettre en concurrence les missions locales avec d'autres acteurs » (entretien avec Richard Favre, Préfecture de Région, septembre 2022).

Selon lui, la remise en cause des missions locales provient du fait « qu'on a du mal à [les] maîtriser puisque ce ne sont pas des services de l'État, ce ne sont pas des services des collectivités, ce sont des associations avec une gouvernance portée par les élus locaux ». Leur mise en concurrence avec d'autres structures serait donc une manière de les gouverner en les mettant sous pression, pour mieux maîtriser et uniformiser leurs pratiques (DiMaggio et Powell, 1983).

Avec le dénigrement de l'appel d'offre au profit de l'appel à projets et la valorisation des acteurs de proximité plus que des entreprises, la promotion du PIC ne s'ancre pas dans le registre typique de la marchandisation. Via l'instrument flou qu'est l'appel à projets, c'est surtout le principe de mise en concurrence des acteurs, notamment associatifs, qui est au centre du dispositif. La concurrence produite par les appels à projets n'est pas énoncée telle quelle par les porteur-ses du PIC, elle est dissimulée et édulcorée par un discours entrepreneurial et une volonté affichée de recherche de l'innovation. Dans le cas du PIC, cette rhétorique est

---

<sup>9</sup> Thierry Berthet et Camille Bourgeois désignent par cette expression le fait que l'Etat gouverne les opérateurs en charge du placement des chômeurs en organisant leur mise en concurrence sur un marché qui reste fortement administré.

complexifiée par le recours à un autre élément clé dans le gouvernement des associations : l'injonction au partenariat.

## **2. Quand la mise en concurrence rencontre le partenariat : les consortiums associatifs entre collaboration et rivalités**

Dans les appels à projets du PIC, les opérateurs candidats sont fortement incités par le financeur à répondre en « consortium », soit en regroupements à l'échelle de territoires mêlant acteurs associatifs, structures publiques et éventuellement entreprises. L'idée au sein du ministère du Travail est de faire travailler le service public de l'emploi (notamment les missions locales) avec d'autres acteurs pour favoriser les échanges de pratiques et l'efficacité de l'action. C'est en usant de cette rhétorique partenariale que les porteur·ses du PIC promeuvent le consortium, qui apparaît comme un instrument de rationalisation de l'action associative.

Ce contexte général d'injonction au partenariat facilite l'adoption par les acteurs associatifs de l'outil consortium. Mais l'appel au partenariat met les acteurs locaux en tension entre le besoin de se distinguer pour se voir attribuer les fonds et la nécessité de répondre à l'exigence de collaboration émise par le financeur.

### 2.1. Le consortium, un instrument au service de la rationalisation de l'action publique

Dans les entretiens, les agent·es du ministère du Travail mettent en avant l'importance du partenariat entre opérateurs de politiques publiques comme principe et valeur. Répondre de manière collaborative est élevé au rang de condition indépassable à remplir pour les structures qui souhaitent obtenir des fonds. Un ancien membre du cabinet ministériel, qui travaillait auprès de Muriel Pénicaud en 2017, raconte comment le PIC a constitué le premier espace pour mettre en acte cette volonté, avec le recours au consortium :

« Ce dont je me souviens très bien c'est qu'on voulait obliger les acteurs à travailler ensemble, d'où le consortium. [...] Je me souviens d'une phrase : faut que les mecs, s'ils ne veulent pas travailler ensemble, ils aient zéro euro [il fait le signe zéro avec sa main]. J'ai dû leur dire 10, 15, 20 fois : zéro euro pour ceux qui travaillent tout seuls. Parce que justement l'un des trucs qui ne marche pas dans toute... disons cette sphère sociale au sens large, c'est le fait que chacun travaille dans son coin, et chacun veut garder ses publics, et veut garder ses pauvres » (entretien avec Adrien Clair, cabinet du ministère du Travail, Paris, mai 2023).

