

Paris - Immeuble Jacques
Chaban-Delmas

1^{er} décembre 2014

Actes du colloque

**Economie sociale et
solidaire : mutations et
nouveaux défis humains**



FONDATION

Laure POLITIS CASIP-COJASOR

TABLE DES MATIERES

Préambule	4
Ouverture	9
Éric de Rothschild, Président de la Fondation Casip-Cojasor	10
Julien Lauprêtre, Président du Secours populaire	13
Introduction	17
Martin Hirsch	18
<i>L'AP-HP après Emmaüs : la gestion d'un service public par un manager de l'ESS ?</i>	
Thème 1 : Quel modèle organisationnel	22
Joseph Haeringer	23
<i>Conférence : Quelles mutations organisationnelles a connues l'ESS ces dernières décennies ? Quelle a été l'évolution historique et sociologique des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire ces dernières décennies ?</i>	
Philippe Naszalyi	29
<i>Conférence : La nécessaire évolution des activités associatives ?</i>	
Thème 2 : Mutations des exigences professionnelles dans le domaine médico-social	55
Marcel Jaeger	56
<i>Conférence : Recrutement des cadres : le décalage entre exigences professionnelles et formation</i>	
Table ronde : Les outils et méthodes pour répondre aux nouveaux besoins de compétences dans l'Economie sociale et solidaire	61
Cécile de Calan	62
<i>La gestion prévisionnelle des emplois et compétences</i>	
François Charleux	65
<i>Le projet d'établissement, outil dynamique de management des équipes en action sociale et médico-sociale</i>	
Fabien Azoulay	68
<i>Directeur d'EHPAD : militant, vulgarisateur et animateur de la démarche qualité</i>	
Le sens du travail à la Croix-Rouge Française et au Secours populaire pour les salariés et les bénévoles	72
Monique Combes-Joret	73
<i>Conférence : Le sens du travail pour les salariés et les bénévoles de la Croix-Rouge française</i>	

Joëlle Bottalico <i>Conférence : Le sens du travail au Secours populaire pour les salariés et les bénévoles</i>	88
Thème 3 : Innovation et synergie pour une solidarité active	90
Edith Archambault <i>Conférence : Dans le contexte actuel de rationalisation des effectifs dans le secteur social, quelles solutions humaines peuvent-elles être trouvées pour assurer les besoins croissants sur le terrain ?</i>	91
Table ronde : Quelles techniques innovantes de solidarité ?	94
Stephen Cazade <i>Unis-Cité</i>	95
Jean-François Serres <i>Monalisa</i>	98
Philippe Da Costa	101
Emilie Vuillequez <i>Le Marathon Probono</i>	105
Thème 4 : Insertion professionnelle : moteur à l'économie	109
Patrick Gianfaldoni <i>Conférence : Insertion professionnelle : moteur à l'économie</i>	110
Table ronde : Insertion professionnelle : moteur à l'économie	123
Jean-Marc Borello <i>L'entrepreneuriat social aujourd'hui</i>	124
Frédéric Bardeau <i>L'entreprise Simplon.co</i>	127
Evelyne Douaud <i>L'association Faire</i>	129
Christian Sautter	132
Conclusion	134
Béatrice de Durfort	

ACTES DU COLLOQUE ECONOMIE SOCIAL ET SOLIDAIRE : MUTATIONS ET NOUVEAUX DEFIS HUMAINS

Paris – 1^{er} décembre 2014

Fondation Casip-Cojasor

PREAMBULE

La Fondation Casip-Cojasor, en partenariat avec le Secours populaire, organise le lundi 1er décembre 2014 un colloque sur le thème « Economie Sociale et Solidaire : mutations et nouveaux défis humains », Immeuble Jacques Chaban-Delmas - Salle Victor Hugo - 101 rue de l'Université, 75007 Paris.

Acteur de ce secteur de l'économie et fort de son expérience, la Fondation Casip-Cojasor a pour objectif de :

- permettre aux universitaires et aux acteurs de terrain de se rencontrer et d'échanger sur les enjeux humains qui découlent des mutations au sein de l'Economie sociale et solidaire ;
- amener à des propositions concrètes pour aborder les nouvelles exigences d'une économie sociale en constante évolution ;
- faire mieux connaître aux étudiants ce secteur de l'économie.

Le modèle associatif a longtemps été réservé aux « causes à défendre », celles du cœur, celles de l'engagement humanitaire, celles de la solidarité. Dans cette optique, une partie au moins des organisations relevant de l'Economie Sociale et

Solidaire, se sont construites en opposition aux entreprises classiques qui font l'économie dite de marché. D'autres ont investi le terrain laissé vacant de l'aide aux personnes dépendantes, se développant grâce aux subventions de l'Etat et des collectivités territoriales.

La crise économique de 2008, marquée par la faillite de la banque Lehman Brothers aux Etats-Unis, a ouvert de nouvelles perspectives au modèle économique de l'entreprise. Pourtant, le modèle associatif ne semble pas bénéficier de cette opportunité. Au contraire, l'Etat-Providence devient plus méfiant, préconise la mise en œuvre de schémas d'efficience, exige des compétences de gestion accrues, alors que les professionnels du monde associatif sont essentiellement des acteurs de terrain.

Si ces mutations ne sont pas nouvelles, elles posent néanmoins des questions pleinement actuelles sur la formation des nouvelles générations de professionnels du monde associatif et sur les enjeux humains qui en découlent. Des synergies et des innovations doivent être trouvées pour répondre au mieux à ces défis tout en préservant l'ADN du modèle social et solidaire qui fait la force des associations.

En réfléchissant sur les modèles organisationnels de l'ESS et les possibilités qu'ils offrent en termes d'hybridation avec les organisations économiques classiques (1), nous ouvrirons la voie aux innovations proposées par le monde associatif pour pérenniser leur engagement solidaire auprès des publics avec lesquels ils travaillent (2). Les difficultés surmontées par ces associations, au-delà même des innovations mises en œuvre, révèlent la profonde mutation des exigences professionnelles dans le monde associatif (3), ce qui pose par conséquent la question de l'insertion professionnelle des publics aidés, notamment au sein de ces associations (4).

L'objectif de cette journée est de permettre aux universitaires et aux acteurs de terrain de se rencontrer et d'échanger sur les enjeux humains qui découlent de ces mutations. Plus que de simples échanges, les tables rondes et les retours d'expérience qui rythmeront cette journée doivent amener à des propositions concrètes pour aborder les nouvelles exigences d'une économie sociale en constante évolution.

Thème 1. Quels modèles organisationnels pour l'Economie Sociale et Solidaire

L'émergence de modèles d'autogestion dans les années 1970 a nourri le mythe de voies alternatives à l'entreprise classique dont l'efficience se mesure sur des critères économiques et financiers. Pourtant, au-delà du mythe, c'est bien la pertinence du modèle associatif à but non lucratif qui est questionnée à l'issue des Trente Glorieuses. Tant le modèle de financement que l'efficacité organisationnelle sont remis en cause avec le recul de l'Etat Providence et le développement des sciences en contrôle de gestion. Plus récemment, le scandale de l'Association pour la Recherche contre le Cancer a renforcé ce besoin pour les associations de mesurer précisément l'usage des fonds à leur disposition.

Ces mutations s'accompagnent d'une réflexion sur le modèle organisationnel des associations en particulier et de l'ESS en général. De même que des entreprises du secteur marchand investissent des domaines traditionnellement réservés à l'ESS comme le médico-social, les associations peuvent-elles investir des domaines marchands sans aller à l'encontre de leurs valeurs ? Leur organisation doit-elle être modifiée pour cela ? Pour assurer leur pérennité financière, les

associations peuvent-elles constituer des modèles hybrides au carrefour du lucratif et du non lucratif ?

Dans cet axe, nous traiterons à la fois des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire dans une perspective historique en retraçant leur évolution de ces dernières décennies, et à la fois dans une perspective sociologique en tentant de définir l'évolution de l'ESS à travers ses mutations organisationnelles.

Présentée sous la forme d'un débat universitaire, cette réflexion s'accompagnera d'un ou plusieurs retours d'expérience mettant en valeur des solutions organisationnelles éprouvées lors de crises ou de profondes mutations économiques ou sociales.

Thème 2. Mutations des exigences professionnelles dans le domaine médico-social

Historiquement, les établissements de santé étaient tenus par des œuvres de charité : ordres religieux, Etat, services municipaux... Si exigences professionnelles il y avait, elles concernaient surtout l'engagement humanitaire et la mission métaphysique, religieuse ou laïque, afférente. C'est à partir des Trente Glorieuses que d'autres acteurs apparaissent : médecins, infirmiers, recrutés par des associations ou des entreprises privées pour apporter leur expertise au milieu médico-social en pleine naissance. Le rapport Laroque (1962) souligne d'ailleurs l'importance de faire des établissements médico-sociaux un complément au maintien à domicile, plutôt qu'un lieu d'exclusion pour la vieillesse ou le handicap. A cette époque, l'augmentation rapide du niveau de vie incite à investir massivement pour prolonger au mieux la vie des personnes dépendantes.

Mais à partir des années 1980, la crise économique montre les limites d'un modèle sans véritable contrôle des coûts. Au médecin-directeur d'établissement, succède le gestionnaire. Son rôle de contre-pouvoir devient central, bien qu'il soit critiqué par les acteurs de terrain comme étant déconnecté des difficultés quotidiennes.

Ce bref aperçu des profondes mutations des exigences professionnelles de ces dernières décennies explique en partie la difficulté de nombreuses associations et entreprises du domaine médico-social à recruter et à renouveler les cadres. Cela est également en partie dû au fait que les diplômés d'écoles de commerce ou de masters en gestion n'ont pas forcément la fibre associative, et qu'ils se trouvent rapidement en porte-à-faux avec les valeurs portées par des acteurs de terrain qu'ils sont censés encadrer. Quant à la formation interne, elle montre aussi ses limites dans la mesure où les professionnels du monde associatif peinent à intégrer une logique gestionnaire à un investissement qui relève aussi, bien souvent, d'un engagement humanitaire.

Le décalage entre valeurs associatives et rationalisation des coûts, parfois à l'encontre de la logique du terrain, est une des difficultés majeures à pallier pour s'adapter aux mutations des exigences professionnelles dans le domaine médico-social.

Dans cet axe, nous étudierons la difficulté des associations à recruter des cadres répondant à ces nouvelles exigences professionnelles tout en portant les valeurs associatives. Puis nous essaierons de trouver des réponses à ce défi RH, notamment grâce à une table ronde entre acteurs de terrain et responsables d'organismes de formation professionnelle.

Thème 3. Innovations et synergies pour une solidarité active

Le recul de l'Etat Providence a obligé les acteurs de la solidarité à s'adapter, tant à l'augmentation du nombre de bénéficiaires des services gérés, qu'à la baisse des subventions accordées. Depuis la fin des Trente Glorieuses, l'économie de marché a modulé son postulat économique de base. Aujourd'hui, la maximisation ne peut se faire que sous contrainte, ce qui oblige les acteurs économiques à repenser l'idée même de maximisation. Il en va de même pour les associations qui doivent « faire mieux avec moins », notamment en termes de subventions. Dans ce contexte, quelles solutions humaines peuvent-elles être trouvées pour assumer la demande croissante sur le terrain ?

