



## **Master 2 GESS- Mention Management**

Parcours GESS - Gestion des entreprises sociales et solidaires

*Enjeux et tensions dans les relations entre pouvoirs publics et associations de l'aide aux victimes : quelles évolutions et stratégies de résolution et pour quel avenir ?*

Mémoire présenté et soutenu par

*Laëtitia FERNANDES*

Directeur de mémoire :

*Amina BEJI-BECHEUR*

Promotion : 2020



## Master 2 GESS- Mention Management

Parcours GESS - Gestion des entreprises sociales et solidaires

*Enjeux et tensions dans les relations entre pouvoirs publics et associations de l'aide aux victimes : quelles évolutions et stratégies de résolution et pour quel avenir ?*

Mémoire présenté et soutenu par

*Laëtitia FERNANDES*

Directeur de mémoire :

*Amina BEJI-BECHEUR*

Promotion : 2020

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager l'encadrant de mémoire ni l'Université Gustave Eiffel.

# Remerciements

*« De notre naissance à notre mort, nous sommes un cortège d'autres qui sont reliés par un fil ténu. »*

*Jean Cocteau, Poésie critique*

Cette citation de Jean Cocteau éclaire la nature et le sens de ces remerciements qui sont une occasion de reconnaître et honorer l'ensemble des personnes qui contribuent de près ou de loin mais nécessairement et inévitablement à ce que je suis et à ce qui m'a permis d'en arriver là. Ce là...cet ici et maintenant dans ce chemin de vie, dans ce nouveau parcours, dans ces études et dans les perspectives et les projets qu'elles ambitionnent et laissent espérer pour demain.

Plus particulièrement, je tiens en premier lieu à remercier Madame Amina Béji-Bécheur, Professeur des Universités et co-responsable du Master 2 Gestion de l'Économie Sociale et Solidaire de l'Université de Paris Marne-la-Vallée, pour avoir accepté de superviser ce mémoire. J'imagine le temps nécessaire à y consacrer et l'honneur ainsi fait d'être jury de ce travail. Je lui suis reconnaissante pour les suggestions judicieuses et les remarques constructives qui ont enrichi mes travaux. Je tiens à lui exprimer ma gratitude et tout mon respect.

Je souhaite également saluer l'ensemble de l'équipe enseignante du Master 2 de Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires pour la qualité de leurs enseignements. Découvrir et approfondir l'économie sociale et solidaire par le prisme de leur engagement et de leurs valeurs a été un enrichissement incommensurable.

Je pense aussi à l'ensemble des étudiants de ce Master de la session 2020 avec qui j'ai partagé cette belle expérience. Je salue leur amabilité, leur état d'esprit et leur sais gré de nos échanges guidés par la bienveillance et les encouragements mutuels.

Il m'est important par ailleurs d'exprimer à l'association AVIMEJ-France Victimes 77 que j'ai l'honneur de diriger depuis plus de dix années, à l'équipe des salariés, intervenants et membres ma profonde reconnaissance du fait qu'ils représentent la motivation et l'inspiration à ce travail de recherche.

Je tiens à leur formuler mon admiration pour leur volonté et leur investissement, leur dynamisme et leur esprit combattif, toujours convaincus de l'intérêt de notre ouvrage et de nos actions, au-delà des incertitudes et des inquiétudes qui nous traversent tous pour l'avenir de notre organisation et de nos emplois.

Enfin, à titre plus personnel, je remercie chaleureusement mon mari pour sa grande patience, ses encouragements et ses conseils toujours avisés. Je remercie aussi ma mère et ma sœur pour leur présence, leur écoute, leur confiance en moi et leur soutien constant ainsi que l'ensemble de ma famille. Tous m'assurent des bases solides me permettant d'avancer et de persévérer. Je leur dois mes réalisations et le chemin parcouru. Je leur témoigne tout mon amour.

# Sommaire

## **INTRODUCTION**

### **I – ANALYSE DES TENSIONS DANS LES RELATIONS ENTRE LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONTEXTE ET IMPLICATIONS THEORIQUES**

**I.A – LES IMPACTS LIES A L’EVOLUTION DES FINANCEMENTS : LES ASSOCIATIONS AU CŒUR DE LA VARIABILITE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

**I.B – LES CONSEQUENCES LIEES AU MODELE DE REGULATION ET D’EVALUATION DES ASSOCIATIONS : DE PARTENAIRES A PRESTATAIRES**

### **II – UN DEFI POUR LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONSTRUIRE ET SE SAISIR D’ESPACES DE TRANSFORMATIONS STRATEGIQUES**

**II.A – LA CAPACITE ASSOCIATIVE DES ASSOCIATIONS DANS LE DEPLOIEMENT DE STRATEGIES DE TRANSFORMATION : ENTRE CONTRAINTES ET OPPORTUNITES**

**II.B – LES TRANSFORMATIONS STRATEGIQUES DES ASSOCIATIONS FACE A LA PERENNITE STRUCTURELLE ET ORGANISATIONNELLE : PORTEE ET PROPOSITIONS**

## **CONCLUSION**

# Introduction

Historiquement, les associations se sont créées sur des actions dans lesquelles les politiques publiques n'intervenaient pas et ont construit en leur sein, des réponses à des besoins non encore identifiés ou du moins non investis par la puissance publique. Celle-ci s'est peu à peu appuyée sur les organisations pour développer ses réponses, une fois les besoins reconnus et consacrés en cible pour les politiques publiques dont les associations sont alors devenues un outil de développement. C'est notamment le cas pour les actions dédiées à la prise en charge des publics en lien avec la Justice en France. Et l'exemple de l'aide aux victimes éclaire particulièrement cette dynamique reposant sur des interventions identifiées et construites par le secteur associatif. Ainsi, l'aide aux victimes de guerre a été une première modalité de prise en charge des victimes et s'est développée dans le cadre associatif avant que l'Etat intervienne pour y identifier une coopération et un premier champ facteur de professionnalisation de ces associations (Rapport Dreyfus, 2017). La politique publique de l'aide aux personnes victimes d'un acte pénal s'est ensuite construite petit à petit dans ce cadre avec pour objectif de permettre à toute personne victime qui le souhaite, d'avoir connaissance de ses droits et de les faire valoir, où qu'elle réside et quelle que soit sa situation sociale. Le portage en est toujours assuré aujourd'hui par les associations - sous statut loi 1901 et habilitées par le Ministère de la Justice - qui assurent en délégation cette mission d'intérêt général dans le secteur judiciaire en France.

Les relations entre ces associations et les politiques publiques depuis ces premières formes de développement et de construction de l'aide aux victimes sont interactives et de fait en constante évolution. Les préoccupations récentes sont bien souvent abordées à travers la question des financements et des modalités de contrôle des associations de ce champ dans leur action associative au point de questionner la pérennisation du modèle français dans sa politique publique de l'aide aux victimes et de son portage par les associations. Et ce alors que « la politique d'aide aux victimes n'a pas une mission substitutive pas plus qu'elle ne trouve sa raison d'être principale dans des motifs de type humanitaire, même si cette considération ne doit pas être absente de nos préoccupations. Elle reste fondée sur la responsabilité de l'Etat en matière de sécurité des personnes et des biens [...] L'aide aux victimes est un domaine sur lequel on peut faire levier avec les associations pour s'appuyer sur le corps social [...] Les associations sont très supérieures à l'Etat pour accompagner et aider ». (Robert Badinter, le 23 avril 2013, dans son audition au titre du Rapport Nieson).

La question de la pérennisation des actions de l'aide aux victimes dans le cadre du secteur associatif est donc bien essentielle et révèle les difficultés auxquelles les associations de ce secteur sont confrontées ainsi que les défis à relever pour défendre leur existence et assurer le développement de leurs actions au bénéfice des publics victimes d'actes de délinquance et de criminalité. Le travail des associations d'aide aux victimes, qui n'a fait que progresser depuis la fin des années 70, est en outre selon le dernier rapport dont elles sont l'objet, « reconnu par les acteurs institutionnels, plébiscité par les personnes qui sont accompagnées et de l'avis unanime des partenaires sur le terrain, ce travail mérite d'être soutenu et de ne surtout pas disparaître » (Nieson, 2013, p.10). La dimension économique et en matière d'emplois de ces associations est en outre relativement importante représentant près de 40M€ et 1 450 professionnels dont 900 salariés en équivalent temps plein ; inscrivant pleinement leurs activités dans l'économie solidaire (Nieson, 2013, p.14).

Ce mémoire vise dès lors à étudier la nature des tensions dans les relations actuelles entre les pouvoirs publics et les associations intervenant dans l'aide aux victimes et à identifier, face à ce que ces tensions produisent, les stratégies de résolution et de transformation de ces associations. L'objectif de ce travail est de déterminer comment les associations interviennent dans un contexte contraint dans leurs relations avec la puissance publique entendue largement, et d'identifier leurs capacités de réponses ou de dépassement tout en appréciant leur portée. Autrement dit, quelles stratégies d'évolution pour les associations de l'aide aux victimes dans leurs relations aux pouvoirs publics, et pour quel avenir ?

Dans le cadre de cette problématique, les associations intervenant dans le secteur judiciaire défini, seront étudiées ici dans ma position particulière d'observatrice et de participante en tant que directrice depuis près de dix ans, d'une association d'aide aux victimes. Cette dernière s'inscrit dans le projet associatif de toutes les associations de ce champ, caractérisé par le fait de permettre à toute personne victime d'un acte pénal, à ses proches et témoins, un accès effectif à l'ensemble de ses droits reconnus par la loi, tout en lui apportant un soutien individualisé, psychologique et social tout au long de son parcours personnel et judiciaire. Les professionnels de ces associations, spécifiquement formés à l'accueil et à l'accompagnement de victimes, assurent en cela, dans un cadre confidentiel et officiel sur mandat de la justice, une prise en charge globale et pluridisciplinaire, gratuite et dans la durée, quelle que soit la nature de l'infraction et incluant les situations de victimation individuelle ou collective (accidents collectifs, actes de terrorisme, catastrophes naturelles).