Ce discours, partagé par les porteur·ses du PIC, se teinte souvent d'un jugement moral des structures qui travailleraient de manière cloisonnée, par opposition au partenariat, reconnu comme une preuve de bonne volonté et une norme qui devrait aller de soi. Bertrand Comtois légitime cette idée en faisant référence à son expérience « de terrain », lorsqu'il travaillait à la DREETS : « Quand on fait beaucoup de terrain, on constate à quel point en fait les missions locales n'aiment pas machin, machin n'aime pas les missions locales, et chacun se pique les jeunes, et tout ça (*il souffle*). C'est insupportable. Donc l'idée c'était de se dire : on coupe ce système-là, on vous demande de bosser ensemble » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022). Les rivalités entre associations sont de fait importantes, mais la recherche montre qu'elles sont pour une grande part suscitées par les modes concurrentiels de répartition des financements (Malherbe, 2020). Dès lors, le souhait énoncé par ces hauts-fonctionnaires d'éviter les jeux de concurrence entre associations édulcore les effets du mode de pilotage par la puissance publique, et renvoie la faute vers les associations.

L'ambition d'instituer un nouvel instrument de pilotage par le partenariat est explicite. Bertrand Comtois affirme que « si tout le monde pille nos idées, nous on sera très contents. On n'a pas mis de copyright parce qu'on l'a pas fait pour nous, on l'a fait parce qu'on y croit, et on croit à une administration là-dessus apprenante » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022). Il porte ainsi le souhait de faire du consortium un nouvel outil de référence, un instrument au sens fort qui permettra la transformation des façons de faire l'action publique (Halpern *et al.*, 2014).

Le terme « consortium » fait écho au discours managérial évoqué ci-dessus. En entretien, Bertrand Comtois se défend d'un emprunt volontaire et signifiant au vocable de l'entreprise : « On aurait pu faire *joint-venture* aussi. Non mais je sais pas, je sais pas pourquoi c'est ressorti comme ça. En tout cas y a pas d'idée de mettre un terme compliqué, c'était plutôt... on aurait pu dire on veut des réponses groupées, bossez ensemble » (entretien avec Bertrand Comtois, DGEFP, Paris, mars 2022). Mais, comme il le reconnaît, le consortium est un terme situé, issu du monde des grandes entreprises, tout comme la notion de *joint-venture*<sup>10</sup> qu'il propose également. Le choix de l'instrument est aussi le résultat d'une circulation entre différents acteurs et échelons d'action publique. Le consortium s'est en effet développé comme pratique de versement des fonds publics d'abord par le biais de structures à dimension internationale : utilisé pour désigner des rassemblements transnationaux d'entités publiques, hôpitaux et universités notamment (Boncourt, 2013), il est devenu une pratique courante des organisations non-gouvernementales (Apollin *et al.* et Groupe Initiatives, 2021), et est utilisé par l'Europe pour promouvoir des projets collaboratifs internationaux, avec en première ligne le Fonds social européen (Conter, 2010).

L'instrument consortium participe ainsi à placer les associations dans l'univers de la performance et de l'efficacité gestionnaire, dans la lignée des incitations au regroupement des opérateurs (Marival *et al.*, 2015). Il entre dans les préceptes, généralisés aujourd'hui dans l'administration publique, de restreindre le nombre d'interlocuteurs, concentrer les fonds pour éviter ce qui est dénoncé comme du « saupoudrage » et permettre des économies d'échelle (Bezes et Le Lidec, 2010). Le recours au consortium permet également de rationaliser le travail d'encadrement des associations en leur déléguant une partie du travail de coordination et de gestion des dispositifs. Sandrine Poquelin, cheffe de département à la DGEFP, explique l'intérêt que cela représente pour l'administration : « Dans une subvention classique, s'il y a une subdélégation d'un rôle et donc de crédits associés, ça doit être affiché, il doit y avoir des conventions, enfin c'est tout un binz. Or là on a la possibilité de le faire, à partir du moment où [le consortium] est annoncé, ça permet juridiquement une souplesse dans la gestion des ressources et des rôles qui est assez inédite » (entretien Sandrine Poquelin, DGEFP, Paris, avril 2023). Cet extrait donne à voir le lien entre l'objectif alloué à l'instrument (simplification de la gestion des opérateurs) et son design. Lorsque les associations se réunissent en consortium, l'une d'entre elles prend le rôle de « chef de file ». Reconnue comme responsable officielle du projet, elle reçoit à ce titre les financements, interagit avec le financeur et porte la responsabilité juridique du projet. Cette organisation hiérarchisée conforte l'analyse faite par Philippe Eynaud, qui décrit le schéma du regroupement comme « l'association mère [qui] centralise et gère le patrimoine des associations filles » (2019, p. 317), avec, dans le cas du consortium, l'association cheffe de file qui prendrait le rôle de tutelle des autres structures membres.