En France, la notion de bénévolat et d'engagement civique est bien moins développée que dans les pays anglo-saxons. Pourtant des initiatives intéressantes devraient constituer des relais de solidarité efficaces, à l'image du service civique. Par exemple, en renforçant la solidarité intergénérationnelle grâce à un investissement auprès des personnes âgées, une partie de la difficile question de la dépendance pourrait trouver réponse.

Par ailleurs, au-delà de réponses innovantes pour renforcer la solidarité, quels sont les leviers de synergie au sein des associations et entre associations pour pérenniser leur engagement social ? L'ESS est née de ce souci de mutualisation des moyens pour donner à la solidarité les moyens de s'exprimer. Les associations doivent-elles continuer à explorer cette voie ou risquent-elles de compromettre leur engagement, notamment en termes d'insertion professionnelle ?

Dans cet axe, nous explorerons à la fois les innovations humaines bénéfiques pour la solidarité nationale comme le service civique ou l'engagement bénévole, et à la fois des actions concrètes de synergies qui ont permis à des associations de gagner en efficacité dans leur travail sur le terrain malgré la baisse de financements.

Après une présentation magistrale sur le rôle et le devenir du bénévolat dans l'ESS, cet axe sera développé à travers une table ronde réunissant universitaires et acteurs de terrain pour une approche complémentaire de la question de la solidarité.

Thème 4. L'insertion professionnelle : moteur à l'économie ?

L'économie sociale peut être vue, dans son objet comme dans son organisation, comme un outil d'insertion ou de réinsertion professionnelle. Pour autant, il ne faudrait pas confondre l'objet de son travail, l'aide à l'insertion professionnelle, avec son organisation intrinsèque qui ne peut constituer un débouché exclusif pour les personnes aidées.

La professionnalisation des métiers de l'économie sociale, les nouvelles exigences réglementaires de traçabilité et de contrôle imposent aux organisations de recruter des profils de mieux en mieux formés. L'association ne saurait donc être le destinataire ultime des demandes d'insertion par l'emploi qu'elle prétend traiter.

Il faut par conséquent trouver les pistes qui font de l'économie sociale et solidaire un moteur à l'insertion professionnelle dans l'économie en général, que ce soit le secteur marchand ou non marchand. Dans ce domaine, plus que la théorie, c'est l'expérience terrain qui peut permettre de trouver les mécanismes efficaces de l'insertion professionnelle dans l'économie. De nombreux projets ont

été mis en œuvre avec des succès divers, tant au niveau des personnes handicapées que des personnes exclues temporairement de l'emploi par leur condition sociale difficile – détention, clochardisation, alcoolisme,...

L'ESS a un rôle à jouer dans l'insertion professionnelle mais d'une manière générale dans le service apporté à ces populations indépendamment de l'emploi. En quelque sorte, l'insertion professionnelle constitue le catalyseur et l'indicateur de réussite de la démarche sociale et solidaire des acteurs qui s'en réclament.

Dans cet axe, nous ferons donc la part belle à un échange entre acteurs de terrain et à leur retour d'expérience quant à des projets d'insertion professionnelle réussis.

OUVERTURE

Eric de Rothschild

Président de la Fondation Casip-Cojasor

Discours

Je suis très heureux de la collaboration du Secours populaire et du Casip dans le cadre de ce colloque. On pourrait se dire que c'est la carpe et le lapin : le Casip, qui est né il y a 200 ans, au moment où Napoléon a voulu organiser la communauté juive et créer un service social, et le Secours populaire qui remonte à 70 ans. On pourrait se dire que ce sont deux approches différentes de l'action caritative. Je pense au contraire que nous avons les mêmes désirs et les mêmes pratiques. Nous avons besoin des uns et des autres pour exister et réussir dans notre société.

Ce colloque rassemble des acteurs de terrain et des universitaires de renom autour d'un sujet qui leur est commun : l'Economie sociale et solidaire. Ces échanges seront fructueux, car il est évident que les connaissances issues de la recherche doivent être mises au service des pratiques et des programmes des acteurs de terrain. De la même façon, l'expérience de terrain est indispensable pour nourrir les théories. Le nombre élevé de communications, des interventions et l'importance des inscriptions promettent des débats riches et animés.

La Fondation Casip-Cojasor a un rôle important à jouer dans ce transfert de connaissance. C'est l'occasion de dire quelques mots sur le Casip créé il y a 200 ans mais qui a su rester à la pointe du progrès et de l'innovation. Nous avons créé récemment des établissements presque uniques, par exemple, une maison pour personnes âgées handicapées vieillissantes. Nous nous sommes, en effet, rendus compte à quel point la personne handicapée vieillissante se sentait mal dans nos institutions pour personnes âgées classiques. Dès son ouverture, cette entité s'est remplie. Nous avons un grand service social, qui reçoit près de 20 000 personnes. Nous gérons également un ensemble d'établissements d'accueil, que ce soit pour les personnes âgées, pour les handicapés jeunes et vieillissants. Pour faire face au problème de l'isolement, nous avons ouvert récemment deux entités, qu'on a appelé « Maisons de la culture et des seniors » dont la fréquentation est remarquable. Le coût étant raisonnable, nous envisageons d'en ouvrir une troisième.

Nos actions sont orientées vers la population juive. Nous subvenons aux besoins spécifiques de cette communauté. Je voudrais préciser que nous accueillons tout le monde dans nos maisons, sans distinction. Cela contribue à des échanges et une vie passionnante. Bien qu'ouverte à toutes populations, nous subvenons aux besoins spéciaux de la communauté juive. Cette charge spécifique est entièrement prise en main par la communauté grâce aux dons qui financent les activités du service social.

Au départ, le Casip s'appelait Comité de bienfaisance israélite de Paris, aujourd'hui on parle d'Economie sociale et solidaire, en fait, il s'agit de la même chose. Il est question de marier modernisme, innovation et professionnalisme sans oublier l'humain. Il est nécessaire d'avoir une approche dérogatoire si on veut bien accomplir notre action sociale et solidaire. Les ARS (Agence régionale de santé) doivent entendre ce dérogatoire.

Le thème du colloque d'aujourd'hui est totalement tourné vers l'avenir. Il garde ses dimensions innovantes puisqu'y seront abordées à travers quatre séances la

refonte et la rénovation des pratiques des associations et des fondations, qui travaillent dans le domaine du social et du médico-social. Cette refonte doit être tant opérationnelle que financière. A ce propos, je veux vous faire part de deux réflexions, qui me paraissent fondamentales. Premièrement, la poursuite de notre mission, dans un contexte plus âpre et en perpétuel changement, ne saurait se contenter des outils que nous connaissons aujourd'hui en matière de financement. Qu'on le veuille ou non, la défense de nos budgets alloués par les collectivités et les demandes de subventions demeurent aujourd'hui les maîtres mots de nos ressources. Promouvoir des actions de solidarité, savoir les gérer efficacement à travers nos institutions suppose dans l'avenir de ne plus se contenter de respecter notre vocation caritative et du dévouement. Il faudra également que nous ayons un professionnalisme sans faille, une formation à la prise en charge des demandeurs de plus en plus différente dans l'expression de leurs besoins. Si l'alimentation et l'habitat restent la priorité immédiate, il nous faut résolument penser à une prise en charge globale de chaque personne dans le respect de la dignité et des besoins de chacun. L'éducation, la réinsertion et l'intégration composent cette prise en charge et doivent être pris en compte dans le secours que nous apportons. L'accent doit être mis pour que nous réussissions dans le domaine de la formation des personnes en nous appuyant sur une solidarité efficiente, dynamique, tournée vers un projet humain et non plus uniquement vers l'assistance. C'est une formidable exigence qui pèse sur les professionnels et les aidants, elle doit se traduire, à mon sens, au-delà de la formation initiale, par de nouvelles approches. Les usagers doivent être au courant de l'évolution des prises en charge sociales et être accompagnés par un programme de suivi d'aide psychologique. Il ne peut y avoir de véritable prise en charge sans professionnels formés et protégés dans leurs conditions de vie et de travail. Il en est exactement de même pour les cadres administratifs dont la charge augmente tous les jours et se compliquent de façon exponentielle.

La deuxième problématique que je voudrais aborder concerne les financements de nos actions. Devant un Etat ou des collectivités territoriales de plus en plus exigeantes, le seul moyen de nous maintenir est de consolider nos ressources. Les subventions publiques ne suffiront plus pour financer nos nouvelles activités. Les fondateurs historiques de nos associations avaient non seulement pris conscience des îlots de misère de notre société bâtie sur des structures et des politiques nouvelles mais avaient su également promouvoir des financements qui n'existaient pas alors. Même si à cette époque la croissance était là, les mentalités devaient être âprement conquises. C'est dans un même esprit de conquête et d'imagination que nous devons désormais envisager nos financements. Sommes-nous prêts à nous mobiliser pour générer nos propres ressources, à produire de la richesse par les activités de nouveaux services lucratifs et commerciaux et en redistribuer les gains en vue de faire face à l'augmentation des demandes d'aide et de solidarité et de bâtir de nouvelles structures. En agissant ainsi, nous ne perdrons pas notre âme ; nous élèverons la qualité de nos services tout en maintenant nos valeurs d'entraide et de solidarité tout en consolidant nos propres ressources. Nous avons conscience que la chose publique et ses institutions ne peuvent plus tout assurer, qu'il faut imaginer de nouveaux outils et de nouvelles solutions pour continuer notre engagement en faveur des autres. Face à ces énormes enjeux et face à un Etat qui est amené à des arbitrages douloureux quant aux priorités de ses prestations et de ses dépenses, nos institutions et tous les professionnels engagés, doivent

s'adapter, fournir des réponses et ouvrir des voies nouvelles. Elles doivent être porteuses d'initiatives, d'imagination et d'innovation.

La nouvelle loi sur l'ESS apparaîtra peut-être dans quelques années comme une loi symbole, une loi fondatrice puisqu'elle fait du secteur privé non lucratif un des pivots de la croissance et un créateur d'emplois. Pour y parvenir, il nous faudra imaginer des modèles innovants et devenir porteurs de développement. Nous éviterons de cette manière au secteur médico-social de s'inscrire dans une continuité chaotique entre avancée et durcissement et que notre système de protection ne bascule vers un modèle personnel où l'individualisation du risque conduirait à un accroissement des inégalités ainsi qu'à une réduction du champ social. Les politiques en matière de social, d'enseignement, de formation, d'habitat, d'intégration professionnelle doivent maintenant constituer des priorités stratégiques pour l'activité privée non lucrative et donc de la recherche de financement à long terme. Notre vocation est historique et fédérative, elle doit se pérenniser. Nos fondations et nos associations témoignent depuis toujours que l'union des femmes et des hommes qui se solidarisent au service des autres, est l'ingrédient essentiel du progrès pour vaincre le désarroi d'une partie de la population.