Ces associations assurent le fonctionnement de bureaux d'aide aux victimes installés dans tous les tribunaux judiciaires et sont présentes dans la proximité démultipliant les antennes et les interventions sur un territoire, parfois dans l'urgence et parfois, dans le cadre de dispositifs spécifiques auprès de certaines catégories de victimes ou d'actes (attentats).

L'intérêt ne sera pas ici de proposer une vision exhaustive des associations du secteur de l'aide aux victimes dans leur nature ou leur diversité mais des éclairages sur différentes tensions posées à ces associations dans leurs relations aux pouvoirs publics aujourd'hui et sur la manière dont ces associations interrogent leur environnement pour trouver des stratégies de réponses dans le but d'assurer leur pérennité et celle de leurs actions, tout en respectant leurs fondamentaux associatifs. La démarche se veut compréhensive. Aussi, le premier chapitre interroge les relations entre les associations et les pouvoirs publics et mettra en évidence les évolutions des politiques publiques caractérisées à la fois par une variabilité des financements et de leurs modalités d'attribution ainsi que par une modification des modalités d'évaluation et de contrôle des associations du champ judiciaire défini. Le second chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse d'une enquête portée auprès de dirigeants d'associations de l'aide aux victimes à partir d'un questionnaire diffusé envers un échantillon large et qui visait à rendre compte des positionnements stratégiques et des comportements organisationnels les plus réalisés et les plus structurants pour les associations dans leurs relations aux pouvoirs publics. Il en sera étudié les risques et leur portée afin de permettre d'envisager des recommandations.

## **I – ANALYSE DES TENSIONS DANS LES RELATIONS ENTRE LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONTEXTE ET IMPLICATIONS THEORIQUES**

Les relations entre les associations et les pouvoirs publics seront dans un premier temps, étudiées à travers la question des financements et de leur évolution. La variabilité des politiques publiques en ce domaine est patente et source d’incertitude pour les associations (I.A). L’évaluation et les modes de régulation par les politiques publiques de l’action associative sera étudiée dans un second temps et centrée sur la question de la recomposition du rôle des associations, de plus en plus enrôlées par les pouvoirs publics (I.B).

### **I.A – LES IMPACTS LIES A L’EVOLUTION DES FINANCEMENTS : LES ASSOCIATIONS AU CŒUR DE LA VARIABILITE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

La question de l’évolution des financements offre un premier champ pour saisir les contraintes auxquelles sont confrontées les associations et qui se caractérisent par des financements publics à la fois en recul et incertains (I.A.1), à la fois changeants par leurs modalités d’attribution (I.A.2), et à la fois de moins en moins publics incitant finalement les associations à recourir à des financements privés (I.A.3).

#### ***1. Des financements publics en déclin et incertains :***

Depuis quelques années, les mouvements associatifs divers de même que les chercheurs alertent sur les difficultés financières des associations quel que soit leur secteur, que ce soit du fait de financements qui n’évoluent pas voire diminuent face à des besoins et des prises en charge qui augmentent, ou encore du fait de financements qui ne couvrent pas les frais réels de fonctionnement et de mise œuvre de l’action associative (Jany-Catrice et Puissant, 2009) (Tchernonog, 2019).

Les études au sein des associations de l’aide aux victimes ont aussi mis à jour ces aspects avec la baisse continue du financement des associations chargées de la mise en œuvre de la politique nationale d’aide aux victimes via des financements de droit commun ou spécifiques (Nieson, 2013). Pour exemple, les crédits du ministère de la Justice ont baissés de 2008 à 2012 - soit quatre années de baisse budgétaire avant de bénéficier d’une augmentation significative au cours de l’année 2013, puis de variations légères ces dernières années.

Les subventions étatiques apparaissent depuis plus ou moins constantes face à des besoins et des demandes de la puissance publique qui sont croissants ; qu'il s'agisse de démultiplier des dispositifs spécifiques dans la prise en charge des publics de justice ou qu'il s'agisse d'intensifier ces prises en charge en nombre et sur différents territoires. Les crédits dédiés au fonctionnement des associations sont de fait, réduits comparativement à l'évolution de leur activité et n'ont pas été ajustés au regard de l'augmentation des missions ni au regard de l'augmentation du coût de la vie, des charges réelles des associations ou encore de la professionnalisation de leurs interventions.

Les financements publics sont en cela en inadéquation avec le coût réel nécessaire à leur action associative. Et cette inadéquation est masquée dans les demandes de financements du fait de l'injonction particulière faite aux associations de faire - a posteriori - un budget prévisionnel structurel et par action qui soit équilibré en regard de la subvention qui a été décidée par la puissance publique. C'est le cas particulièrement pour les associations de l'aide aux victimes au titre du financement du Conseil Régional. Si l'association fournit un premier budget prévisionnel établi à la lumière de ses charges et recettes attendues et souhaitables, dont la subvention régionale sollicitée, il lui est ensuite demandé, en vue du vote en commission, de produire un budget prévisionnel nouveau - qui doit demeurer équilibré... - en intégrant cette fois-ci la subvention qui a été arbitrée. L'association doit justifier et dès lors légitimer postérieurement et artificiellement un équilibre budgétaire prévisionnel intégrant une subvention réduite et non ajustée à ses besoins. C'est aussi le cas au titre du financement du Ministère de la Justice. L'association devra établir a posteriori un budget pour chacune des actions et dispositifs définis par l'autorité ministérielle et dont le total devra être égal au montant de la subvention globale tel qu'il aura déjà été arbitré. La structure associative se voit dans l'obligation de légitimer et de faire correspondre une subvention parfois moindre que celle demandée et nécessaire à la réalisation de ses actions ; chaque activité se verra affecter un prorata de la subvention arbitrée.

Parallèlement, il convient d'ajouter à cet environnement contraint, la faible visibilité dont disposent les associations qui sont soutenues encore dans bien des secteurs, par des financements publics qui sont à solliciter chaque année. Les financements sont ainsi décidés pour une année seulement, sans connaissance des modalités de reconduction et sans garantie du montant du financement d'une année sur l'autre.

Le modèle économique des structures telles que les associations de l'aide aux victimes ne peut être stable dans la mesure où il est dépendant de ces subventions annuelles. Une extrême fragilité financière demeure d'une année sur l'autre nécessitant des réajustements permanents et engendrant une instabilité dans la conduite des activités sur le terrain.

Ces considérations sur les financements publics sont à prendre en compte en outre au niveau national et au niveau territorial ou local. En effet, si la part de financements des collectivités envers les associations est croissante - Rapport de la Cour des Comptes, 10. 2013. KPMG, 2017 - cette montée en charge des collectivités dans les financements publics a cependant pour effet d'une part, de rendre les associations plus dépendantes des capacités et des volontés politiques locales de financements et d'autre part, de favoriser les inégalités territoriales entre les acteurs associatifs et par voie de conséquence entre les bénéficiaires d'une association à une autre selon leur territoire (Tchernonog, 2019). En outre, ce transfert dans la part des financements de l'Etat vers les collectivités compense rarement les besoins des associations ; dont la fragilité budgétaire s'est au demeurant encore accrue au niveau étatique comme au niveau local avec le développement puis la généralisation des modes de financements publics passant par des appels d'offres ou des appels à projets (I.A.2).

## ***2. Des modalités de financements transformées : la commande publique :***

Si les associations recevaient des financements publics par subvention pour leur raison d'être, pour mettre en œuvre de manière globale leur projet associatif, ce mode de financement ne constitue plus la norme. Les associations sont de plus en plus financées dorénavant en fonction de programmes ou projets ponctuels et temporaires à travers la commande publique. Entre 2011 et 2017, les subventions publiques ont baissé de 9,8% là où la commande publique a augmenté dans le même temps de 8,1% (Tchernonog, 2019). La différence entre ces modes de financements tient à la nature de celui qui prend l'initiative de définir les objectifs et le cadre de l'intervention associative. C'est la puissance publique qui fixe l'action, le projet et le cahier des charges dans lesquels les associations vont alors devoir s'inscrire pour obtenir le financement afférent.

Les associations intervenant dans l'aide aux victimes sont pleinement enchevêtrées dans ce passage de la subvention à la commande publique et placées face à la volonté des pouvoirs publics de définir des politiques bâties sur les appels à projets ou sur la mise en œuvre de dispositifs spécifiques. Elles doivent trouver une organisation reposant sur une capacité à mobiliser davantage de moyens humains et financiers en vue de la réalisation du projet ou du dispositif cibles, lesquels sont déjà en inadéquation avec les exigences liées au maintien et à la pérennité des activités fondatrices.

Ainsi, pour exemple, plusieurs autorités étatiques ont développé des politiques en direction de certaines catégories spécifiques de victimes. Ces crédits ont été destinés aux actions envers les femmes victimes de violences conjugales, les victimes de violences intrafamiliales, au financement d'intervenants sociaux en commissariat ou en gendarmerie ou encore à des prises en charge particulières dans l'urgence dans le cadre des attentats et de catastrophes naturelles. S'ils ont, certes, bénéficié à des associations spécifiques, ils ont parfois été attribués au détriment des associations d'aide aux victimes déjà existantes et intervenant de manière généraliste auprès de toutes les victimes, introduisant une concurrence néfaste en période de fragilité budgétaire. Les associations d'aide aux victimes ont dû sinon, réduire leurs activités généralistes (qui fondent pourtant à la fois leur essence et l'habilitation ministérielle) et souvent leurs présences de proximité dans les territoires, afin de se mobiliser pour un temps provisoire, à reconduire ou non, sur des projets spécifiques voire de se transformer en « chasseuses de primes » pour multiplier leurs financeurs (Nieson, 2013, p.28).