---

<sup>10</sup> Contrat de collaboration entre des entreprises, souvent dans un objectif de conquête d'un nouveau marché.

Dans le territoire étudié, la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), service déconcentré du ministère du Travail, a ainsi fait appel à des têtes de réseaux associatives en leur demandant de prendre le rôle de cheffe de file des consortiums les plus larges possibles. C'est ainsi que, pour répondre à l'appel à projets « Repérage des invisibles », la tête de réseau régionale des missions locales a monté un consortium rassemblant 34 missions locales, tandis que le Mouvement Associatif, qui compte parmi ses membres les principales fédérations associatives en région, s'est retrouvé chef de file d'un projet incluant 15 associations, notamment des centres sociaux. En plus de porter la charge gestionnaire des projets, les chefs de file ont réalisé un travail d'animation et de coordination entre les parties prenantes du consortium. Par exemple, tous deux ont, sur demande de la DREETS, mené une évaluation globale des projets, avec l'objectif de favoriser les transferts de « bonnes pratiques » d'une structure à une autre, et *in fine* d'« essaimer »<sup>11</sup> sur de nouveaux territoires. Pour l'agente de la DREETS en charge de piloter l'appel à projets, l'objectif du rassemblement en consortium n'est « pas qu'administratif, c'est aussi pour fédérer les acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques, et notamment fédérer la partie sociale et la partie professionnelle » (entretien avec Morgane Vidal, DREETS, octobre 2020). Soit d'opérer un rapprochement entre service public de l'emploi et travail social, pour assurer une meilleure prise en charge des problématiques sociales qui constitueraient des « freins » à l'insertion professionnelle. En plus d'une recherche de rationalité dans la politique en jeu, il s'agit donc, à partir des expériences de consortium, d'initier du travail en réseau pouvant donner lieu à la prise en main d'autres dispositifs d'action publique dans le futur. Les appels à projets dits « expérimentaux » du PIC deviennent ainsi des espaces d'inculcation auprès des acteurs associatifs du travail en groupement, dans le sens d'une gestionnarisation et d'une professionnalisation des associations (Cottin-Marx, 2016 ; Lebrou et Santos, 2018).

L'instrument consortium sert donc au gouvernement des associations, en ce qu'il les incite à s'organiser entre elles pour mener des projets de manière partagée et supposément plus efficace, sans augmenter les financements à leur égard. La rhétorique du partenariat utilisée pour promouvoir le « consortium » apparaît alors comme une manière de mettre les associations sous pression tout en maintenant un discours positif. La tension entre injonction au partenariat et course à l'efficacité ne se manifeste explicitement que lorsqu'on se rend au niveau des associations lauréates du PIC et que l'on observe la réalité du travail dit « partenarial ».