Julien Lauprêtre,
Président du Secours populaire

Discours

Mesdames et Messieurs, chers amis, je vous remercie pour les paroles chaleureuses que vous avez destinées à nos bénévoles du Secours populaire et à ses activités. J'y suis très sensible. En fait, ce que vous venez de dire va correspondre à ce que je veux exprimer à mon tour.

Tout d'abord quelques phrases pour montrer la part prise par le Secours populaire dans ce grand chantier de l'ESS. L'essentiel portera sur le mot « solidaire ». La solidarité à notre époque est devenue un phénomène sociétal. On ne peut pas y échapper. Il faut qu'il se développe d'une façon étatique dans les grands mouvements de solidarité. Le Secours populaire va fêter son 70^e anniversaire, c'est beaucoup moins que le Casip mais c'est déjà une belle histoire. Nous voulons fêter le 70^e anniversaire, non seulement en soufflant les bougies, mais surtout à cette occasion nous voulons que soient lancés un appel et des activités pour créer les nouvelles conditions d'une « résistance » face à la montée des pauvretés et des exclusions. Je voudrai faire un appel à tous les gens à participer à cette nouvelle résistance, de ne pas laisser faire grandir le chapitre de la pauvreté et de l'exclusion. Résister, apporter son concours personnel ! Le Secours populaire est en train d'innover en faisant appel à tous les gens de cœur, en lançant surtout un appel à toutes ces personnes, à ces familles qui sont en difficulté. Nous leur disons relever la tête. Au Secours populaire, nous ne cherchons pas les « mercis ». Nous voudrions que vous aussi vous participiez à l'effort, pour vous en sortir, pour aider les autres à s'en sortir.

Un exemple, une personne qui dit :

-« Mon pauvre Monsieur, qu'est-ce que vous voulez que je fasse, mon mari est au chômage.

-Votre mari est au chômage. Mercredi prochain, on a une grande collecte et une distribution alimentaire, pourquoi ne viendrait-il pas avec nous ?»

Autre exemple, une personne dit :

-« Vous savez, moi, je suis toute seule avec 3 enfants, qu'est-ce que vous voulez que je fasse.

-Vos 3 enfants, peut-être qu'ils peuvent écrire avec le mouvement « Enfants, copains du monde » que nous créons à l'heure actuelle et qui se développe. »

Il s'agit d'écrire à des enfants d'un pays où la pauvreté et les cruautés sont manifestes et les enfants de ce pays répondront. Il faut faire grandir ce mouvement « Enfants, copains du monde ». Vous vous rendez compte que cette année, nous avons accueilli des enfants de 33 nationalités à venir passer des vacances chez nous et à se rencontrer. Cette formule, prétentieuse, mais que nous développons, « Apprendre à des enfants à s'aimer plutôt qu'à s'entretuer ». Quelle belle devise ! Et ça marche ! Nous avons maintenant dans 50 pays des enfants qui se réunissent entre eux, font la solidarité pour des gosses encore plus malheureux qu'eux ou bien font des gestes de solidarité avec les enfants français. Nous avons maintenant des enfants français qui vont dans des maisons de retraite et qui apportent un souffle pour prolonger la vie des personnes âgées. Ce mouvement « Enfants, copains du monde », nous appelons à le développer,

en faisant participer les enfants. Ce n'est pas seulement leur donner la parole. J'ai assisté à une réunion officielle dans le cadre du 50^e anniversaire pour les droits de l'enfant. A cette occasion, on disait : « Maintenant, les enfants peuvent parler ». Non, il ne faut pas seulement qu'ils parlent, il faut qu'ils agissent. Il existe des sentiments d'humanité, de fraternité chez les gosses qu'on ne peut pas soupçonner. Les gosses ne connaissent pas l'antisémitisme, le racisme ou la xénophobie. C'est pourquoi, il faut, quand ils grandiront, qu'ils continuent à porter ces grands sentiments dans leur activité.

Nous essayons de faire en sorte que les personnes qui sont en difficulté, s'en sortent.

-« Moi, j'aime chanter. »

-« Les enfants seraient si contents de chanter ensemble. »

-« Moi, j'aime cuisiner »

-« Alors venez avec nous, nous avons des ateliers de cuisine. »

Nous avons maintenant des ateliers de coiffure. Les personnes en difficulté ont leur fierté, elles sont toutes heureuses d'être coiffées convenablement. Nous avons une ligne de conduite afin que les gens en difficulté s'en sortent et participent à ce grand mouvement de résistance dans des conditions nouvelles. Nous avons des exemples que nous voulons généraliser. En début d'année, nous organisons une grande campagne, une grande loterie que nous appelons « le don action ». C'est la campagne la plus difficile du Secours populaire. Nous appelons les gens de cœur à verser de l'argent au Secours populaire afin d'acquérir du matériel informatique, des moyens de transport et appointer de nouveaux permanents. C'est plus difficile que de demander de l'argent pour envoyer les enfants en vacance. Nous essayons de faire en sorte que les personnes en difficulté participent aussi à ces actions. Vous ne pouvez pas savoir l'émotion qui a été la mienne lors de mes visites dans les départements quand j'ai vu des gens qui n'ont aucun moyen financier, qui sont pauvres et qui me disent : « On n'a pas le sou mais on vous aide, on recueille des sous pour le Secours populaire. » Quelle belle image que ces gens qui sont dans le creux de la vague et qui veulent manifester leur volonté de faire quelque chose. Ce sont des exemples de nos efforts pour qu'ils relèvent la tête et retrouvent leur citoyenneté. C'est une forme de travail contre les pratiques humiliantes de l'assistanat. Nous ne demandons pas des mercis, au contraire, vous pouvez vous aussi être actifs et bénéficier de remerciements. Ça tombe bien ces temps-ci face à toutes ces attaques contre les pauvres. On entend : « Il sont pauvres, car ils l'ont bien voulu ». « Il y a du travail, mais ils n'en veulent pas ». « Ils sont tous à l'aise avec les allocations qu'ils touchent. » Il faut faire reculer ces sentiments. Les pauvres doivent relever la tête. Vous savez combien le mal est profond chez nous, combien ces campagnes contre les pauvres continuent à être exploitées par les hommes y compris au plus haut niveau de notre pays. L'année dernière, 2 600 000 personnes ont eu recours au Secours populaire, les familles monoparentales, les salariés – travailleurs pauvres – qui travaillent mais n'ont pas les moyens de boucler les fins de mois, des familles immigrées, des retraités, et pour moi qui suis d'un âge assez avancé, c'est le plus douloureux de voir des gens qui viennent demander à manger au Secours populaire alors qu'ils ont travaillé toute leur vie. Quand ils viennent au Secours populaire, ce n'est pas pour arrondir leurs fins de mois ou pour pouvoir fêter le week-end avec les amis ou la famille, c'est parce qu'ils n'ont rien dans le frigo. La faim, qui menace, ne concerne pas

seulement le petit noir qu'on voit décharné sur les magazines, elle gagne du terrain chez nous. Des gens se privent, ne mangent pas à leur faim. Quand il s'agit d'enfants, c'est encore plus douloureux. Quand on interroge les familles qu'on amène en vacance et qu'on leur demande ce qui leur a le plus plu, ils nous répondent : « C'est qu'on a fait 3 repas par jour. » Qu'est-ce que ça cache ? C'est que ce n'est pas dans leurs habitudes de faire 3 repas par jour. Il faut prendre à bras le corps ce problème. Nous ne devons pas seulement faire face au problème de la faim. C'est pourquoi, nous, au Secours populaire, nous essayons d'être « généralistes de la solidarité ».

L'Europe avait décidé de couper le programme européen d'aide aux démunis. Ce programme aide des millions de personnes à vivre un peu plus décemment et leur fournit de la nourriture. Avec mes amis de la banque alimentaire de la Croix rouge française et des Restos du cœur, on a lutté pour que l'Europe revienne sur sa décision et on a gagné. Nous distribuons 181 millions de repas, nous sommes la première association en France pour la distribution alimentaire. La moitié provient de l'aide alimentaire européenne. C'est une victoire et cela montre bien que quand les associations agissent ensemble pour suivre le même objectif, on peut arriver à des miracles.

L'idée de généraliste de la solidarité, cela signifie qu'on couvre l'alimentation, l'habillement, la santé. L'état sanitaire est catastrophique en France. Il existe des personnes qui refusent de se soigner parce qu'elles n'ont pas les moyens de fournir l'argent. Un pourcentage important de la population a abandonné les visites chez le médecin, avec tout ce que cela comporte.

Concernant le droit aux vacances, on voit partout des embouteillages, des aéroports et des trains bondés. Or, 1 gosse sur 3 et 1 français sur 2 ne sont pas partis en vacance cette année. C'est pourquoi, nous avons choisi d'avoir une ligne de conduite généraliste. Il n'existe aucune misère, aucun besoin pour lesquels on ne cherche pas à trouver des solutions. Certes, nous sommes modestes. La solidarité ne règle pas tout, mais elle est irremplaçable. Il n'y a qu'à voir le succès que nous remportons quand les gens sortent la tête en mangeant mieux, en partant en vacance.

En ce moment, c'est la campagne des Pères Noël verts du secours populaire. Tous les échos qui nous viennent des départements, montrent qu'un plus grand nombre d'enfants risque de ne pas avoir de jouets et un nombre de familles important ne pourra pas fêter Noël. Le Père Noël vert ira là où le Père Noël rouge ne peut pas passer.

A propos de l'orientation du Secours populaire, ce qui lui est le plus précieux est sa totale indépendance. Nous sommes aiguillons des pouvoirs publics, c'est-à-dire que nous ne sommes pas des procureurs, nous sommes « avocats des pauvres ». Quels que soient les pouvoirs en place, quelle que soit leur orientation, nous avons toujours le même langage. Nous avons un recueil de signatures sur les nouveaux « cahiers de doléances ». Bien sur, nous ne voulons pas renverser la royauté, ça a été fait en 89. Mais appuyons là où ça fait mal : « Il y a une personne sur trois qui n'est pas partie en vacance, voilà ce que fait le Secours populaire. Mais qu'est-ce que vous faites ? Quelle est votre responsabilité ? »

Au sujet de la décentralisation du mouvement, le secours populaire se trouve dans tous les départements. Nous comptons un million de membres et 80 000 bénévoles. A ce sujet, je vous sou mets une anecdote : nous avons reçu les

commissaires de la Cour des comptes pendant des mois, ils se plaignaient que nous ayons plusieurs trésoreries. Je leur ai dit que j'allais leur rendre la tâche encore plus difficile dans les mois à venir, parce que nous continuons la décentralisation.