Les associations d'aide aux victimes, selon les lieux et les politiques pénales développées au niveau national et au niveau local par les procureurs de la république, ont été amenées à élargir et augmenter leur action pour s'adapter aux priorités changeantes des politiques publiques. En effet, les politiques sont en ce domaine très variables et viennent bien souvent en réaction à l'émotion populaire suscitée par les événements voire en instrumentalisation de certaines situations de victimation pour légitimer une série de mesures ou de priorités nouvelles.

Cette incertitude des financements sur des types d'actions ou d'activités selon les orientations publiques tend en outre à une précarisation de l'emploi dans les associations (Le Roy, 2019) (KPMG, 2017). La précarité devient de fait, une stratégie adaptative pour les associations et justifiée comme une manière d'être réactif aux appels à projets, à leur ouverture comme à leur fermeture dans les priorités de politiques de justice, changeantes et temporaires.

Les pouvoirs publics ont ainsi pu contribuer par la commande publique et par la variation de leurs orientations, à dégrader les conditions d'emploi pour l'exercice de missions publiques et il est manifeste de constater que le niveau de précarité des emplois associatifs est plus élevé que dans le public mais aussi que dans le secteur privé lucratif (Cottin-Marx, 2016).

Pour autant, et paradoxalement, les associations intervenant dans l'aide aux victimes sont tenues de renforcer et de justifier de l'expertise de leurs professionnels. Leur habilitation et leur légitimité même au sein des réseaux et fédérations auxquelles elles appartiennent invitent à garantir des intervenants hautement qualifiés, juristes, psychologues et intervenants sociaux. D'ailleurs, la part de l'intervention des bénévoles auprès des publics accompagnés dans les associations de l'ensemble du secteur judiciaire s'avère très faible et a fait place, dans une très grande majorité des situations, à des professionnels. La totalité des associations d'aide aux victimes particulièrement s'est professionnalisée et compte en moyenne six salariés (Nieson, 2013). Aussi, le recrutement et plus que cela encore, la fidélisation de personnels qualifiés, doivent être garantis là où les financements publics et leurs modalités ne permettent pas des politiques salariales attractives face à des compétences et expériences plus que jamais nécessaires au bon développement de l'association et à la qualité de ses interventions. C'est là une forte tension pour les associations de l'aide aux victimes. D'un côté, elles doivent avoir le souci de maintenir des équipes stables et professionnalisées, afin de s'imposer comme des partenaires fiables, compétents et reconnus, et d'un autre côté, la professionnalisation peut avoir pour conséquence de ralentir la flexibilité de l'association qui se spécialise de fait dans des dispositifs spécifiques, et de réduire sa capacité de changement et sa réactivité pour la mise en œuvre des divers appels à projets et programmes sortants.

### ***3. Des financements de moins en moins publics :***

Entre 2011 et 2017, la part des financements publics dans le budget des associations a diminué de 5% augmentant d'autant et corrélativement la part des financements privés (Tchernonog, 2019). Ces financements sont constitués par les cotisations, les ressources tirées des dons du mécénat et du soutien de fondations, ainsi que par la participation des bénéficiaires au service rendu par les associations. Cela étant, et bien qu'elles y soient fortement incitées par leurs financeurs publics, la recherche des financements privés par appel à la générosité peut être un défi incommensurable pour les associations.

Celles-ci doivent déployer de véritables stratégies afin de rechercher et convaincre des partenaires financiers et des mécènes en investissant en plus le temps humain et les compétences que de telles campagnes de collecte de fonds impliquent. Cela est d'autant plus difficile pour les associations que le nombre des acteurs à la recherche de financements privés ne cesse de croître. Les résultats apparaissent plutôt minces pour les associations et plus particulièrement encore pour les associations de l'aide aux victimes qui se retrouvent renvoyées à leur objet et à la seule responsabilité de l'Etat dans leur équilibre et la continuité de leurs actions d'intérêt général. La philanthropie apparaît dans ce cadre avoir un poids mineur en France pour le secteur associatif de la solidarité, un secteur issu et construit depuis des décennies autour de l'idée d'un Etat providence (KPMG, 2017).

Parallèlement, et en ce qui a trait à la participation des bénéficiaires à l'action associative, cela pose la question de leurs situations et de leur solvabilité. Cette orientation est susceptible de conduire certaines associations à s'orienter vers des publics plus solvables ou des actions plus rentables au détriment de l'accès du plus grand nombre à un service ou une activité associative sans condition de ressources. Cela questionne in fine la solidarité et le rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement et la prise en charge des publics les plus fragiles (Le Roy, 2019). Pour autant, et quand bien même la contribution des bénéficiaires serait explorée, elle ne saurait compenser le recul des financements publics, et ce, d'autant moins pour les associations de l'aide aux victimes puisque la prise en charge envers les publics victimes est soumise à une condition de gratuité déterminante dans l'habilitation ministérielle.

Dès lors, aujourd'hui, les associations considèrent leurs efforts de diversification financière dans une impasse et sont contraintes de faire de l'aide aux victimes de plus en plus spécialisée afin d'équilibrer leurs budgets. Beaucoup même conventionnent avec des sociétés privées qui souhaitent en ce domaine des prestations en direction de leurs seuls salariés. Les associations doivent trouver comment rester à l'équilibre tout en continuant à s'adresser à des personnes faiblement solvables et tout en rencontrant des difficultés à combler la baisse et la variabilité des financements publics. Face à cela, les associations sont désormais contraintes de coopérer, de mutualiser leurs moyens ou encore de se regrouper. C'est là un mouvement net affirmé par les chercheurs dans le secteur associatif, avec la diminution du nombre des associations employeuses et l'augmentation corrélative de leur taille et de leur poids économique (Tchernonog, 2019).

## **I.B – LES CONSEQUENCES LIEES AU MODELE DE REGULATION ET D’EVALUATION DES ASSOCIATIONS : DE PARTENAIRES A PRESTATAIRES**

Les modes de régulation de l’action associative par les pouvoirs publics font apparaître une volonté de rendre les associations plus performantes dans leurs actions et dans leur gestion financière. Bien que cela puisse s’entendre afin de permettre l’amélioration de l’efficacité et l’obtention de meilleurs résultats en termes de prise en charge des situations humaines, et ce à moyens constants, les caractéristiques que les modalités d’évaluation et de régulation prennent en pratique démontrent que l’enjeu est d’obtenir la performance quantitative uniquement et abandonnent toute référence à l’intérêt général et à la recherche des objectifs de justice sociale (I.B.1). Ces modalités d’évaluation et de contrôle vont en outre vers la standardisation des associations et de leur actions (I.B.2) et les mettent en outre progressivement en position de prestataires plus que de partenaires et les placent en concurrence entre elles voire avec le secteur privé lucratif pour la mise en œuvre des politiques publiques (I.B.3).

### ***1. Des modalités nouvelles dans l’évaluation de l’action associative :***

Les associations sont toutes amenées à réaliser et à intégrer une évaluation, obligatoire ou non, pour une action ponctuelle ou récurrente ou pour un programme ou un projet, réalisés ou en perspective. Ces évaluations sont dédiées par projet ou par programme avec la généralisation de la commande publique et sont conditionnées par les pouvoirs publics. La démarche de l’évaluation s’inscrit dans le cadre normatif de l’appel à projets de la puissance publique qui apparaît en pratique dans une logique purement quantitative et n’interroge que très peu la dimension qualitative. L’évaluation correspond en effet à une mesure chiffrée où l’action et sa performance sont évaluées à travers des indicateurs statistiques de quantification qui deviennent à la fois les références de l’action associative portée et à la fois les objectifs de celle-ci. L’activité de l’association va insidieusement être mise en place et être pensée pour atteindre ces indicateurs prédéfinis par les politiques publiques afin de répondre à leurs attendus et obtenir le projet ou répondre au programme cible. Disposant à l’avance des indicateurs statistiques quantitatifs qui sont en même temps les critères par lesquels s’évaluera l’action associative, la décision publique et sa mise en œuvre se fige ainsi peu à peu sur l’atteinte des indicateurs par les associations et non sur les conséquences réelles de leurs actions sur les situations et les bénéficiaires.

La mesure du résultat des actions engagées et l'impact pour les bénéficiaires dans la recherche de justice sociale sont absents des évaluations et apparaissent en préambule uniquement dans la définition et la raison d'être du programme ou du projet déterminé par la puissance publique. L'activité des acteurs associatifs rendue pour le compte des politiques publiques est réorganisée autour « d'un processus de fabrication du chiffre » (Salais, 2010, p. 139) et « l'évaluation devient de fait un outil technico-économique au service d'arbitrages budgétaires » (Le Roy, 2019, p. 245).

Les indicateurs de statistiques et dits de performance dans le cadre des actions des associations de l'aide aux victimes éclairent ces considérations. Les associations intervenant auprès des victimes - et ce quel que soit le financeur - voient leur action évaluée principalement à travers des indicateurs qui comptabilisent les bénéficiaires en nombre et selon à la fois leurs caractéristiques sociales et démographiques d'une part (sexe / âge / lieu de domicile ou lieu de l'accueil effectué par l'association), et à la fois la catégorie d'infractions concernées d'autre part, tout cela étant apprécié par les résultats des années précédentes. Les exemples ci-dessous en sont une illustration.

**Figure 1. Annexe à la subvention aide aux victimes auprès du Ministère de la Justice (Extrait)**

Nombre total d'entretiens réalisés		
	En 2018	En 2019
Nombre total d'entretiens	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dont ceux réalisés au sein des BAV	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dont ceux réalisés pour une audience pénale	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Pourcentage d'évolution des entretiens en 2019/2018  
 %

**2.1 - Performances de l'association en 2019/2020**

Dans quels lieux de permanences intervient l'association en 2019/2020?