## 2.2. Travailler en partenariat malgré la concurrence

Sur le territoire de l'Odingeois, deux consortiums ont été lauréats de l'appel à projets « Repérage des invisibles » : l'un porté par les missions locales, l'autre mené par les centres sociaux. Comme décrit plus haut, la DREETS a un enjeu à ce que les porteurs mènent une action coordonnée avec les missions locales, dans le but d'améliorer l'accès des personnes au chômage aux dispositifs d'insertion professionnelle et, *in fine*, à l'emploi. Le financeur requiert ainsi des centres sociaux, en plus du travail collaboratif au sein même de leur consortium, un investissement partenarial avec les missions locales. Cette partie se concentre sur les relations entretenues par ces deux consortiums, particulièrement scrutée par la puissance publique en région.

Au fil du projet, les membres des deux consortiums s'astreignent à l'injonction partenariale qui provient de leurs financeurs, et la reprennent à leur compte. En entretien, la directrice adjointe

---

<sup>11</sup> Les termes entre guillemets font partie du vocabulaire récurrent des acteurs du PIC en entretien et lors des observations en réunion, tant par les agent.es de la DREETS que parmi les professionnel·les des têtes de réseaux associatives.

du groupement des missions locales regrette longuement le manque de coopération avec les centres sociaux du territoire et appelle de ses vœux un travail en commun :

« Travaillons ensemble sur la levée des freins périphériques. Sur la dynamique de projet, sur... réinventons ce parcours, une phase bien précise avec les centres sociaux, c'est là qu'il faut qu'on soit. [...] Travaillons ensemble en disant où, il y a une place pour tout le monde. Mais si on n'arrive pas à se mettre en ordre de marche, les financeurs se marrent. Et nous on n'est pas crédibles, on n'est absolument pas crédibles » (entretien avec Sylvie Gerard, Groupement de missions locales, Ondingeois, mars 2022).

Cet extrait illustre la pression à collaborer vécues par les professionnel·les de terrain. L'absence de partenariat est source de gêne pour la directrice adjointe, qui craint de ne pas paraître crédible aux yeux des financeurs. L'intégration de la norme partenariale par les acteurs associatifs se réalise donc, mais moins par adhésion au principe de la collaboration et à sa possible efficacité que par la contrainte.

Chaque consortium est tenu par des objectifs de résultat, et s'est engagé à repérer un nombre de jeunes « invisibles » donné et à en intégrer un certain pourcentage dans des dispositifs supposés favoriser leur retour à l'emploi. C'est autour de cette mesure de la performance, à laquelle sont liées l'obtention effective de la totalité des financements et une possible reconduction du projet, que se cristallisent les tensions entre les consortiums.

Début 2022, les projets font face à des mouvements qui les fragilisent : les deux projets ont été reconventionnés pour 18 mois supplémentaires et ont à cette occasion subi une baisse de leur budget. Cela a des répercussions fortes sur l'équipe du projet des missions locales, composée jusqu'alors de trois conseiller·ères et réduite à une seule personne en charge du travail de repérage. Côté centres sociaux, les professionnel·les rencontrent des difficultés à repérer de nouveaux jeunes, les chiffres augmentent à un rythme très lent, ce qui les inquiète. C'est dans ce contexte qu'en janvier 2022, les coordinateur·ices des deux projets se retrouvent pour parler d'une nouvelle opportunité de partenariat. L'idée, portée par la directrice adjointe du regroupement des missions locales, est de faire participer les animateur·ices des centres sociaux à un nouveau dispositif visant à reprendre contact avec les « décrocheur·ses scolaires ». Cette proposition intéresse fortement le coordinateur du projet des centres sociaux, puisqu'elle représente un moyen efficace pour repérer de nouveaux jeunes. À la suite de la réunion, et alors que nous nous retrouvons à deux, il commente : « Je pense qu'on n'est pas de trop à être six sur le terrain. Eux ils ont des dispositifs qui nous intéressent. Nous on a cette proximité avec les publics, l'action concrète. La question que je me pose c'est comment faire apparaître ces jeunes ? Le côté faire doublon, c'est plus ce côté-là qui m'inquiète, qui fait rentrer le jeune dans ses chiffres ? » (Note d'observation, discussion informelle, Ondingeois, janvier 2022). Le partenariat, au-delà d'être une injonction des pouvoirs publics, peut donc être utilisé par les professionnel·les des associations comme levier pour assurer le bon déroulé de leur projet. Mais comme le montre le discours du coordinateur, l'intérêt matériel de la collaboration se teinte vite d'une crainte : la peur de voir les fruits de son travail lui échapper.