L'année prochaine, ce sera le 70^e anniversaire du Secours populaire. 2015, c'est aussi l'année du 70^e anniversaire de la fin de la guerre et des malheurs. Ce n'est pas à votre association, le Casip, que je vais rappeler les malheurs qui s'abattaient sur la France à cette époque. Nous avons retenu la leçon, le programme du Conseil National de la Résistance s'appelait durant la période de la guerre « Pour des jours heureux ». Nous reprenons cette formule, nous travaillons « pour des jours heureux » pour que les gosses partent en vacance, pour qu'il y ait des Noël's pour tous. Nous allons travailler pour qu'il y ait de plus en plus de « jours heureux », que les gens ne baissent pas les têtes et essaient de s'en sortir.

INTRODUCTION

Martin Hirsch

Directeur général de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, ancien président de l'Agence du service civique, d'Emmaüs France et de l'Agence nouvelle des solidarités actives, de 2007 à 2010, Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté depuis 2013

L'AP-HP après Emmaüs : la gestion d'un service public par un manager de l'ESS ?

J'essaie, depuis plusieurs décennies, de travailler dans le secteur public, principalement sur les questions de santé, et de garder un engagement dans la sphère associative. Je suis persuadé que ces deux sphères sont complémentaires. Je n'oppose pas l'action publique, souvent critiquée pour sa rigidité et ses lenteurs, financée par nos impôts et nos cotisations sociales et régie par des principes juridiques et constitutionnels, à l'action de la société civile considérée comme plus spontanée et plus innovante. J'ai toujours été intéressé par l'interaction qui pouvait exister entre ces deux entités pour les rendre plus efficaces. Que ce soit sous mon mandat public ou sous mes mandats associatifs ou avec ma plume, je tire parti de mes expériences pour proposer un certain nombre de transformations ou de réformes. Comme tous ceux et celles réunis ici aujourd'hui, je m'efforce, pour relever un certain nombre de défis sociaux de notre pays, de ne pas choisir un levier au détriment des autres, mais d'agir sur les différents leviers à la fois.

Dans plusieurs associations, comme Emmaüs, association laïque tournée vers les publics les plus défavorisés, il a été démontré que la productivité de certaines personnes était tellement faible qu'aucun employeur n'acceptait de les embaucher. Il s'agit souvent de personnes à la rue, qui trouvent toutes les portes fermées. Ces individus sont considérés comme incapables de jouer un rôle utile dans la société. La plus grande violence de la société est de leur renvoyer à la figure leur inutilité, qui peut être liée à leur maladie, à leurs addictions, à leur absence de diplômes, à leur âge, et à l'incapacité supposée de faire. La société s'organise sans eux avec un sentiment de culpabilité. Or ces personnes peuvent vivre d'un travail adapté à leur possibilité.

Il y a un peu plus de vingt ans, j'ai découvert à Emmaüs où j'ai exercé la fonction de président pendant six ans, que ces personnes pouvaient trouver une place dans la société grâce à un accompagnement tant bienveillant qu'exigeant. La bienveillance consiste dans ce cas à ne pas porter de jugement sur le passé. A Emmaüs, on ne pose pas de question aux bénévoles et aux compagnons sur leur parcours scolaire, éducatif ou social. Les interrogations portent sur les possibilités de contribuer à une activité économique et d'avoir une place dans la société. Pour assurer le fonctionnement de tels projets, on ne peut se passer du dérogatoire, notamment dans le mode d'organisation du travail. Pendant 60 ans, il a d'ailleurs été clandestin. A Emmaüs, nous considérons que, sans ce statut dérogatoire, aucune solution ne conviendrait aux personnes qui participent à nos communautés. En général, la sphère publique et les grands acteurs ne sont pas favorables à un tel système. Selon eux, le reconnaître pourrait dégrader la situation de ceux et celles qui sont dans le droit commun. Les acteurs plus petits n'ont pas d'autre solution que d'expérimenter. C'est le cas d'Emmaüs qui doit

concevoir un système d'organisation du travail adapté aux compagnons pour qui s'engager sur la durée est compliqué.

Cette expérience m'a conduit au constat suivant : si une association est capable de trouver un équilibre pour les personnes les plus éloignées de l'inclusion, ne peut-on pas partir de cette expérience, sans dégrader les conditions de droits communs, pour organiser des transitions à une échelle plus large ? De quelle manière pourrait-on abaisser le niveau d'exigence vis-à-vis des populations les plus défavorisées et essayer de les aider à réduire leur vulnérabilité ? Pour y parvenir, la première condition est de vérifier avec les premiers concernés que les objectifs des associations sont compatibles avec les leurs. On ne fait pas le bien des gens malgré eux et sans eux. Des modes d'expression individuels et collectifs sont à trouver afin de travailler sur des projets, ce qui ne signifie pas pour autant se soumettre à des exigences.

L'erreur à ne pas commettre est de traiter les problèmes de manière séquentielle. Il ne faut pas tenter de résoudre année par année les difficultés qui peuvent à la fois être liées à la formation, à l'emploi, au logement, à la santé, à l'isolement et à un surendettement important. J'ai constaté, par exemple, que des personnes restées longtemps sans domicile quittaient rapidement le logement dans lequel elles avaient été placées sans transition. Dans cet univers, j'ai découvert que le séquentiel ne fonctionnait pas.

A l'assistance publique que je dirige depuis 2013, les personnes les plus vulnérables sont soignées au même titre que les autres. Il s'agit d'un service public prenant en charge dans les mêmes services et les mêmes conditions l'ensemble des catégories de la population. Cela est possible grâce à un système de solidarité dont le noyau est l'assurance maladie, dont les bornes sont la CMU et l'AME. La volonté est de maintenir un système non différencié contrairement à d'autres pays. Cet atout est malgré tout fragile, parce qu'il est contournable, d'autant plus quand le système est saturé et mal organisé, ce qui est le cas du nôtre. Quel est ici notre variable d'ajustement ? Elle réside dans les délais de prise en charge. Aujourd'hui, notre politique consiste à renouer avec l'égalité réelle, c'est-à-dire faire en sorte que puissants ou misérables aient les mêmes délais d'accès aux examens et aux soins. Pour y parvenir, il s'agit moins de financement que d'organisation. Il nous faut donc repenser nos manières de fonctionner et ainsi maintenir un système égalitaire.

L'assistance publique est le plus grand hôpital d'Europe. Il accueille 7 millions de patients chaque année. Il fait travailler cent mille personnes et accueille un certain nombre de bénévoles dans une quarantaine d'établissements. S'y ajouteront rapidement des volontaires en service public. En effet, à partir de la semaine prochaine, des volontaires et des bénévoles se joindront à nos services d'urgence, pour réduire le temps d'attente de prise en charge aux urgences. Depuis quelques années, le nombre de passages dans ces services ne cesse de croître. 1 400 000 patients s'y rendent par an. Grâce à une nouvelle organisation, nous envisageons de diviser par deux le délai de prise en charge et de ne jamais laisser un patient seul dans le circuit des urgences.

La lettre de la fille d'un patient a ravivé ma conscience à ce sujet. Elle était restée auprès de son père aux urgences et elle insistait auprès des médecins et infirmières pour qu'on s'occupe de lui. Or aux urgences, seul le corps médical est toléré. Conscient de cela, son père lui dit : « Maintenant, va-t'en sinon ils vont me le faire payer. » Ce fut sa dernière phrase avant son décès. Peu après la lecture de cette lettre, j'ai décidé que la procédure devait évoluer. Désormais,

non seulement on fera attendre moins longtemps les patients, mais en plus on ne fera jamais attendre quelqu'un seul. Si attente il y a, soit la famille, soit des volontaires, soit des bénévoles doivent être présents auprès du patient. Cette pratique s'appliquera avec l'accord des urgentistes et des organisations syndicales qui ont été consultées avant sa mise en place. La présence de bénévoles, qui n'est pas nouvelle, doit désormais être mieux pensée, en articulation au réel.

Cette initiative montre encore que toute concurrence ou opposition, soit entre les bénévoles et les professionnels, soit entre les associations et les pouvoirs publics, est nuisible. Il faut plutôt encourager les projets émanant de la société civile pouvant donner lieu à une politique publique. C'est ce qui m'a conduit, avec d'autres ici dans cette salle, à pousser les pouvoirs publics à davantage reconnaître les initiatives de la société civile. C'est ce que le Président de la République a appelé : « La France s'engage », suite à nos échanges. Il a ainsi reconnu que des initiatives de la société civile méritaient d'être des chantiers soutenus au plus haut niveau de l'Etat. C'est le cas par exemple du projet Monalisa, porté depuis 3 ans par Jean-François Serre, ici présent, qui concerne la lutte contre l'isolement des personnes âgées. Là encore, bien évidemment, les professionnels diplômés sont indispensables pour s'occuper des personnes âgées ; mais il s'agit d'un problème plus large, qui implique une grande partie de la population. Celle-ci doit s'organiser si on veut qu'il y ait une égalité dans la lutte contre l'isolement.

L'association « Action tank et pauvreté », dont je m'occupe, a initié également un dialogue avec des grandes entreprises pour les faire participer à une économie solidaire. Leur modèle économique est devenu inadapté pour 10 à 20% de la population, celle qui se situe autour du seuil de pauvreté, et qui se trouve justement coincée par les « effets de seuil », qui font qu'à un euro près, on n'est plus éligible à un soutien. Nous avons notamment travaillé, avec Essilor dans le cadre d'un projet « optique solidaire », sur la catégorie de la population juste au-dessus du seuil de la CMU. Elle n'a plus accès à des lunettes à verres progressifs, puisqu'il reste à charge après remboursement de la sécurité sociale et de la mutuelle 350 €. Avec Danone, nous nous sommes intéressés aux familles monoparentales, notamment les femmes travaillant à temps partiel, payées au SMIC, qui n'ont pas accès aux produits infantiles étant donné qu'il faut déboursier près de 80 € par mois uniquement pour du lait en poudre. Cette partie de la population est exclue de fait ou supporte ce qu'on appelle la double peine, que j'ai détaillée dans mon récent livre, *Cela devient cher d'être pauvre* : des revenus faibles et de coûts plus élevés.

Pour résoudre ce problème, nous avons élaboré avec les entreprises des initiatives d'économie sociale et solidaire ou de *Social Business* dans lesquelles, sans perdre d'argent, elles devront renoncer au profit destiné aux actionnaires. Dans les domaines du logement, des assurances, de l'alimentation infantile, de la mobilité, « Action tank » permet aux plus grandes entreprises françaises d'adopter un modèle économique adapté aux populations défavorisées. C'est très différent du *low cost*. Le *low cost* consiste à faire du profit sur la population qui va acheter les produits aux tarifs les plus faibles. Dans le cas présent, il s'agit de rendre accessible des produits de même nature que ceux consommés par le reste de la population aux populations défavorisées et ainsi inverser un paradigme, qui est que pour les plus modestes, les coûts de la vie sont plus élevés. Dans le livre que je citais tout à l'heure, *Cela devient cher d'être pauvre* je montre aussi, par exemple que concernant les produits d'assurance, une

population défavorisée est soit sur-assurée, soit sous-assurée. Elle n'est pas assurée au bon niveau ou au bon prix.