<input type="checkbox"/> Le siège ou des locaux administratifs de l'association	<input type="checkbox"/> Une ou des gendarmeries	<input type="checkbox"/> Maisons France Services
<input type="checkbox"/> Un ou des BAV au sein des TJ	<input type="checkbox"/> Un ou des hôpitaux et UMJ et unité d'accueil pédiatrique enfants en danger -UAPED-	<input type="checkbox"/> Une ou des mairies
<input type="checkbox"/> Un ou des commissariats	<input type="checkbox"/> Un ou des lieux d'accès au droit (MJD, PAD)	<input type="checkbox"/> Autres lieux

*Parmi la liste des lieux suivants, vous pouvez en choisir plusieurs*

**Figure 2. Annexe à la subvention aide aux victimes auprès du Ministère de la Justice (Extrait)**

4. Les personnes reçues		Total	Dont au sein du	
4.1	Nombre de victimes d'infraction pénales en 2019	4517	2373	
4.1.1	dont celles reçues dans les lieux de permanences en quartier prioritaire	610	0	
4.1.2	Dont celles suivies : ayant bénéficié d'au moins deux entretiens quelle que soit	2164	943	
4.1.3	Dont celles reçues pour au moins :			
4.1.3.1	un entretien d'évaluation approfondie EVVI à partir de la réquisition du parquet	57	30	
4.1.3.2	un entretien préalable ou d'accompagnement TGD au moment de la décision	33	33	
4.1.3.3	un entretien de proposition ou de participation à une mesure de justice	124	8	
4.1.3.4	un entretien d'accompagnement après un acte de terrorisme	2	2	
4.2	Nombre de personnes reçues en 2019 pour des faits n'ayant pas une	2984	150	
4.3	Le profil des victimes d'infractions pénales en 2019			
	<b>TOTAL</b>	<b>Moins de 18 ans</b>	<b>De 18 ans à moins</b>	<b>65 ans et plus</b>
Femmes	2710	363	2191	156
Hommes	1700	219	1396	85
Personnes morales	107			

Les valeurs du tableau 4.3 correspondent à la ventilation du total de la question 4.1 selon le profil des victimes

Il serait pourtant possible d'envisager une évaluation de l'impact social et des effets produits par les accompagnements des associations intervenant dans le champ judiciaire pour le compte du Ministère de la Justice. «Un tableau statistique n'est pas seulement une collection de chiffres dont certains sont plus grands ou plus petits que d'autres et dont on peut tirer des affirmations [...] il est avant tout, une procédure d'agrégation de situations individuelles singulières» (Salais, 2010, p. 139), auxquelles l'action associative et l'Etat devraient s'assurer de répondre en se focalisant sur la réalisation du bien commun et la satisfaction des droits fondamentaux des victimes et des justiciables.

## **2. La standardisation de l'action associative :**

Les développements ci-dessus font émerger le risque de voir l'action associative se standardiser puisque l'association sera incitée à développer des stratégies de réponse orientées vers la recherche des indicateurs définis par la puissance publique qui choisit à la fois le cadre et les règles et à la fois les projets ou programmes futurs dans lesquels toutes les associations devront s'inscrire. L'acteur associatif devient un prestataire choisi pour réaliser ou gérer une action formatée par les pouvoirs publics et qui s'intègre dans les orientations de politiques publiques. Les associations passent de partenaires « producteurs d'actions d'intérêt général à cogestionnaire puis à « purs opérateurs fonctionnels » (Cottin-Marx, 2017, p. 464).

Cela est d'autant plus marqué par la généralisation des financements publics par la commande publique fonctionnant par appels d'offres ou appels à projets qui renforce cette instrumentalisation, en augmentant le contrôle de l'action associative par la puissance publique, « si bien que les associations tendent à devenir des prestataires de politiques publiques aux dépens de leur inventivité, de leurs initiatives citoyennes » (Angot 2015, p.67).

### **3. La mise en concurrence des associations :**

Les associations bénéficiaires de subventions sont mises en concurrence entre elles du fait des contraintes budgétaires évoquées ; des financements réduits ou ne prenant plus en compte les frais réels de la structure ou de son organisation. Les associations sont mises en concurrence non seulement en vue de l'accès au financement public mais aussi dans leur capacité à mettre en œuvre un projet ou un programme en adéquation avec les priorités énoncées par les pouvoirs publics à travers la rédaction des appels à projet et des cahiers des charges. Cela participe encore à la concentration des associations qui se regroupent pour être en capacité de mettre en place les politiques publiques et d'en aspirer la quasi-totalité des financements. Elles deviennent de moins en moins nombreuses mais de taille de plus en plus grande (Tchernonog, 2019).

Pour les associations de l'aide aux victimes il existe d'abord une concurrence entre ces associations de professionnels avec une activité généraliste d'aide aux victimes et les associations de victimes, qui sont des associations militantes et peuvent s'adresser à un certain type de public, avec des critères de sélection de leurs bénéficiaires. Ces deux types de structures sont sur les mêmes lignes budgétaires des financements publics. Parallèlement ensuite, les associations se retrouvent aussi mises en concurrence avec différents organismes quel que soit leur statut et notamment avec ceux relevant du secteur privé lucratif. Les structures animées par le souci de répondre aux besoins sociaux ne sont plus uniquement associatives que ce soit en France ou en Europe où les statuts divers des organismes pouvant prétendre à un financement sont démultipliés en vue de la réalisation d'actions sociales et solidaires. Le secteur de l'aide aux victimes est concerné que ce soit pour l'accès à des financements européens ou que ce soit par la présence des entreprises privées lucratives qui viennent agir dans la prise en charge des victimes de criminalité de manière transfrontalière, sans être soumises au cadre normatif des financements publics nationaux.

Les relations avec les pouvoirs publics apparaissent pour les associations non seulement sources d'incertitudes (quel financement public pour la mission d'intérêt général et/ou pour quel projet pour demain ?) et contribuent en outre à changer continuellement les règles du jeu (avec ou face à quels acteurs prendre en charge la mission ou le projet de demain et pour quels résultats attendus ?). Face à un tel environnement changeant et insécure, les associations sont manifestement amenées à devoir évoluer pour assurer leur pérennité que ce soit la pérennité des actions fondamentales entreprises dans le cadre de leur projet associatif - et légitimant leur essence et leur raison d'être - ou que ce soit la pérennité même de leur organisation et de leur structure propre. Si des marges de manœuvres existent et que des stratégies de transformation ressortent des théories économiques qui s'intéressent au secteur associatif, la question se pose de mettre en perspective les logiques de changement des associations dans l'aide aux victimes particulièrement - encore rarement explorées par la littérature dans leurs comportements organisationnels et leurs actions stratégiques. Cela amène à étudier à travers une analyse empirique la capacité des associations dans l'aide aux victimes à penser l'avenir et à s'inscrire dans de nouvelles stratégies pour assurer leur futur et la continuité de leurs interventions auprès de leurs publics **(II)**.

## **II – UN DEFI POUR LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONSTRUIRE ET SE SAISIR D’ESPACES DE TRANSFORMATIONS STRATEGIQUES**

Les interactions entre les associations d’aide aux victimes et les pouvoirs publics posent à ce secteur des contraintes touchant à la fois à leur viabilité structurelle et à la fois à la continuité de leurs actions fondamentales. Une analyse des comportements organisationnels des associations doit permettre de déterminer leurs capacités à se saisir de stratégies de résistance (II.A.) et ce, pour quelle portée en termes de pérennité de leur action et de viabilité de leur organisation, ce qui devrait pouvoir permettre des recommandations (II.B).

### **II.A – LA CAPACITE ASSOCIATIVE DES ASSOCIATIONS DANS LE DEPLOIEMENT DE STRATEGIES DE TRANSFORMATION : ENTRE CONTRAINTES ET OPPORTUNITES**

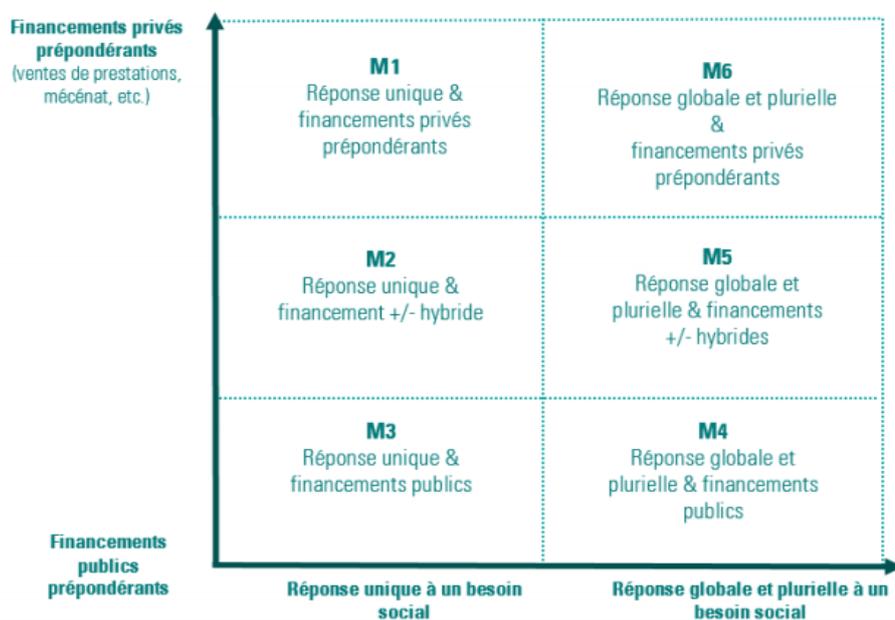
Une étude empirique a été réalisée par voie de questionnaire adressé à un échantillon large d’associations intervenant dans l’aide aux victimes pour évaluer leurs pratiques spécifiques de transformation et d’évolution (II.A.1). Leur analyse permet de caractériser les actions de ces associations qui correspond à une combinaison essentiellement de moyens de régulation plus ou moins stratégiques et suscitant pour elles autant d’intérêts que de freins (II.A.2). Il apparaît en outre que les organisations étudiées activent peu de transformations de grande envergure et principalement des démarches de reconnaissance marquant ainsi des associations toujours en (con-)quête de légitimité (II.A.3).