Lors d'une seconde réunion avec les missions locales qui a lieu quelques semaines plus tard, une chargée de mission du Mouvement Associatif (MA), chef de file du « consortium des centres sociaux », ouvre explicitement la question :

« *Chargée de mission MA* : Je pense que le souci c'est pas de se partager la liste [des jeunes décrocheur·ses scolaires], c'est comment on les comptabilise. Je suis désolée

j'aime pas du tout prendre cette casquette (les professionnel·les des missions locales réagissent : non non c'est normal, il faut qu'on en parle ici). C'est ce qui se passe quand on est deux appels à projets sur un même territoire. On n'est pas censés travailler en concurrence, on doit travailler en complémentarité, faut qu'on arrive un peu à shunter<sup>12</sup> le schéma du financeur.

*Chargée de mission Mission locale* : On peut voir en fonction des problématiques et des besoins. Si c'est un gamin que t'as cherché 6 jours, il a certainement plein de freins à lever, la remobilisation etcetera.

*Directrice adjointe Mission locale* : En gros on fait du tri en disant : ça correspond à ton offre de service ou à mon offre de service. Et on peut le proposer au financeur. » (Note d'observation, réunion entre missions locales et centres sociaux, Odingeais, janvier 2022)

On voit ici comment le partenariat entre structures travaillant sur une même politique publique donne lieu à des jeux de négociation. A ce niveau, la tension entre partenariat et concurrence est palpable, et se cristallise sur la question des remontées chiffrées à faire au financeur. Les membres des associations se retrouvent ainsi à devoir faire des arrangements pour collaborer malgré le pilotage par la mesure de la performance opérée par les pouvoirs publics.

## **Conclusion**

Le PIC et ses appels à projets sont une illustration de la régulation des associations par le recours aux normes marchandes – qui ne passent pas ici par des marchés publics, mais par des appels à projets qui organisent aussi la concurrence. Les porteur·ses de la politique publique attestent en même temps d'une « foi en la concurrence »<sup>13</sup> et d'une croyance ostensible dans le partenariat. Cet article montre d'une part que derrière la rhétorique partenariale se cache une recherche d'efficacité, qui s'ancre dans le mouvement de rationalisation de l'action publique. D'autre part, la dite « concurrence », loin d'être « pure et parfaite », est fortement organisée par les acteurs publics, ici avec l'instrument « consortium » qui permet de construire des conglomerats associatifs plus compétitifs et supposément plus innovants. L'étude des haut·es-fonctionnaires recruté·es pour piloter le PIC apporte ainsi des nuances à ce que l'on savait de la fabrique de la marchandisation publique des associations. Malgré leur proximité avec le secteur lucratif et les emprunts qu'ils et elles y font, le cadre de leur action reste celui d'un espace fortement administré, dans lequel les structures du service public de l'emploi sont mises en concurrence non pas avec des opérateurs lucratifs, typiques des évolutions de la gestion des chômeurs (Pillon, 2022), mais avec des acteurs associatifs.

L'analyse des seuls porteurs politiques ne suffit cependant pas à comprendre la réalité et les effets d'une politique publique, comme les études de la « mise en œuvre » (Pressman et Wildavski, 1973) et de ses acteurs (Lipsky, 1980) l'ont amplement démontré. Les missions locales se sont par exemple largement positionnées sur les appels à projets du PIC, et ont pu ainsi défendre leur place centrale dans les politiques d'insertion professionnelle à destination des jeunes, à rebours des ambitions réformatrices initiales du plan d'investissement. De même, si les instruments du dispositif ont participé à façonner les opérateurs lauréats, ces derniers ont en retour développé certains usages du consortium et de l'appel à projets, et ont par là participé à leur construction. Les appropriations du consortium ont été fortement différenciées selon les

---

<sup>12</sup> Terme familier qui signifie « court-circuiter ».