Traiter ces exemples contribue à ce que cesse la course-poursuite infernale qui fait que les pouvoirs publics sont obligés d'ajouter des prestations pour prendre en charge les actions issues de la société civile. Le rôle des pouvoirs public est d'apporter des réponses adaptées aux acteurs associatifs pour les aider dans la réalisation de leurs projets. C'est en cela que je ne me sens pas en opposition quand je gère et essaie de diriger un immense organisme hospitalier et quand je milite dans une association. Seuls les outils sont différents.

THEME 1

QUEL MODELE ORGANISATIONNEL POUR L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

Modérateur : Philippe Frémeaux
Journaliste économique à Alternatives économiques

Joseph Haeringer

Sociologue

Chercheur au Crida

Enseignant à Sciences Po Formation

CONFERENCE

Quelles mutations organisationnelles a connues l'ESS ces dernières décennies ? Quelle a été l'évolution historique et sociologique des organisations de l'ESS ces dernières décennies ?

Faire une analyse de l'évolution historique et sociologique des organisations de l'ESS, ces dernières années en quelques minutes relèverait d'une gageure¹. Mon propos sera plus modeste. Il sera centré sur quatre idées forces qui me paraissent caractériser le paysage de l'ESS.

1. Quelle que soit la dénomination, Tiers secteur, Economie Sociale et Economie Solidaire, ces initiatives de la société civile, se définissent par leur rapport au politique d'une part et à l'économique d'autre part.
 2. Les mutations qui affectent les organisations de l'ESS sont révélatrices du changement du paradigme des politiques publiques et de l'emprise croissante du néolibéralisme à travers l'hégémonie du marché. Elles questionnent notamment leur gouvernance.
 3. Deux modèles de gouvernance émergent des pratiques associatives, celui structuré par la professionnalisation de leurs instances et celui qualifiée de « militant » car il enrôle les engagements bénévoles et professionnels autour d'une cause sociétale.
 4. Au-delà des effets concrets de ces mutations, l'enjeu pour l'ESS est sa capacité à promouvoir autour d'un « commun », une conception de l'homme en société, bref une certaine idée de « la solidarité ».
-
1. L'ESS est un vaste ensemble désignant une diversité d'initiatives qui prennent forme dans des statuts différents (coopératives, mutuelles, associations). Reprenons-les succinctement car elles permettent de mettre en lumière des spécificités qu'oblitére ce mot-valise de l'ESS :
 - a. Le « Tiers secteur » est une notion qui s'impose sur le plan international. Elle repose sur le principe du « non-profit », du « sans but lucratif ». Dans cette optique, ces organisations se différencient du marché car elles s'adressent à des publics non solvables, qui n'intéressent pas (encore) le marché ; mais aussi de l'Etat car elles offrent des réponses singulières aux-laissés-pour-compte des dispositifs publiques. Cette perspective privilégie une vision utilitariste et abstraite qui s'inscrit dans la théorie classique économique.

¹ Pour plus d'infos : voir le dossier spécial d'Alternatives Economiques novembre 2014, consacré à l'ESS ; pour aller plus loin dans l'analyse : Laville JL (2010) *Politique de l'association*, Seuil, Paris ; Haeringer J(dir)(2008, *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, DDB, Paris.

- b. « l'Economie Sociale » s'enracine dans la tradition française du 19^e siècle où des intellectuels, des entrepreneurs sociaux et des politiques cherchent à définir « ce qui fait société » dans un contexte marqué notamment par l'industrialisation. Les termes de « solidarisme », « associationnisme » sont retenus pour décrire une société fondée sur un patrimoine commun intergénérationnel et dont l'ambition est de concilier l'intérêt et la justice (Gide, Walras). Ce courant trouve son aboutissement juridique fin du 19^e siècle dans ces trois ensembles que sont la mutuelle, la coopérative et l'association.

Dans les années 70, on observe l'émergence d'un entrepreneuriat social porté par la croyance encore dominante que la croissance est synonyme de progrès. Les associations, en particulier, prospéraient parce qu'elles innovaient avec l'appui des financements publics. Puis plus récemment, dans un contexte plus contraint du point de vue des finances publiques, ces organisations ont intégré des pratiques gestionnaires ce qui a contribué à la dilution progressive des caractéristiques sociales. Prises dans un isomorphisme marchand, elles s'en distinguent formellement par leurs statuts.

- c. « l'Economie Solidaire ». A la fin des années 70 quand commence à se poser la question des « dégâts du progrès » ou de l'existence d'Exclus² au sein de notre société, une multitude d'initiatives émergent/sont reconnues parce qu'à travers une activité économique, elles entendent concrétiser des formes de solidarités, recréer du lien social conjointement à l'apport de services répondant à des besoins et des attentes nouvelles (services de proximités, « les petits boulots », le commerce équitable ...etc.)

Il ne s'agit plus seulement de produire des services, mais d'agir au nom de valeurs de justice, d'information fiable, d'éducation pour tous, d'insertion par l'économie ...etc. C'est la revendication d'une économie qui ne se réduit pas au rapport marchand mais qui est un moyen pour développer la solidarité, véritable finalité de l'économie.

La dimension politique est intégrée dans ces dynamiques institutionnelles. La force de leur projet sociétal et politique leur permet d'explorer d'autres principes économiques pour produire et distribuer la richesse. L'auteur de référence est K. Polanyi³, cet économiste qui analyse le processus de marchandisation à l'œuvre depuis le 18^e siècle. Il montre comment peu à peu la terre qui se transmettait dans le cadre d'un patrimoine devient une marchandise pour les entreprises en quête de terrains ; puis le travail organisé jusque-là dans le cadre des corporations de métiers devient objet d'échanges marchands, enfin la finance qui devient un objet de spéculation alors qu'elle était le moyen d'échange. On pourrait ajouter aujourd'hui, la connaissance, ainsi que les corps, etc. La société est ainsi devenue marchande jusque dans la vie quotidienne⁴.

² **Les dégâts du progrès.** Les travailleurs face au changement technique. En collaboration avec la CFDT, Le Seuil, avril 1977 et **René Lenoir : Les exclus - Un Français sur dix** éd. du Seuil (1974)

³ Polanyi K. (1983) *La grande transformation*, Gallimard, Paris

⁴ Sandel MJ (2014) *Ce que l'argent ne saurait acheter*, Le Seuil, Paris.

Du point de vue de l'Economie Solidaire, il s'agit d'explorer la possibilité de produire des biens et des services dans une autre conception de l'homme dont les relations avec les autres ne se réduisent pas à la recherche d'une maximisation de l'intérêt, comme le prône l'économisme néolibéral.

Ainsi ces trois représentations différenciées se définissent dans un rapport particulier à l'économie marchande et à l'Etat dans sa double dimension, politique définissant l'intérêt général et économique dans la mise en œuvre de l'économie de la redistribution.

« L'économie sociale » intègre les normes dominantes d'une économie de marché. Pour ces organisations, l'enjeu actuel est de s'adapter : « le changement » devient un impératif catégorique en utilisant les ressorts gestionnaires des entreprises à capitaux qui se développent grâce au marché. C'est pourquoi les organisations de ce sous-ensemble de l'ESS participent à l'organisation d'un « quasi-marché » dans la production de biens sociaux, encouragées par les pouvoirs publics par l'instauration d'outils tels que les appels à projet, la mise en concurrence d'acteurs aux statuts multiples, etc.

Pour les acteurs de « l'économie solidaire », il ne s'agit pas tant de s'adapter en intégrant les normes de l'économie néolibérale, mais de dépasser, sans le renier, le strict cadre du marché en mobilisant d'autres principes économiques, celui de la redistribution assuré par l'Etat et les collectivités publiques et celui de la réciprocité qui anime les échanges au sein de la société civile. La production des biens et des services fera appel la pluralité des principes économiques là où l'on impose une vision uniforme de l'économie de marché, elle mobilisera, dans le cadre de réseaux, un appel à débats au sein d'espaces publics pour faire émerger une autre vision des « biens communs », quand l'Etat se définit comme seul légitime à définir l'intérêt général.

Ainsi à travers ces diverses appellations qui sont regroupés formellement dans l'ESS, ce sont des visions différentes de l'économie et du politique.

2. Les questions auxquelles sont confrontées les associations et au-delà les organisations de l'ESS sont révélatrices des mutations de l'Etat et plus précisément de ses modalités d'intervention, de l'emprise croissante du néolibéralisme à travers notamment la figure de « l'entreprise solidaire d'utilité sociale » telle que définie dans la récente loi.

A la vision descendante d'un Etat définissant une politique publique se substitue aujourd'hui la représentation d'une « action publique »⁵ comme « un système d'ordre négocié » entre une pluralité d'acteurs (privés/publics ; institutionnels/associatifs ; commanditaires/entrepreneurs/destinataires). Ce sont des espaces, notamment territoriaux qui offrent à ces acteurs une certaine liberté pour y déployer leur stratégie dans la mise en œuvre d'objectifs et de programmes mais aussi aux destinataires. Il s'agit en quelque sorte d'une « liberté surveillée ». C'est pourquoi selon ces deux auteurs, l'action publique est mise en tension autour de deux polarités : « une cage de verre, où faire des politiques publiques c'est débattre, convaincre et argumenter » et « une cage de fer où plus de liberté (s'inscrit) dans des cadres plus contraignants ».

Dans ce contexte, l'ESS retrouve un regain d'intérêt pour les pouvoirs publics, mais aussi les entreprises à capitaux privés. Cependant, c'est au nom d'une

⁵ Lascoumes P. et Le Galès P. *Sociologie de l'action publique* Armand Colin, Paris, 2012

vision réductrice de l'intérêt général. En effet, l'emprise de la logique gestionnaire sur le fonctionnement de l'Etat et plus largement des collectivités rabat l'intérêt général du côté de l'utilité sociale. L'élargissement de cette notion aux entreprises marchandes permet de légitimer leur recherche d'une maximalisation de leurs profits par leur contribution à l'action publique dans un contexte de réduction des ressources publiques.

Ainsi la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et le mécénat d'entreprise sont deux formes parmi d'autres d'alliances avec les acteurs de l'ESS sur des thématiques sélectives en termes d'image et souvent instrumentalisées dans la gestion des ressources humaines. Elles consacrent ainsi le développement d'une forme de philanthropie au service de la performance évaluée en termes de plus-values financières.

L'univers anglo-saxon offre d'autres exemples où des programmes sociaux sont financés par des entreprises en proportion de la réalisation des objectifs retenus.⁶ Ainsi le financement des actions humanitaires donne lieu à la création d'un quasi-marché, le « Charity-business », d'autant plus actif et professionnel que les ressources publiques se font plus rares.

3. Dans ce contexte de mutations dont les enjeux concernent les modèles socioéconomiques des organisations de l'ESS, on comprend l'importance de la question de la gouvernance.