#### ***1. Approche empirique : méthode et terrain de l’enquête :***

La méthode mise en œuvre pour collecter l’information relative à la capacité des associations à appréhender ou non des modalités de changements relève de la collecte de données par un questionnaire construit spécifiquement et diffusé auprès de l’ensemble des associations d’aide aux victimes. L’envoi du questionnaire a été effectué par voie électronique par le biais de la fédération nationale des associations d’aide aux Victimes, France Victimes, remerciée pour sa précieuse collaboration - soit à destination de 132 organisations. En raison de leur rôle central dans la régulation de l’activité associative et de leur connaissance des défis et enjeux qui traversent leur secteur, les destinataires visés ont été les directeurs-rices des associations d’aide aux victimes.

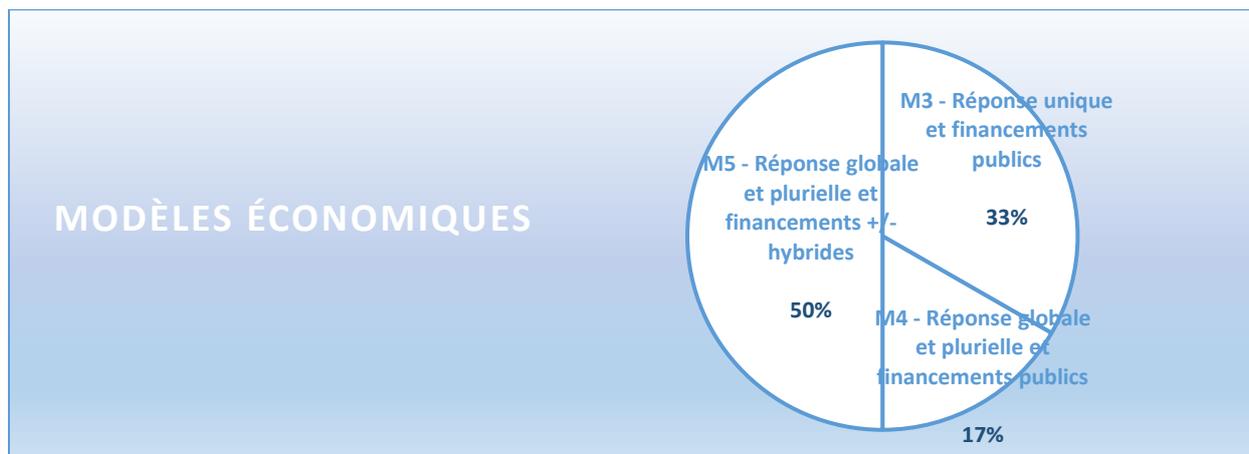
Au total, 6 questionnaires ont été retournés et exploités ce qui représente moins de 5% des associations destinataires. Ces retours de directions - remerciées vivement pour leurs contributions - restent peu significatifs, ce qui est à considérer dans les analyses qui en sont extraites. Le questionnaire identifie une diversité de stratégies/leviers d’actions que les associations peuvent avoir mis en œuvre pour agir sur leur environnement et répartis en trois thématiques : **1.** les leviers de performance, visant la qualité ou l’impact social de l’action associative, **2.** les leviers économiques, visant la diversification des bénéficiaires de l’action, des financements et / ou des activités en interne, et enfin **3.** les leviers de coopération, relevant des logiques de mutualisations et de rapprochements des associations. Préalablement, le questionnaire appréhende le modèle économique de l’organisation en se fondant sur une étude réalisée par la société d’expertise comptable et de commissariat aux comptes KPMG (KPMG, 2017), et qui conduit au positionnement de six modèles socioéconomiques en fonction de la prépondérance des financements publics ou privés et de la réponse apportée au besoin social par la structure, unique ou globale.

**Figure 3. Typologie des modèles économique KPMG**



Les associations répondantes relèvent manifestement de modèles où les financements publics sont prépondérants avec une tendance à l’hybridation de leurs ressources, ce qui semble correspondre à la typologie de l’ensemble des associations du champ de l’aide aux victimes issue des rapports édités par leur fédération nationale.

**Figure 4. Typologies des modèles économiques des associations interrogées**



Il est à considérer également que toutes les associations de cette étude relèvent du même projet associatif concernant l'aide aux personnes victimes d'un acte pénal décrit en introduction et du même cadre d'intervention auprès de ces bénéficiaires. En ce sens, ces associations, sont toutes fortement professionnalisées - bien que de taille relativement hétérogène en matière d'emplois. Toutes les organisations répondantes sont en effet des associations employeuses et 67% d'entre elles emploient plus de 10 salariés (en ETPT) avec une part de bénévolat relative et diminuant au fur et à mesure que celle du salariat augmente. L'échantillon apparaît ainsi assez représentatif du profil des associations de ce secteur de manière générale.

**Figure 5. Statut des effectifs des associations : nombre de salariés et part de bénévolat**



## **2. Le positionnement des associations face aux stratégies : entre intentionnalité et craintes :**

Le premier objectif de l'enquête était de parvenir à déterminer la capacité des associations du champ étudié à appréhender et à s'approprier des stratégies de changements tant en termes d'activité et de publics cibles que de financements ou de modes de coopération. La lecture des questionnaires laisse entrevoir que toutes les associations investissent a minima des logiques de régulation avec des intentions aussi fortes que le sont leurs craintes.

Concernant en premier lieu les leviers de performance, si toutes les associations déclarent mettre en œuvre des actions visant à améliorer et à évaluer la qualité de leurs interventions (questionnaires de satisfaction - comités de pilotages), elles relèvent que ces approches ne leur apportent aucun effet en termes de financements. Au-delà de leur démarche qualitative, aucune de ces structures ne développe une politique de mesure de son impact social et ce dans un contexte où les outils de mesure d'impact - collecte de données sur les conséquences sociales, sociétales et environnementales de leur action ou sur les changements dans la population attribuable à leur action menée - deviennent cruciaux pour le secteur associatif en général.

La mesure des effets de leurs actions est de fait, un objectif peu investi par les associations de l'aide aux victimes étudiées. A travers les indicateurs de performance valant désormais (I.B.1), celles-ci sont en effet cantonnées à incarner des logiques chiffrées de rationalisation de leur activité auprès des victimes dans un cadre préconstruit par la puissance publique qui n'intègre pas pour l'instant l'impact social et sociétal de leurs interventions. Une évaluation de l'impact social et des effets produits par les accompagnements des associations serait plus que pertinente afin de sortir des résultats statistiques et des indicateurs quantitatifs actuels générés par les financeurs pour rendre compte de l'action associative auprès des victimes. Il serait dès lors intéressant de faire déterminer un cadre commun de référence pour la mesure et de la qualité, et de l'impact social des interventions des associations de l'aide aux victimes, dont les actions ne sont pas aujourd'hui normalisées pour définir et mesurer leur production sociale globale.

Concernant en second lieu, les leviers dits économiques, les associations interviennent majoritairement sur la diversification de leurs financements (84%) puis plus résiduellement sur l'élargissement de leurs publics (34%) ou la diversification d'activités (34%). Il est à noter que la stratégie visant l'hybridation des ressources ne s'inscrit pas dans une intention de s'affranchir des financements publics mais de limiter la dépendance financière. Les associations relèvent que pour parvenir à des résultats intéressants dans ce domaine et dans la collecte de fonds privés, par le biais de dons, mécénats ou conventions avec des entreprises privées, l'investissement en temps humain et financiers afférents à mobiliser doit être considérable, sans pour autant que la collecte ne produise les effets escomptés. Les associations pointent ici des résultats minimes et « aléatoires dans le temps » (questionnaire 1). La crainte identifiée est celle du différentiel entre les projections et les réalisations de sorte que si l'hybridation des ressources associatives apparaît déjà amorcée et effective, il semble difficile d'aller encore plus loin. Un autre risque qui pourrait être mentionné ici et bien que non évoqué dans les retours empiriques, est celui de voir la puissance publique se désengager davantage considérant que les ressources privées assurent et améliorent l'équilibre et la croissance de l'association qui collecte.

L'intérêt marqué par ailleurs à la captation de publics nouveaux ou à la mise en place de nouvelles activités se heurte pour les associations interrogées à la fois à un risque économique - peu de financements à la clef - et à la fois à un risque social très souvent formulés tenant à l'éloignement du projet associatif, à la perte de sens pour les équipes, ou encore à un éventuel glissement de la mission principale entraînant un défaut de cohérence et de lisibilité vis-à-vis des financeurs et des partenaires. En outre, est évoqué par les structures le fait que la mise en œuvre de ces stratégies requiert des compétences internes compte tenu du niveau de professionnalisation attendu, obligeant soit à recruter de nouveaux professionnels soit à former et rendre disponibles leurs équipes. Les petites et moyennes structures qui fonctionnent déjà à flux tendu ne sauraient investir sur ce type de changements stratégiques. C'est là une des tensions évoquées au sujet de la gestion des emplois au sein des associations de l'aide aux victimes. Une logique de transversalité des profils recrutés et des équipes serait à prioriser pour assurer ces modalités de transformation tout en étant capable de répondre à des dispositifs et appels à projets à la fois divers et complexes. La coopération par le partage de compétences entre organisations du même champ et/ou du même territoire pourraient aussi permettre de faire face à ces contraintes.

Concernant précisément les leviers de coopération, la moitié des associations indiquent agir sur des formes de mouvements stratégiques axés sur la coopération d'acteurs et ce souvent dans un cadre où les missions et compétences de chacun sont différenciées - donc entre structures d'un même territoire mais de champs d'actions différents. Les associations d'aide aux victimes précisent également coopérer entre elles et avec le réseau national dans les cas exceptionnels pour faire face ensemble à des événements particuliers (accident collectif - attentat). Les associations mettent en tout cas en place essentiellement des dispositifs de partenariats dans le but d'assurer en cohérence la prise en charge de problématiques sociales d'un territoire donné à un instant donné. La logique est principalement une logique de mutualisation de projets ou de compétences ou de moyens. Il est à relever qu'aucune structure répondante ne s'est engagée dans une logique de regroupements visant une transformation de son modèle économique par une restructuration - fusion ou création d'une entité nouvelle de coopération par exemple. In fine, la plupart évoque une réelle contrainte de temps à consacrer à la logique de mutualisation et de coopération quelle qu'elle soit. « Cela nécessite plus de temps pour définir les modalités de travail partagées et de coopération » (questionnaire 2).