<sup>13</sup> Extrait de l'entretien avec Richard Favre, commissaire à la pauvreté à la Préfecture de région, septembre 2022

associations étudiées : vu par les têtes de réseaux comme une opportunité pour faire reconnaître et financer leur travail d'animation partenariale, leurs membres ont plutôt participé à la promotion de ce nouveau mode de financement ; à l'inverse, il a été perçu au global dans les centres sociaux comme l'ajout d'une couche administrative supplémentaire, et un frein à l'action auprès des publics (Bertron et Boone, 2022). Cette dimension, qui reste à étudier, viendrait compléter la recherche sur la marchandisation publique des associations par les instruments, en analysant l'usage qui en est fait.

## Références

- Ansaloni M., Smith A. (2017), « Des marchés au service de l'État ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 6, n° 4, p. 9-28.
- Apollin F. *et al.*, Groupe Initiatives (2021), « Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ? », *Traverses*, n° 49, 60 p.
- Arambourou C., Négrier E., Paoletti M., Simoulin V. (2021), *Politiques de la fusion. Organisations, services, territoires*, Paris, LGDJ-Lextenso, 257 p.
- Barthélemy M. (2000), *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 286 p.
- Berthet T., Bourgeois C. (2017), « Quand l'État fait son marché, quels effets pour les opérateurs ? », *Gouvernement et action publique*, vol. 6, n° 4, p. 75-99.
- Bertron A., Boone D. (2022), « Une politique de jeunesse sans jeunes : Le poids de « l'impératif partenarial » au sein de deux projets territoriaux sur la jeunesse », *Agora débats/jeunesses*, vol. 3, n° 92, p. 79-96.
- Bezes P., Le Lidec P. (2010), « L'hybridation du modèle territorial français.RGPP et réorganisations de l'Etat territorial », *Revue française d'administration publique*, vol. 136, n° 4, p. 919-42.
- Bezes P., Le Lidec P. (2016), « Politiques de la fusion », *Revue française de science politique*, vol. 66, n° 3, p. 507-41.
- Boncourt T. (2013), « Acteurs multipositionnés et fabrique du transnational. La création du European Consortium for Political Research », *Critique internationale*, vol. 59, n° 2, p. 17-32.
- Bordiec S., Sonnet A. (2020), *Action publique et partenariat(s). Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*, Champ social, 208 p.
- Breton É. (2014), « Répondre à l'appel (à projets) », *Politix*, vol. 1, n° 105, p. 213-32.
- Bucher A. *et al.* (5 janvier 2020), *Premier rapport du comité scientifique du Plan d'investissement dans les compétences*, Rapport fait à la demande de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, Paris, 62 p.
- Clavagnier B. (2013), « Qu'est-ce qu'une subvention ? », in Tchernonog V., *Le paysage associatif français : mesures et évolutions. 2e édition*, Paris, Juris Associations /Dalloz.
- Conter B. (2010), « Le Fonds social européen en Belgique francophone : l'inscription de la politique sociale dans le paradigme de la compétitivité », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLIX, n° 2-3, p. 105-119.
- Cottin-Marx S. (2016), « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses », Doctorat en sciences politiques, sous la direction de Gilles Jeannot, université Paris Est, 405 p.
- Cottin-Marx S. (2019), *Sociologie du monde associatif*, Paris, La Découverte, Repères.
- Cottin-Marx S., Hély M., Jeannot G., Simonet M. (2017), « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, p. 463-76.



DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-60.

El Idrissi M., Youssef S. (2016), « Comment les PME coopèrent-elles avec leurs concurrents ? Le cas d'un consortium d'exportation marocain », *Revue internationale des sciences de l'organisation* vol. 1, n° 1, p. 45-68.