Une récente recherche⁷ a étudié les modalités dont un certain nombre d'associations signalées par leur pratique novatrice gèrent l'articulation entre le projet, identifié comme un « bien commun partagé », les modes de régulation avec les pouvoirs publics et l'organisation interne. Ont été repérés quelques thèmes clés, caractéristiques de la gouvernance de ces associations et dont les réponses apportées ou explorées varient selon les organisations : les relations avec l'espace public d'une part et les pouvoirs publics d'autre part ; le périmètre et la nature des partenariats externes à associer dans les instances délibératives ; la cohérence entre le projet associatif et les dispositifs de gouvernance ; la participation interne : qui fait-on participer, sur quels sujets et jusqu'où ; les compétences requises des acteurs au service de la gouvernance.

Cette étude a permis de mettre en évidence deux modèles génériques de gouvernance, l'une qualifiée de « militante » car structurant l'action collective menée conjointement par les volontaires et les professionnels autour d'une cause à promouvoir, d'un projet de transformation sociale, l'autre « professionnalisée » en ce qu'elle mobilise des compétences multiples au service d'actions et de prestations dont la technicité légitime le recours à des professionnels jusque dans les instances décisionnelles.

S'il est difficile de modéliser des types de gouvernance à partir de ce panel associatif⁸, cette recherche met en évidence quelques éléments structurants d'une pratique de gouvernance associative :

⁶ Les *Social Impact Bonds* (obligations à impact social) : « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social » Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social, sept 2014 ; source : Alternatives Economiques, nov 2014

⁷ Bucolo E, Eynaud Ph, Haeringer J *La gouvernance des associations en pratiques*, rapport au Mouvement Associatif, mai 2014 ; présentation d'une synthèse dans *Juris associations*, n°509, 1^{er} décembre 2014

⁸ A noter que cette étude qualitative portant sur 9 associations (plus d'une centaine d'entretiens) fait suite à une autre, quantitative d'envergure plus grande.

- D'abord la conscience collective de l'enjeu de cette question qui ne relève pas simplement d'un effet de mode, mais qui représente une question importante puisqu'il s'agit notamment de la régulation au sein d'une coopération entre acteurs aux statuts et compétences multiples. Il y va de l'existence même de ces organisations ainsi que de leur crédibilité à mettre en cohérence un projet fondé en valeurs et une pratique organisationnelle.
- L'affirmation d'un acteur politique et économique : construire une cohérence dans un univers éclaté, diffracté par les multiples grilles de lecture est un autre enjeu pour les gouvernances associatives qui ne peuvent être réduites à la gestion d'activités. Plus qu'un besoin stratégique, cette réflexivité sur son fonctionnement est gage de l'engagement des personnes autour du projet.
- La nécessité d'articuler deux logiques, l'action collective et l'engagement individuel. Quelle est place reconnue aux individus dans une action dont la réussite suppose l'engagement de tous ? Ici, les associations enquêtées n'ont pas de recettes transposables, mais elles explorent, innovent et expérimentent en permanence des pratiques.
- L'option démocratique est une référence institutionnelle : au-delà des dispositifs de consultation et de négociation légaux, c'est autant une ambition pratique pour l'organisation qu'une exigence concrète posée aux institutions publiques dans leur coopération avec ces associations.
- Si des instances formalisées sont nécessaires qui distribuent les places des uns et des autres, elles doivent être revisités en permanence. Leur fonctionnement ne peut être scellé dans le marbre des statuts. En examiner la cohérence avec le projet est aussi un gage d'efficacité et de qualité.

4. En conclusion, ces deux formes que sont l'Economie Sociale et l'Economie Solidaire, mobilisent des conceptions économiques et politiques différentes de la solidarité.

Le modèle de l'Economie Sociale priorise le résultat, l'efficacité dans une vision formelle de l'économie au risque d'instrumentaliser les destinataires transformés en objets de traitement. Les thématiques de la gestion du changement, de l'adaptation aux conditions de l'environnement, naturalisées en termes de contraintes incontournables, mobilisent l'attention des dirigeants. La croissance de ces organisations par résultat d'absorption/fusion contribue souvent à distancier les instances décisionnelles des espaces de production de service, favorisant ainsi une forme d'élitisme, voire d'oligarchie⁹.

Pour les organisations se référant au modèle de l'Economie Solidaire, l'ambition est d'articuler l'action collective et la liberté individuelle par des pratiques démocratiques diverses et d'en faire un ressort de la réussite et de la qualité des prestations définies avec les intéressés. D'y faire valoir la personne, le sujet, par la prise en compte de ses besoins, certes, mais aussi de ses attentes notamment en termes de reconnaissance et de capacité d'agir. Il s'agit moins de s'adapter que de mobiliser une pluralité de principes

⁹ L'expression est de Robert Michels, reprise par Albert Meister pour caractériser ce processus à l'œuvre dans les associations (Vers une sociologie des associations, Paris, Editions Ouvrières, 1972)

économiques en cohérence avec un projet de transformation sociale. En instituant des espaces publics de débats sur des questions d'actualité, elles visent à faire émerger d'autres réponses et d'autres conceptions de l'intérêt général que ceux définis par les pouvoirs publics.

Philippe Naszályi

Professeur des Universités, spécialiste en histoire et en gestion à Université d'Evry,

président de la conférence de territoire de l'Essonne de l'Agence régionale de santé (ARS), directeur de plusieurs formations en sanitaire et social, directeur de La Revue des sciences de gestion

La nécessaire évolution des activités associatives ?

1-"Dans un but autre que de partager des bénéfices..." Une structure commode à la réalité mal connue »

1-1- L'association est elle un engagement ? :

1-2- Une pureté originelle qui n'existerait pas : entre subventions et bénévolat?

1-3- La mercantilisation des associations

2-La démocratie avant toute chose :

2-1- Un consumérisme camouflé sous couvert associatif.

2-2- Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

2-3- Une absorption de la démocratie par la techno-structure

3- Vers une évolution nécessaire de l'association pour intégrer les salariés à la gouvernance ?

3-1- La difficile quadrature du cercle : entre démocratie et impératifs juridiques

3-2- Une expérience d'adhocratie des parties prenantes :

3-3- un souhait inachevé : la SCIC

Conclusion

«L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.»

Tel est l'article 1^{er} de la loi du 1^{er} juillet 1901 et tel, malgré les nombreuses modifications de cette loi, il est demeuré sans aucune modification. Bien plus : « Considérant qu'au nombre des principes fondamentaux reconnus par les lois de la République et solennellement réaffirmés par le préambule de la Constitution il y a lieu de ranger le principe de la liberté d'association ; que ce principe est à la base des dispositions générales de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ; qu'en vertu de ce principe les associations se constituent librement et peuvent être rendues publiques sous la seule réserve du dépôt d'une déclaration préalable ... »¹⁰. Cette décision du Conseil Constitutionnel de 1971 consacre un principe qui fait considérer la loi de 1901, comme un acte fondateur de liberté, alors qu'il est en fait un acte double. En effet, si le titre I de cette loi expose enfin, cette liberté d'association attendue depuis 1791, le titre II lui, consacre l'obligation de l'autorisation préalable et rétroactive d'une forme d'association qui est celle de la congrégation religieuse. Ce n'est pas notre sujet, mais l'étude du texte et de son évolution depuis 1901, témoigne bien que le droit

¹⁰ Décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971

est souvent et avant tout, quoi qu'on en dise quand on est trop angélique, le signe d'une histoire, d'une vision sociétale et de rapports de force.

La question qui m'est posée aujourd'hui s'ordonne plutôt autour d'un point tout à fait nodal lui-aussi et qui se trouve dans cet article premier que je viens de citer : « "dans un but autre que de partager des bénéfices..." ». En simplifiant : quel rapport l'association peut-elle connaître avec l'argent ? Ou si, l'on veut encore : l'association peut-elle se développer sans perdre son âme ?

Cette question me fut déjà posée, en 1989, lorsque benjamin du CA de la fédération des caisses de Crédit mutuel d'Ile de France, je dus animer un atelier des Assises du Crédit mutuel sur cette question même.

Je pense que malgré les 25 ans qui se sont passés, ma réponse risque d'être la même, du moins dans ses fondements. L'ESS finalement se pose souvent la même question, peut-être parce qu'à l'instar de la majeure partie des débats politiques (du moins ce qu'il en reste !) on ne cherche pas à poser des principes, mais parce l'on veut à tout prix à réagir à l'évènement, (société de l'émotionnel) par des jugements moraux ou que l'on croit tels, qui sont en fait :

« je crois ...ou... je pense que... c'est bien ou que c'est mal » !

N'attendez pas de moi de savoir si l'argent corrompt ou libère, s'il est bon ou mauvais pour les associations. Je fais profession d'amoralisme.

Devant une question comme celle-ci, je vais essayer de vous apporter des pistes de réflexion fondées aussi sur l'action et le moins possible, sur mes sentiments.

Mon propos va donc essayer de circonscrire la réalité des associations à la lumière de la problématique : "dans un but autre que de partager des bénéfices...", puis de revenir au véritable fondement de l'ESS : la démocratie pour proposer des pistes de solutions pour le temps présent.

1-"dans un but autre que de partager des bénéfices..." Une structure commode à la réalité mal connue »

« A travers cette définition, le législateur a laissé une grande liberté dans l'objet et le but que peuvent poursuivre les individus qui s'associent à ce contrat. On déduit donc de ce texte, qu'il est possible qu'une association puisse réaliser des bénéfices et exercer une activité économique, mais elle ne peut distribuer ses bénéfices de quelque manière que ce soit. »¹¹. Telle est la doctrine officielle et telle est bien la réalité.

Les associations couvrent un spectre considérable d'activités et une part d'entre elles exerce des responsabilités économiques et gestionnaires. Environ 65 000 nouvelles associations naissent chaque année en France, contre une trentaine de milliers dans les années 1970. Le niveau de création est relativement stable

¹¹ <http://www.associations.gouv.fr/626-la-loi-du-1er-juillet-1901-et-la.html>

depuis 15 ans, avec des fluctuations, comme le montre une étude publiée par le réseau "Recherches et solidarités"¹².

Les associations emploient environ 1,8 million de personnes dont plus de la moitié dans le secteur sanitaire et social. Mais de très nombreux emplois dans ce secteur sont en temps partiel, voire très partiel. Ce chiffre représenterait entre un et un million 300 000 équivalents temps plein, soit 10 % du total des emplois. Au total, on compterait 11 millions de bénévoles, mais là aussi avec des niveaux d'engagement très divers.

Il est très complexe de connaître l'activité réelle des associations qui, par exemple, sont très loin de toutes déclarer à la préfecture l'arrêt de leurs activités. Comme l'indique le rapport du réseau Recherches et solidarités "Personne ne sait et ne saura jamais exactement combien il y 'a d'associations vivantes en France". Les auteurs estiment que l'on pourrait arriver à environ un million d'associations qui ont une vie publique sur 1,5 million de références issues du Journal officiel. Mais ce chiffre regroupe de minuscules organisations et des organismes très structurés, qui emploient parfois des dizaines de personnes.