### ***3. Le déploiement de stratégies de reconnaissance et la (con-)quête de légitimité :***

Le second objectif de l'étude était de caractériser les objectifs poursuivis par les associations dans leurs modes de résistance et dans leurs résultats en termes de poursuite de leur action associative et de viabilité de leur organisation. Or, les associations déploient essentiellement des stratégies de reconnaissance visant à accroître leur légitimité ou leur crédibilité et ne semblent pas activer des transformations profondes et dans le temps de leurs structures de financements, de leur projet associatif ou a fortiori de leur modèle social et économique.

En ce sens, l'évaluation qualitative qui est mise au point par les associations interrogées l'est par exemple pour « faciliter la valorisation de l'action » (questionnaire 3) ou pour éclairer les parties prenantes sur la réalisation de l'action ou encore pour chercher à améliorer le parcours des bénéficiaires. L'évaluation leur sert de fait à la lisibilité et à la visibilité de leur action associative et ainsi à sa reconnaissance. La mesure qualitative semble correspondre de ce fait pour les associations répondantes davantage à un outil de dialogue entre leur organisation et leurs parties prenantes notamment leurs financeurs.

Une conséquence pourrait d'ailleurs être à mentionner ici bien que non apparente au sein des questionnaires retournés. En recherchant la performance comme paramètre de leur dialogue et fondement de leur légitimité, il pourrait être probable à termes que les associations d'aide aux victimes délaissent les activités les plus difficiles et investissent celles à forte reconnaissance et visibilité qualitative pour les financeurs et donneur d'ordre. Le risque est la conformation des actions associative(s) et le défaut d'innovation.

En outre et dans le même esprit, les leviers économiques qui reposent sur le développement de nouvelles activités ou l'élargissement de bénéficiaires sont élaborés par les associations pour gagner certes en indépendance financière mais aussi et cela apparaît dans la majorité des retours, pour gagner encore une fois en visibilité sur un territoire. En tout état de cause, les associations indiquent que les financements publics pour conduire ces démarches de diversification sont rares ou inexistantes de sorte que l'équilibre économique issu de ces modalités d'évolution resterait fragilisé. Une association verbalise le fait que les financements sont insignifiants pour le déploiement d'une activité nouvelle envers un même public - sans la captation de publics nouveaux. Le développement de nouvelles missions et mieux encore, de modalités nouvelles de l'action serait pourtant à investir et être source de recherches et de financements envers le même public bénéficiaire que sont les victimes.

D'abord parce que l'on sait que le nombre de victimes qui a connaissance et qui recourent effectivement aux associations d'aide aux victimes reste faible - moins de 10% (Nieson, 2013), ce qui suggère des réflexions à porter sur les interventions ainsi que sur le parcours des bénéficiaires. Ensuite, parce qu'avec la crise sanitaire actuelle, l'innovation devient une urgence pour la continuité des services rendus auprès des victimes par des méthodes nouvelles (en distanciel). Les modalités classiques de l'accompagnement (accueils et entretiens physiques nécessitant la présence et de l'intervenant et de la victime) ayant été largement freinées voire empêchées par les périodes de confinement - et ce, alors que dans le même temps, il devenait d'autant plus nécessaire (victimes et justiciables mis face à une trêve judiciaire et à un ralentissement du service public de justice). Le secteur associatif en général a su innover et se défaire des exigences de présentiel dans la réalisation de leurs missions sociales et solidaires tout en valorisant l'essence même de leur action. Pour les associations d'aide aux victimes aussi, pour l'avenir, la COVID 19 devrait être déclencheur et accélérateur de transformation des modes d'interventions de leur organisation auprès de leur public.

De la même manière, si les associations développent (et sont incitées à le faire par les politiques publiques) de nouvelles formes de mouvements stratégiques axés sur la coopération, celles-ci résident principalement dans le partage de ressources et de moyens au local. Elles sont faites en outre soit dans un objectif de légitimation de leur existence soit dans celui de sécurisation de leurs financements. Près de la moitié des associations évoquent en ce sens la coopération aux fins de circonscrire la concurrence et de s'assurer de conserver le lien avec leurs publics sur leur territoire. Les dynamiques privilégiées sont par conséquent celles de mutualisation de compétences ou de projets. Ces rapprochements recouvrent davantage un aspect défensif visant à répondre à des nécessités d'accroissement de moyens pour répondre à des actions locales ou à assurer l'éviction de la concurrence ; là où pour faire face, le mode coopératif et collaboratif semble la meilleure option. L'impact de ces mutualisations sur l'augmentation pérenne de la performance économique et par conséquent sur la pérennité de l'organisation et l'amélioration des conditions sociales en son sein apparaît dès lors limité.

Il apparaît bien que ces objectifs de reconnaissance et la quête de légitimité en fondement de tous ces leviers par les associations prennent une place considérable. Il faut sans doute relever aussi que les associations de l'aide aux victimes interagissent de par leur action fondamentale avec les élus locaux et territoriaux et les autorités judiciaires (Procureur) de leur territoire ; autant de fonctions soumises à des changements et à la nécessité à chaque fois - pour conserver leur crédibilité et leur place - de faire identifier leur organisation et valoriser leurs interventions.

L'ensemble de ces considérations montrent que si les associations de l'aide aux victimes identifient des outils et tendent à s'approprier quelques modes de régulation de leur action et de leur fonctionnement, leurs modalités de changements viennent en réaction à leurs contraintes opérationnelles et modifient peu leur modèle social et économique. Les associations peinent manifestement à obtenir et à stabiliser dans le temps des résultats assurant leur avenir et celui de leurs activités.

**Figure 6. Tableau synthétique des leviers, freins et impacts formulés par les associations**

	En %	Associations ayant agi sur le levier	Associations ayant relevé un impact	Freins/Craintes	Objectifs poursuivis par l'association via ce levier
<b>Leviers de performance qualitative</b>					
Actions sur la qualité de l'action	100	34		x Pas d'impact sur les financements	x Susciter l'intérêt à porter à la structure x Valoriser l'action auprès des financeurs x Rendre compte
Actions sur la mesure d'impact social	0	-		x Contraintes budgétaires pour mise en œuvre	
<b>Leviers économiques</b>					
Elargissement des bénéficiaires	34	17		x Perte de lisibilité de l'action associative x Perte de légitimité et de crédibilité x Elargir les compétences et former les équipes	x Diversifier les financements x Capitaliser les compétences internes x Amortir les changements d'orientation politique
Diversification des financements	84	17		x Résultats minimes et aléatoires dans le temps x Temps à mobiliser - Chronophage	x Moindre dépendance aux financements publics
Diversification des activités	34	17		x Perte de sens si en dehors du projet associatif x Pas de financement pour activité nouvelle envers le même public (sans captation de publics nouveaux) x Demandes à multiplier qui restent en inadéquation avec les résultats obtenus x Pas les ressources humaines nécessaires	x Accroissement de la visibilité
<b>Leviers de coopération</b>					
Fusions-restructurations	0	-			
Mutualisations	50	0		x Temps à investir pour définir les modalités de travail partagées x Aucune incidence sur les financements	x Assurer la cohérence des actions sur un territoire x Circonscrire la concurrence et conserver le lien avec les publics x Créer un mouvement collaboratif qui donne de la crédibilité

## **II.B – LES TRANSFORMATIONS STRATEGIQUES DES ASSOCIATIONS FACE A LA PERENNITE STRUCTURELLE ET ORGANISATIONNELLE : PORTEE ET PROPOSITIONS**

Afin de gagner en efficacité et se projeter dans un horizon plus serein, les associations pourraient chercher à évoluer en privilégiant les logiques de regroupement et de filières avec une dimension de performance économique (II.B.1) et en assurant leur représentativité et leur influence dans les orientations de politiques publiques les concernant dans une dimension politique de transformation sociale (II.B.2).

### ***1. La pertinence des rapprochements : vers des stratégies de performance économique :***

L'étude empirique établit que face à des pressions fortes, les associations répondantes ont cherché à se préserver en expérimentant des formes mutualisées principalement vers des opérations d'alliance et de partenariats sur leur territoire respectif. Ces formes de mutualisations portent des incertitudes et des limites. Les incertitudes peuvent découler de la méthode de la coopération dont la réussite implique notamment la capacité de co-construire des formes d'actions territorialisées tout en bénéficiant de partenaires disponibles et disposés au même moment à apporter une nouvelle réponse sur un territoire donné. Les limites peuvent résulter de la dimension locale des initiatives qui peut parfois générer des formes de repli, sans envisager de visée de transformation de plus grande envergure et plus permanentes dans le temps.

Les acteurs associatifs pourraient se réappropriier les incitations voire les quasi-injonctions de la puissance publique à la coopération ou au regroupement pour en faire des ressources stratégiques propices à leur développement (Grenier, 2011). Il est à noter, comme le précise l'étude faite par la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) sur les coopérations économiques des structures de l'économie sociale et solidaire, que la coopération doit nécessairement être pensée comme « un projet à part entière », et « ne doit pas être limitée à une simple mutualisation de moyens ou un rapprochement physique ». (CRESS, 2017, p.10). Dans ce cas, un large éventail de solutions est disponible de la création d'une entité nouvelle de coopération à des opérations de fusion. Désormais, une création d'association sur cinq est d'ailleurs le résultat d'une restructuration (Tchernonog, 2011). La recherche d'une taille critique devient de fait un enjeu de pérennité pour les structures associatives dans une optique de produire pour elles-mêmes un nouvel équilibre économique performant voire rentable.