Epstein R. (2015), « La gouvernance territoriale : une affaire d'État », *L'Année sociologique*, vol. 65, n° 2, p. 457-482.

Eynaud P. (2019), « Fusions, mutualisations et groupements d'associations ». In Prouteau L., Tchernonog V., *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions. 3<sup>ème</sup> édition*, Juris éditions/ Dalloz.

France P., Vauchez A. (2017), *Sphère publique intérêts privés: enquête sur un grand brouillage*, Paris, Presses de Sciences Po, 196 p.

Frigoli G. (2004), « Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée: Le cas de la lutte contre l'exclusion », *Revue française des affaires sociales*, vol. 1, n° 4, p. 85-103.

Gaudin J.-P. (2007), *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Po, 275 p.

Gervais J. (2019), *L'impératif managérial. Désirs privés et devoirs publics d'un grand corps d'État*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 301 p.

Grenier C., Guitton-Philippe S. (2011), « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? », *Management & Avenir*, vol. 47, n° 7, p. 98-113.

Guillemot D., Jeannot G. (2013), « Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 1, p. 83-110.

Halpern C., Lascoumes P., Le Galès P., (2014), *L'instrumentation de l'action publique : controverses, résistances, effets*, Paris, Presses de Sciences Po, 520 p.

Heinrich F. (2021), « Le raccrochage professionnel des NEETs en Garantie Jeunes : de l'expérimentation à l'industrialisation du dispositif », Doctorat en science politique, sous la direction de Berthet T. et Julhe S., Université de Bordeaux, 319 p.

Laurent, A. (2021), « II / Le paysage associatif français à l'épreuve des restructurations interorganisationnelles », in Dauphine Recherches en management, *L'Etat du management 2021*, Paris, La Découverte, Repères.

Laville J.-L. (2001), « Les raisons d'être des associations » in Laville J.-L., *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte.

Lebrou V., Sigalo Santos L. (2018), « Ce que le Fonds social européen fait à l'action publique locale ». *Politique européenne*, vol. 60, n° 2, p. 8-33.

Lefebvre R., Le Bart C. (2015), *La proximité en politique : Usages, rhétoriques, pratiques*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 308 p.

Lima L., (2015), *Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de jeunesse*, Champ social, 166 p., Questions de société

Lipsky M. (1980), *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, 272 p.

Loison-Leruste M., Hély M. (2016), « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion » in Hély M., Simonet M., *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre.

Maillard J. de (2000), « Le partenariat en représentations : contribution à l'analyse des nouvelles politiques sociales territorialisées », *Politiques et management public*, vol. 18, n° 3, p. 21-41.

Malherbe D. (2020), « Identité organisationnelle, concurrence et contractualisation : les associations médico-sociales à l'épreuve de la complexité de sens », *Vie sociale*, vol. 31-32, n° 3-4, p. 143-65.

Marival C., Petrella F., Richez-Battesti N. (2015), *Associations de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux*. Rapport fait à la demande du Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST), 122 p.

Petrella F., Maisonnasse J., Richez-Battesti N. (2020), « Pratiques de management dans les associations agréées services à la personne : des leviers de qualité de l'emploi et de performance ? » in Petrella F., *Aide à domicile et services à la personne : Les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Pillon J-M. (2022), *Pôle emploi: Gérer le chômage de masse*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 279 p.

Pressman J., Wildavsky A. (1973), *Implementation*, Berkeley, CA: University of California Press,

Rouban L. (2010), « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires », *Sociologies pratiques*, vol. 21, n° 2, p. 19-34.

Schweyer F.-X. (1996), « Vers un État partenaire ? » in Paugam S., *L'Exclusion : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.

Tchernonog V., Prouteau L. (2019), *Le paysage associatif français: mesures et évolutions*, Paris/Lyon, Dalloz/Juris, 372 p.