Par ailleurs, le nombre d'adhérents de chaque association est souvent recensé de façon imprécise. Selon l'Insee, un tiers des Français de plus de 16 ans serait adhérent d'au moins une association, mais une autre enquête estime que 45 % des plus de 18 ans seraient dans ce cas.

1-1- L'association est-elle un engagement ? : « deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité »

Pour partie, l'adhésion n'est qu'une formalité pour avoir accès à une activité sportive ou de loisir, et n'implique aucun engagement particulier. C'est ce que Denis Malherbe désigne par une « référence aux valeurs ...(qui) peut aussi être envisagée comme un «investissement de forme»¹³ et donc inexistant, une forme de consumérisme.

En effet, nombreuses sont les associations qui apparaissent comme de simples sous-traitants de l'État et des collectivités territoriales. De ce fait elles « *ne sont pas seulement des producteurs de biens et services mais d'importants facteurs de coordination politique et sociale.* »¹⁴. Les fédérations sportives ou d'éducation populaire agissent en général dans ce cadre délégataire de la puissance publique.

Certains qui s'inquiètent de cette dérive ont suggéré d'ailleurs la création d'un label « d'économie solidaire » lorsque l'action des associations se situe dans le

¹² Cécile Bazin et Jacques Malet (2014) : "Les associations face à la conjoncture, 5e édition, *Recherches et solidarités*, janvier 2014.

¹³ Denis Malherbe, (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité. *Revue management et avenir*, 2008/6, n°, pages 147-178, page 175

¹⁴ Helmut K. Anheier et Wolfgang Seibel (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Non-Profit Organizations*. Berlin & New York, De Gruyter, 1990, 413 pages, page 46.

« ravaudage » du tissu social ; d'autres ont prôné le retour à des valeurs fondatrices de l'économie sociale du XIX^e siècle tant par l'implication des usagers devenus « des bénéficiaires » des actions menées, que par la combinaison des ressources, publiques et privées, fruits de l'activité première et la permanence des dons alliés au bénévolat. Les associations intermédiaires et les entreprises d'insertion, les associations de gestion éthique de l'épargne (ainsi les « cigales » et autres fonds d'investissement solidaires), les régies de quartier, etc., ont été organisées - voire instituées - par les Pouvoirs publics et confiées à la gestion privée associative dans ce cadre. À l'échelle internationale, les mouvements du commerce équitable veulent s'inscrire dans cette démarche solidariste d'économie sociale. La loi ESS de juillet 2014, est sans doute une réponse, mais plus théorique que pratique à cette labellisation comme garantie de principes. Elle ne résout pas tout, très loin de là !

La frontière demeure floue entre les différentes actions, et il n'est pas rare qu'une même organisation apparaisse pour une part de son activité comme simple gestionnaire d'équipements ou de programmes publics relevant de la solidarité et effectue des activités innovantes et participatives et même lucratives, comme dans le domaine concurrentiel des services à la personne.

Comme l'a fait remarquer le député Pierre Morange dans son rapport de 2008¹⁵, les associations interviennent dans un champ de plus en plus vaste, aux côtés de l'État et des entreprises à but lucratif. Elles se voient confier des pans entiers de certaines politiques publiques, tout en conservant leur caractère d'organisations privées. Cela augmente d'autant plus que les collectivités territoriales, après l'État, sont priées de ne plus embaucher, mais de continuer à développer des services à des populations dont tous les indicateurs montrent qu'elles se fragilisent. Le recours à l'associatif devient donc un moyen de pallier ces insuffisances en partant du principe que les associations peuvent développer une activité économique sans pour autant obéir à la logique du secteur marchand concurrentiel. En leur sein collaborent à la fois des bénévoles et des salariés.

La Loi de 1901, sans que son contenu ait changé en un siècle, a accompagné avec succès un formidable développement de la vie associative. Mais le succès de la formule associative crée paradoxalement un questionnement identitaire. Faut-il y voir un manque d'homogénéité du secteur ou, pire, le signe d'un dévoiement de la loi de 1901 ? N'est-ce pas au contraire l'effet de sa plasticité et d'une profonde vitalité du monde associatif ? Comme indiquait François Bloch-Lainé : « les principales caractéristiques du monde associatif sont faites, intrinsèquement, d'éléments contradictoires. »¹⁶.

1-2 une pureté originelle qui n'existerait pas : entre subventions et bénévolat?

¹⁵ <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1134.asp>

¹⁶ François Bloch-Lainé, (1999), Cinq paradoxes vivifiants, vivifiants. Faire société, les associations au cœur du social, Alternatives sociales.

Il faut donc moins chercher à ramener le fait associatif à une pureté - qu'il n'a jamais eue - que vouloir garantir l'efficacité de l'action associative, garder intact son esprit et s'assurer qu'un fonctionnement démocratique et une bonne utilisation des fonds maintiennent la confiance que jusqu'ici les Pouvoirs publics et les Français ont mis dans les associations, poursuit Pierre Morange¹⁷.

En France, plus de la moitié des ressources associatives sont d'origine publique et plus de la moitié de ces ressources sont financées par les collectivités territoriales. « La France est le seul pays où le financement associatif soit majoritairement public: État 15%, Communes 15%, Départements 9%, Sécurité sociale 9%, Régions 4%, Europe 2%. Partout ailleurs dans l'OCDE, le financement associatif est d'abord affaire de Société civile et de familles. En Angleterre la *Charity commission* recense, en 2006, 50 milliards de ressources privées pour 190 000 charities¹⁸ ».

On débat également désormais de la notion d'«entreprise associative», dont certaines dans la logique d'un modèle économique associatif (MEA) qui oublierait, pour ne retenir que celles de la sphère marchande lucrative, la part des subventions de l'État et des organismes publics et sociaux et l'apport du bénévolat. Or, ce dernier est tout d'abord une action non rémunérée, ce qui sous-entend un acte de don, avec un salaire symbolique. Il est ensuite un acte qui se tend vers la communauté, vers autrui. On peut aussi le définir comme un acte non obligatoire, même si, au niveau local, il apparaît important de donner du temps pour la communauté à laquelle on appartient. À la base de l'engagement bénévole, il y a une contrainte d'ordre moral, relevant d'une éthique personnelle axée sur l'altruisme. Le bénévole est un « citoyen actif, qui agit et se sent responsable du quotidien dans la société »¹⁹.

L'évolution de la fiscalité française, depuis 1998, n'est pas pour rien dans ce que certains pensent être une dérive, en liaison avec le dogme européen de la concurrence parfaite ou non faussée, qui a introduit la notion « d'associations lucratives » à l'instar de sociétés capitalistes dont elles empruntent méthodes et idéologie pour en perdre même leur finalité selon l'ouvrage au titre cruel et parfois vrai « *Associations lucratives sans but* »²⁰ du regretté Pierre-Patrick Kaltenbach, qui cite par ailleurs, le fait qu'en 2006, selon le Ministère des Finances, 35 000 associations auraient déclaré 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires à la TVA²¹, et qui propose pour en revenir aux fondamentaux de l'esprit

¹⁷ Rapport d'information déposé par la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales en conclusion des travaux de la mission sur la : Gouvernance et le financement des structures associatives et présenté par M. Pierre Morange, député, Assemblée nationale, 1^{er} octobre 2008.

¹⁸ Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008) *Associations 2008. Rupture ou Réforme ?*

<http://obral.viabloga.com/files/PROMOTION%20du%20LABEL.pdf>; consulté le 20 avril 2009.

¹⁹ Alain Ramage, (2000) *Bénévoles et salariés, pratiques et problèmes*, Vie associative et démocratie : éloge de la fragilité. *Economie et Humanisme*, n°355, décembre 2000, page 51.

²⁰ Pierre-Patrick Kaltenbach, (1995), *Associations lucratives sans but*. Préface de Philippe Séguin, Denoël, Paris, 1995.

²¹ Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008), *Associations 2008. Rupture ou Réforme ? op. cit.*

de la Loi de 1901, le développement d'un label « Gouvernance & Certification AFNOR »²².

Ce label associatif mérite un court instant d'arrêt tant il démontre que les plus belles intentions éthiques, en fait, aboutissent à intégrer la dimension économique voire commerciale dans les principes associatifs.

En effet, il a été conçu pour favoriser la confiance du public envers les « associations de qualité ». Sont concernés, outre les associations qui le souhaitent, les financeurs privés et publics, les personnels bénévoles et salariés enfin les populations intéressées par l'action associative. L'attribution du label exige le respect des principes fondateurs de l'association : la liberté d'entreprendre, le désintéressement, un fonctionnement démocratique, sur lequel nous reviendrons. L'application de ces principes implique la mise en œuvre de procédures de transparence et de gouvernance, soumises à la certification d'experts compétents, indépendants, extérieurs aux organisations certifiées comme à leurs partenaires et garantit seule la crédibilité de la démarche. Elle sanctuarise aussi l'idée que l'association, est confortée dans le recours à la vente de prestations à des tiers et non plus seulement à des associés, c'est la mercantilisation des associations.

1-3- La mercantilisation des associations

Les prestations de service assurées à ses clients répondent certes à un besoin social qui représente la finalité de ses actions, mais requièrent la pratique de logiques économiques. Ainsi, le simple fait de rémunérer ses salariés oblige l'association à adopter un esprit commercial et implique une exigence de rentabilité. « Ainsi, une association sans but lucratif exerçant une activité économique d'intérêt général et sollicitant un concours financier public sera qualifiée d'entreprise au sens communautaire et soumise à la réglementation des aides d'Etat pour la partie de son activité qui est « économique »²³, comme le rappelle la circulaire du 18 janvier 2010 qui poursuit ainsi :

Cette notion « d'activité économique » recouvre, quel que soit le secteur d'activité, toute offre de biens ou de services sur un marché donné :

- le fait que l'activité concernée puisse être de nature « sociale » n'est pas en soi suffisant pour faire exception à la qualification d'activité économique au sens du droit des aides d'Etat ;
- le fait que l'entité susceptible de bénéficier du concours public ne poursuive pas un but lucratif ne signifie pas que les activités qu'elle exerce ne sont pas de nature économique ;

²²<http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-gouvernance-et-gestion-responsable-des-associations-et-fondations>.

²³ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément

Cette contrainte européenne en appelle alors une autre, non moins importante, qui est celle de l'efficacité. Afin de subvenir à des besoins croissants et de s'imposer au monde associatif, de nouvelles caractéristiques de fonctionnement émergent telles que l'intensification du recours au salariat, la rationalisation de l'organisation de la gestion de service, la sélection par critère de compétence professionnelle, etc.

La situation concurrentielle dans laquelle se trouvent les associations rappelle les modèles les plus classiques d'économie d'entreprise. Comme l'évoque Claude Richet déjà en 1990²⁴, deux éléments propres à la gestion d'entreprise révèlent l'usage de méthodes marketing : le cycle de vie du projet et le portefeuille d'activités. Il n'y a donc aucune nouveauté dans le monde associatif, à développer des activités pour peu que l'on n'oublie pas la finalité. C'est l'esprit du label dont on vient de parler

Ce label donc, volontairement demandé par les dirigeants irait au-delà de la présentation des comptes et de la gestion et reprendrait « la conformité de l'action à la justification morale et sociale affichée, la réalité du rapport à l'idéal tel que revendiqué comme marque de distinction éthique. »²⁵.