Aujourd'hui, il pourrait être temps pour les associations du champ de l'aide aux victimes d'élaborer et de construire une réflexion commune sur leur restructuration dans un objectif de transformation de leur système économique. Un regroupement par la création d'une instance à l'échelon régional répondraient dans ce cadre à de nombreux enjeux stratégiques pour les associations - instances régionales elles-mêmes fédérées au niveau du réseau national existant dans une logique synergétique. Cela semblerait d'autant plus pertinent que les associations intervenant dans l'aide aux victimes sont regroupées en fédération au niveau national et avec pour certaines des dimensions départementales. Or, l'existence et une articulation en synergie d'une instance à chaque échelon territorial apparaît indispensable pour la mise en œuvre des politiques publiques. « Le territoire est un lieu de débats, de discussion, de mise en scènes des actions et intentions des acteurs, permettant d'échanger et de distribuer des identités d'action, et de la règlementation réinterprétée en termes de marges de manœuvres. Ainsi, c'est sur ce territoire considéré comme un espace de débats que peut se former une action collective et locale institutionnalisée » (Grenier, 2011, p. 111).

La pertinence du niveau régional est d'autant plus confortée que ce soit du fait de la présence des acteurs régionaux qui concentrent des pouvoirs étendus en termes de pilotage des politiques et en termes de régulation de l'offre d'une part (Marival, 2011), ou que ce soit d'autre part, pour assurer la création de synergies entre les associations permettant de maximiser leur impact social sur le territoire tout en augmentant la captation de financements ainsi que leur capacité de négociation face à la puissance publique. Une régionalisation assurerait qui plus est une harmonisation du statut collectif des salariés particulièrement sur-représentés dans les associations de l'aide aux victimes et qui se trouvent, de par une diversité de taille et l'absence de convention collective donnée pour ce champ, soumis à des situations hétérogènes en matière de droit du travail et de conditions de travail. Les directions pourraient aussi y trouver et partager en ce domaine les ressources utiles en matière de droits et de responsabilité employeur voire y définir et instaurer un cadre commun de règles et de bonnes pratiques de management.

## ***2. La question de la représentativité et de la capacité politique : vers une stratégie d'influence :***

Jouer un rôle dans l'élaboration des politiques publiques (co-construction) au-delà de leur mise en œuvre (co-production) semble un enjeu de taille pour les associations. Les associations doivent pouvoir influencer la politique sociale - et pas seulement la réaliser - dans le champ de l'aide aux victimes, avoir la capacité de peser dans les débats et de se positionner pour infléchir les politiques nationales et territoriales en ce domaine. Les associations répondantes formalisent dans ce cadre des attentes envers la puissance publique en termes de sécurisation des financements souhaités « sur le long-terme », par « des conventions pluriannuelles » et des dotations budgétaires plus « constantes » (questionnaires 1,2,3,4). La question de la capacité d'influence des associations est bien primordiale. Cependant, cette question est aussi à relier à leur dépendance économique sur les financements de l'Etat et des collectivités. Les tensions entre les associations et la puissance publique portent en effet « plus sur le lien avec l'économie et l'aspect politique a parfois des difficultés à se faire entendre... [Dans quelle mesure en effet] le lien économique n'écrase-t-il pas la relation plus politique ? ». (Abrioux, 2010, p. 202-203).

Ainsi, si les associations de l'aide aux victimes savent se positionner et sont organisées en réseau au national, la place de la dimension politique au sein de ce réseau resterait bien à y questionner. L'étude empirique fait ressortir en ce sens que la fédération nationale assure un apprentissage collectif par la mise en relation des savoirs et des pratiques professionnelles ainsi que par l'organisation et l'incitation à des dynamiques coopératives. Elle œuvre à définir les cadres communs des interventions et assure une communication descendante et transversale. Cela semble cependant ne pas prendre pleinement en considération l'essence de l'affiliation en réseau qui relève aussi de l'instance politique. L'intérêt du réseau doit être de permettre de faire émerger des cadres de modulation de la décision publique et assurer l'expression collective de revendications face à celle-ci. « Le réseau n'est donc plus seulement un dispositif de coopération, il est aussi une instance de remédiation de l'action collective, de recadrage symbolique de celle-ci, voire de reconfiguration institutionnelle. Un tel constat nous incite à dépasser une stricte perspective fonctionnelle sur les réseaux analysée du seul point de vue de la coopération pour aborder à la fois la valeur institutionnelle où le réseau s'affirme comme un champ générant des règles, productrices de légitimité ; ou encore : une valeur symbolique où le réseau est avant tout un producteur de sens pour l'action organisationnelle. » (Glemain, 2016, p. 17).

L'instance nationale doit dès lors se saisir pleinement de la question des choix de la puissance publique dans la construction des règles qui sont prises en considération pour normer le fonctionnement des associations du réseau et rendre compte de leur action auprès des victimes. L'évolution des financements publics et de leur mode d'attribution de même que le mode de régulation et de contrôle de leur action qui contraint fortement le secteur associatif, relèvent bien de décisions politiques faites en amont. Les associations subissent dans ce cadre les changements d'orientation et de financements de la politique pénale. Une des structure répondante à l'étude indique en ce sens chercher à élargir ses bénéficiaires afin « d'amortir les changements de politique » (questionnaire 2). R. Salais évoque ce phénomène au titre des indicateurs de mesure statistiques de l'action des associations : « ce que font ces méthodes, en effet, c'est de déterminer au début du processus politique et sans débat la représentation cognitive de la situation à traiter. Elles orientent ainsi la décision publique dans des directions et vers des objectifs précis, qui n'ont fait l'objet d'aucun processus collectif de délibération démocratique. » (Salais p. 145). L'enjeu est bien politique. C'est la question de la place des associations et de leur rôle dans l'élaboration des politiques sociales en considérant que « la nécessaire transition solidaire, sociale [...] passe d'abord par une co-construction assumée entre l'action publique et les initiatives citoyennes qui créent la richesse collective et solidaire » (Eynaudo, 2019, p.98).

Une seule association parmi celles interrogées dans l'étude évoque et formule dans ce cadre une attente de lobbying envers l'instance fédératrice nationale. Celui-ci apparaîtrait plus que pertinent et devrait concentrer les capacités d'action du réseau. Si les associations au local et demain au départemental et au régional assurent leur lien et le dialogue avec l'autorité publique territoriale, leur interaction ne peut pas s'inscrire dans une stratégie d'influence, laquelle doit être globale et déployée au national pour agir sur les processus décisionnels. Le lobbying tourné vers la puissance publique aurait en outre toute matière à être entendu ; le réseau des associations de l'aide aux victimes pesant de manière importante dans sa dimension économique et en matière d'emplois ; et étant le relais incontournable de l'action publique en ce domaine. Il faut pouvoir permettre à ces associations de devenir les parties prenantes des orientations et des choix politiques afin de contribuer, dans l'intérêt général, à créer ou infléchir ou interpréter les normes qui les concernent. La puissance publique pourra aussi par cette démarche lobbyiste recevoir en amont et dans une démarche saine les informations utiles au bénéfice de son action politique, de son efficacité comme de son efficacité.

# Conclusion

La politique publique de l'aide aux victimes d'un acte pénal est historiquement en France portée par le réseau associatif qui intervient de fait en délégation de missions de service public. En cela, en leur qualité de relais de la politique publique et de la nature même de leur action qui revêt un caractère d'intérêt général, les associations du réseau de l'aide aux victimes, seront toujours identifiées et devraient rester des acteurs reconnus et légitimes. L'autorité publique (entendue au sens large de l'Etat et des collectivités) joue un rôle prépondérant envers ce secteur que ce soit dans le cadre législatif et réglementaire des dispositifs qui viennent définir leur action associative au national comme au local - ajoutant au demeurant des niveaux de négociation et de complexité - ou que ce soit dans le modèle social et économique des organisations dont elle est à la fois le financeur et le donneur d'ordre principal. Ce positionnement des associations de l'aide aux victimes est à la fois un atout en ce que leur présence et le déploiement de leur action sont incontournables et de fait, soutenus par la puissance publique, et à la fois un lèse en venant consacrer leur dépendance à la politique publique de sorte que toute évolution de celle-ci aura un impact significatif.

Les relations entre l'Etat et les associations de l'aide aux victimes sont justement en constante mutation venant former les enjeux de pérennité pour ce secteur associatif et les amener à définir des comportements stratégiques de régulation. Ces enjeux et leurs modes de réponses sont apparus de trois ordres : politique, économique, et social. Politique d'abord, avec le passage d'une logique de subvention des initiatives associatives à une logique de commande publique qui a des effets et sur la concurrence et sur le contrôle de l'action associative. Economique ensuite, avec la contraction des financements publics et une capacité de négociation réduite des associations face à des ressources publiques contraintes. S'ajoute pour ces dernières leur faible capacité d'autofinancement : impossibilité de faire participer les victimes bénéficiaires de l'action - diversification de ressources vers le privé et d'activités vers la prestation qui est limitée par des contraintes de temps et des ressources humaines déjà insuffisantes. Social enfin, dans la mesure où les interventions sont techniques et évolutives (du fait des changements de la règle de droit et des orientations de politique pénale et de justice), ce qui fonde un impératif de qualité dont il doit être rendu compte, sans financement pour ce faire, ni à la clef, et une exigence particulière de professionnalisation avec un coût social et humain plus important et une moindre possibilité à recourir de manière pertinente au bénévolat.

L'étude empirique a mis en évidence que si les associations appréhendent ces enjeux et se sont saisies de ces modes de régulation de leur fonctionnement et de leur activité, les résultats restent peu probants dans le temps, aléatoires et sans effet sur une transformation importante de leur modèle économique. Ce dernier ne parvient pas à être stable et les associations interviennent dans le déploiement de stratégies défensives, cherchant à conserver une place et à survivre. Aller plus loin encore dans la recherche de solutions stratégiques apparaît pour ce secteur une urgence. Pourquoi ne pas faire assurer par la puissance publique l'accompagnement nécessaire à la transformation de ces associations et faire financer une étude pour la réalisation de leurs missions à l'avenir, visant à identifier les outils idoines à faire évoluer leur modèle social et économique - sans omettre d'y intégrer des recherches d'innovations dans leurs modalités d'action, indispensables pour faire face à la crise sanitaire.

Ces analyses comportent cela étant des limites qui sont des pistes de réflexions pour des recherches plus approfondies demain. En premier lieu, les limites proviennent de l'étude empirique. D'abord du fait de la méthode de recueil qui est par voie de questionnaire à remplir par les sondés, là où une étude qualitative par voie d'entretiens aurait pu être pertinente. Ensuite, du fait du questionnaire d'enquête qui est circonscrit à l'étude de leviers stratégiques prédéfinis et ne rend pas compte de la diversité des actions de régulation autres mises en place, le cas échéant par les associations. Enfin, du fait de la faible participation des associations qui ne permet pas un échantillon suffisant. Il serait intéressant de voir dans quelles mesures les résultats empiriques pourraient être généralisés à l'ensemble du réseau des associations d'aide aux victimes. En second lieu, les limites viennent du fait que la puissance publique que ce soit les autorités de financements ou les autorités de tutelles de l'action associative en matière d'aide aux victimes, ne sont pas entendues. Une étude des relations entre les associations et les pouvoirs publics vues par la puissance publique serait appropriée afin de la rapprocher des observations et positionnements associatifs qui ressortent de ce travail. En dernier lieu, une étude des relations éventuelles des associations d'aide aux victimes avec les instances européennes ainsi que l'étude comparative des modalités d'accompagnement et de soutien des victimes dans les différents Etats européens aurait été pertinente à combiner dans ce travail.

# Bibliographie

**Abrioux.** « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction. Management & Avenir. Numéro 10 : Octobre 2010. ISSN 1768-5958. [Ouvrage]

**Ahrouch et Affaghrou.** « La pratique de la coopération : une véritable dynamique de développement économique et social des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire : Cas de l'UCFA ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. Numéro 7 : Décembre 2018. ISSN: 2550-469X. [Ouvrage]

**Archimbault.** « Le secteur associatif dans les Etats membres de l'UE ». Web. <http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/int-archambault.pdf>. 28 mai 2020. [Article]

**AVISE.** « Accompagner les rapprochements de structures de l'ESS. » Fiche pratique. 2019. [Autres]

**Chaïbi.** « Le rôle de l'ESS dans l'organisation du travail et de la production ; Une approche comparée des théories de la production et des théories de l'ESS ». Économie sociale et économie politique : regards croisés sur l'histoire et les enjeux contemporains, Sep 2017, Paris-Saint-Denis, France. Hal-01986332 [Article]

**Cottin-Marx, Simon.** « Professionnaliser pour marchandiser (et inversement). Quand l'Etat accompagne les associations employeuses ». Thèse. Université de Paris-Est. 2016 [Mémoire, thèse, Doctorat]

**CRESS.** Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne-Rhône-Alpes. Vademécum de la coopération économique. 2016-2017.  
<http://www.cress-aura.org/sites/default/files/vademecumcooperationsfinal.pdf>

**Eynaud, Gardin.** « Les modèles socioéconomiques associatifs ». Revue de littérature. INJEP Notes et Rapports. Octobre 2019. INJEPR-2019/08 [Ouvrage]

**Georgescu.** « L'avenir des services d'intérêt économique et général (SIEG) dans l'union européenne ». Mémoire. INSTITUT EUROPEEN DES HAUTES ETUDES INTERNATIONALES, 2006. [Mémoire, thèse, Doctorat]

**Glemain, Urasadettan, et Al.** « Coopérations au sein d'un réseau en ESS : le cas d'Emmaüs International. Les " communs " et l'économie sociale et solidaire. Quelles identités et quelles dynamiques communes ? ». XVIe Rencontres du RIUESS, Mai 2016, Montpellier, France. Hal-02433594 [Article]

**Grenier, Guitton-Philippe.** « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? ». Management & Avenir. Numéro 47 : Juillet 2011. ISSN 1768-5958. [Ouvrage]

**Jany-Catrice, Puissant et Al.** « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités ». Formation Emploi, vol.107, n°3, p.77-91. 2009. [Ouvrage]

**JurisAssociations.** « Entreprises sociales et solidaires : Enjeux juridiques et financiers de la coopération. » Supplément au numéro du 15 septembre 2017. ISSN 0755-006. [Ouvrage]

**KPMG.** « Les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations ».2017.

Web. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>. 28 mai 2020. [Rapport, recherches]

**Lafore.** Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise. Paris, Dunod. 2010. [Livre]

**Le Roy, Puissant et Al.** « Chapitre 3 : Les associations, au cœur des transformations politiques publiques ». *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur s.a, 2019, pages 83-114. Imprimé. [Livre]

**Le Roy, Puissant et Al.** « Conclusion générale : Que reste-t-il de l'économie politique des associations ? ». *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur s.a, 2019, pages 243-251. Imprimé. [Livre]

**Marival.** « Interactions entre associations et pouvoirs publics : logiques, tensions, diversité : Le cas des associations d'action sociale et médico-sociale ». Sciences de l'Homme et Société. Mémoire. UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE AIX-MARSEILLE II ; LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL (LEST-UMR 6123), 2011. [Mémoire, thèse, Doctorat]

**Monzon et Chaves.** « L'économie sociale dans l'union européenne ». Rapport d'information élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC). Union européenne. 2012. [Rapport, recherches]

**Nieson.** Rapport au Premier ministre et à la ministre de la justice. « Sur le financement des associations d'aide aux victimes et la gouvernance de la politique nationale de l'aide aux victimes ». Juillet 2013. [Rapport, recherches]

**Pesqueux.** « Institution et organisation ». Doctorat. HESAM UNIVERSITE. 2020. Halshs-02498914. [Mémoire, thèse, Doctorat]

**Rijpens et Mertens.** « Pérennité des associations dans un environnement changeant. Vers la construction d'un outil de diagnostic à 360° pour les associations ». Rapport de recherche. Centre d'Economie Sociale, HEC Liège, Université de Liège. 2019. [Rapport, recherches]

**Salais.** « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance ». 2010/1, pages 129 à 147. Revue française des affaires sociales. La documentation française. ISSN 0035-2985 [Ouvrage]

**Tchernonog.** « Les associations, Etat des lieux et évolutions : Vers quels secteurs associatifs demain ? ». Recherche de l'INJEP (Institut national de la Jeunesse et de l'éducation populaire, Ministère de la jeunesse et des sports). Institut CDC pour la recherche. Chorum. 2019. [Rapport, recherches]

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	8
<b>I – ANALYSE DES TENSIONS DANS LES RELATIONS ENTRE LES POUVOIRS PUBLICS ET LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONTEXTE ET IMPLICATIONS THEORIQUES</b>	
<b>I.A – Les impacts liés à l’évolution des financements : les associations au cœur de la variabilité des politiques publiques</b>	11
I.A.1 Des financements publics en déclin et incertains	11
I.A.2 Des modalités de financements transformées : la commande publique	13
I.A.3 Des financements de moins en moins publics	15
<b>I.B – Les conséquences liées au modèle de régulation et d’évaluation des associations : de partenaires à prestataires</b>	17
I.B.1 Des modalités nouvelles dans l’évaluation de l’action associative	17
I.B.2 La standardisation de l’action associative	19
I.B.3 La mise en concurrence des associations	20
<b>II – UN DEFI POUR LES ASSOCIATIONS DE L’AIDE AUX VICTIMES : CONSTRUIRE ET SE SAISIR D’ESPACES DE TRANSFORMATIONS STRATEGIQUES</b>	
<b>II.A – La capacité associative des associations dans le déploiement de stratégies de transformation : entre contraintes et opportunités</b>	22
II.A.1. Approche empirique : méthode et terrain de l’enquête	22
II.A.2. Le positionnement des associations : entre intentionnalité et craintes	25
II.A.3 Le déploiement de stratégies de reconnaissance et la (con-)quête de légitimité	27
<b>II.B – Les transformations stratégiques des associations face à la pérennité structurelle et organisationnelle : portée et propositions</b>	31
II.B.1 La pertinence des rapprochements : vers des stratégies de performance économique	31
II.B.2 La question de la représentativité et de la capacité politique : vers une stratégie d’influence	33
<b>CONCLUSION</b>	34

# Listes des tableaux et graphiques

Figure 1. Annexe à la subvention aide aux victimes auprès du Ministère de la Justice (Extrait)

Figure 2. Annexe à la subvention aide aux victimes auprès du Ministère de la Justice (Extrait)

Figure 3. Typologie des modèles économiques KPMG

Figure 4. Typologies des modèles économiques des associations interrogées

Figure 5. Statut des effectifs des associations : nombre de salariés et part de bénévolat

Figure 6. Tableau synthétique des leviers, freins et impacts formulés par les associations

## Table des annexes

Annexe 1. Questionnaire

Annexe 2. Questionnaires retournés

Annexe 3. Rapport d'activités 2019 de la fédération nationale France Victimes

Annexe 4. Rapport d'activités 2019 de l'association AVIMEJ-France Victimes 77

*Enjeux et tensions dans les relations entre pouvoirs publics et associations de l'aide aux victimes : quelles évolutions et stratégies de résolution et pour quel avenir ?*

*FERNANDES Laëtitia*

### *Résumé*

Etude des tensions dans les relations entre les associations intervenant dans l'aide aux victimes et les pouvoirs publics et par voie de conséquence sur le positionnement et la capacité de ces associations à identifier des stratégies de réponses et de transformation, tout en analysant leurs risques et leur portée face à leur pérennité structurelle et organisationnelle.