En bon parpaillot libéral et iconoclaste, l'ancien magistrat à la Cour des comptes, spécialisé dans le contrôle des associations que fut PPK, axe comme la question qui m'est posée tous ses regards sur le financement. L'économie sociale ou « Tiers secteur », comme d'aucuns aiment à le désigner, n'est souvent évoqué, comme on n'y insiste pas assez, que par rapport au capitalisme, comme une sorte de « négatif », un « moyen de réparer les excès » de ce dernier, une solution alternative, mais pas un système alternatif, comme le fut en son temps le communisme. « Dans ces théories (de l'économie néo-classique) souvent désignées comme celles du « choix institutionnel », il s'agit de rendre compte des raisons du recours au marché, à l'État ou au secteur non lucratif. Cette approche suppose une séparation entre ces trois «secteurs» et une hiérarchisation, le secteur non lucratif étant adopté comme une option de deuxième rang ou de troisième rang quand les solutions fournies par le marché et l'État s'avèrent inadéquates »²⁶. Cette problématique a été abordée de manière très complète par Jean-Louis Laville qui considère avec justesse que « les auteurs reconnaissent que les organisations non lucratives, dans un cadre d'information imparfaite et d'agents opportunistes, peuvent avoir une réelle efficacité pour pallier un problème de coût de transaction. La plupart des théories économiques traitant des organisations sans but lucratif s'inscrivent clairement dans une telle perspective. Mais peut-on réduire les organisations et les normes à la résultante d'équilibres d'intérêts individuels ? ». Cette approche théorique ne

²⁴ Claude Richet, « Bien gérer votre association – Guide du management associatif », M.A Ed., 1990

²⁵ Pierre-Patrick Kaltenbach, (2008), *op. cit.*

²⁶ Jean-Louis Laville, (2009), Du Tiers secteur à l'économie sociale et solidaire, Débat théorique et réalité européenne. <http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/IMG/pdf/laville.pdf>, consultation du 14 mai 2009.

constitue pas non plus le but de notre présentation²⁷. Il me semble que cette vision rapetisse notre façon de considérer ce qui constitue l'une des trois colonnes du temple de l'ESS : la colonne associative.

En effet, l'ESS se caractérise depuis son fondement par cet aspect fondateur d'être : La démocratie avant toute chose :

2-La démocratie avant toute chose :

Revenons à la définition simple que Jean-François Draperi donne de l'ESS : « ensemble des activités entreprises selon des principes démocratiques et dont la finalité première n'est pas la rémunération du capital mais la réponse à des attentes non ou mal satisfaites »²⁸. C'est sur ce modèle que se fonde une grande partie de la croissance du monde associatif comme on l'a vu. Le secteur sanitaire et social représente environ 56% de l'emploi associatif, au travers de trois grands groupes relatifs à la santé (7%), à l'hébergement médico-social (19%) et au domaine social sans hébergement (30%).²⁹

Cette croissance de l'emploi associatif montre aussi une croissance du salariat. C'est bien là, l'une des pierres d'achoppement majeures de notre problématique d'analyse des fonctionnements qui veut que « *les principes démocratiques* » demeurent le constituant fondateur.

2-1- Un consumérisme camouflé sous couvert associatif.

En effet, cette démocratie, qui est fondamentale et essentielle au sens absolu de ces mots, se distingue-t-elle suffisamment des formes de pratiques démocratiques ou de transparence de gouvernement des autres organisations qu'elle puisse servir, sinon de modèle, du moins de justification à l'existence même de cette structure ?

Elle passe par une double exigence, la première est simple à décrire car elle entre dans le cadre habituel de la conception de la démocratie associative classique, c'est la nécessaire participation de militants. Les membres étant des associés convaincus on peut considérer qu'il ne peut y avoir de démocratie que si des « militants » au sens révolutionnaire du terme prennent part aux décisions. La référence la plus indiquée est celle, attribuée par l'historien italien Haim Burstin³⁰ à ces « militants » que furent les « *sans-culottes* » et désignant

²⁷ Jean-Louis Laville, (2008) La gouvernance au-delà du déterminisme économique. Ouvrage collectif sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville, intitulé La gouvernance des associations. Éditions ERES, Paris, 2008, 297 pages, page 50.

²⁸ Jean-François Draperi, (2009) Pour l'économie sociale.
http://www.crida-fr.org/03_actualites/panels/Panel%207%20France/ISTR-EMES%20paper%20Draperi.doc, (consulté le 18 juin 2009)

²⁹ Cécile Bazin et Jacques Malet (2014) : "Les associations face à la conjoncture, 5e édition.", *Recherches et solidarités*, janvier 2014.

³⁰ Haim Burstin, (2005), Une révolution à l'œuvre : le faubourg Saint-Marcel (1789-1794). Éditions Champ-vallon, Paris, 928 pages.

cette « population mobilisée par les grands choix idéologiques, mais aussi, tout à fait capable d'en infléchir le sens par le refus ou l'accélération »³¹. La référence avec la période révolutionnaire nous paraît particulièrement éclairante pour comprendre la différence entre la démocratie formelle des assemblées générales de base et la démocratie militante du véritable engagement associatif. Les études faites sur l'économie sociale, ses principes de gouvernance, son organisation, portent, à de très rares exceptions près, sur des structures de base de cette économie : coopératives, caisses mutuelles bancaires ou assurantielles, associations dont les adhérents ou sociétaires sont des individus, avec le risque souvent noté d'une faible implication, d'une faible participation, le « passager clandestin » des structures classiques, de votes bloqués sur des listes d'inconnus, parfois envoyées au domicile même pour augmenter la participation sans augmenter le contrôle démocratique, sans limitation des pouvoirs attribués aux rares participants des assemblées, ou avec des pouvoirs renvoyés en blanc signifiant une approbation des motions présentées, ou des conseils qui ne se renouvellent pas et où les membres deviennent des notables de l'entreprise sans avoir aucun des risques des actionnaires, faute de capital social, et souvent manipulés par une technocratie qui se fonde sur sa permanence et sa compétence. Gilles Caire et Sophie Nivoix³² notamment, ont montré que le taux de participation aux assemblées générales de banques coopératives, certes moins locales que les associations souvent, du fait des choix de regroupement des caisses depuis quelques années, avoisinait à 1,5 à 2 % du sociétariat. De plus, cette démocratie formelle, avec des questions écrites préalablement déposées, pour éviter tout risque comme le dénonce une association comme Ap2e³³, ne fonctionne qu'une fois par an, en assemblée générale ordinaire!

Dans de nombreuses associations du secteur sanitaire et social qui sont la majorité de l'emploi, avec le sport et l'éducation, les associés réels sont souvent très peu nombreux puisque le travail de l'association est de fournir un service à des membres, âgés en situation de handicap ou de dépendance. Ce sont des associés très théoriques dans le cadre d'un financement principalement public et pour une action qui, si l'on en croit le beau rapport de François de La Rochefoucauld à la Constituante, mais cela paraît si lointain, relève de l'Etat³⁴ !

Certaines associations vont même jusqu'à faire cotiser ces membres, mais à les exclure d'un droit de vote à l'assemblée générale, faisant ainsi de l'association une propriété de bénévoles (souvent très peu nombreux) vendant des services à

³¹ Daniel Roche, (1998), *Le Peuple de Paris - Essai sur la culture populaire au XVIII^e siècle*. Fayard, Paris, 320 pages.

³² Gilles Caire et Sophie Nivoix, (2012), « La démocratie sociétariale « vue d'en bas » Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives », *RFG* 2012-1, n°220.

³³ <http://www.ap2e.info/bancassurance/>

³⁴ Premier rapport du Comité de mendicité : Exposé des principes généraux qui ont dirigé son travail, par M. de La Rochefoucauld-Liancourt, Assemblée nationale constituante (1789-1791). Comité de mendicité, Paris : De l'Imprimerie nationale, 1790. 15 p. ; 20 cm. « Imprimé par ordre de l'Assemblée nationale »

ce qu'il faut appeler des clients plus que des membres d'une association : Un consumérisme camouflé en quelque sorte sous couvert associatif.

2-2- Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

C'est bien cette forme de déviance qui guette toute association. S'y ajoute, une deuxième exigence. Quid dans le monde associatif de la participation des salariés ?

Il ne s'agit pas tant de cette « participation » aux fruits de l'entreprise, commencée avec la difficulté qu'on sait par le général de Gaulle en 1967, mais peut-être plus de ce qu'il appelait de ces vœux dès 1948, sous le nom d'association justement : « Oui ! Nous voulons l'Association du travail, du capital, de la direction. Mais dans quel cadre? Je réponds : dans le cadre de l'entreprise. C'est en effet dans l'entreprise que les travailleurs, les capitalistes, les dirigeants, collaborent d'une manière pratique.

Quelle forme prendra l'Association? Je réponds. Celle de contrats de société, passés sur pied d'égalité entre les divers éléments, les engagements les uns vis-à-vis des autres, mais évidemment de types très divers, suivant la nature, la dimension des entreprises. « Les modalités de l'association chez Renault ne sauraient être les mêmes que celles du garage Victor. »³⁵

Sur pied d'égalité, on est loin bien sûr de ce qui se passe dans le monde de l'entreprise dite capitaliste, avec le triomphe des théories des droits de propriété des *share holders* ou de la théorie de l'agence, pour ne citer brièvement que quelques-unes qui constituent la pensée économique dominante du *mainstream*, mais bien aussi des pratiques de gouvernance du monde associatif. « Il est évident que les théories économiques privilégient certaines dimensions d'analyse au détriment d'autres. Ainsi, la plupart de ces théories se focalisent principalement sur la dimension productive des associations et, ce faisant, négligent leur dimension plus politique, notamment via le déploiement d'activités de plaidoyer « e advocacy and lobbying » mais aussi plus fondamentalement via la quête de démocratie au sein de la sphère économique »³⁶.

Bien pire encore, pour ces chantres d'un droit quasi absolu du « droit de propriété, seul permet de créer des structures efficaces et surtout justes. » On ne peut pas dire qu'il existe différents modes d'organisation de la responsabilité sociale (ou responsabilité à l'égard d'autrui) ; il y en a un seul : la définition des droits de propriété. Le marché en est la résultante éventuelle, mais ni nécessaire ni suffisante. S'il est fondé sur des droits de propriété, il est alors le seul système d'échange qui repose effectivement sur la responsabilité. Le secteur associatif,

³⁵ Le Général de Gaulle s'adresse aux délégués des groupes d'entreprises du R.P.F., Vélodrome d'hiver, Paris, 14 décembre 1948,.

³⁶ Jean-Louis Laville, (2008) in *La gouvernance des associations*, sous la direction de Christian Hoarau et Jean-Louis Laville. Éditions ERES, Paris, 297 pages, page 50.

par exemple, l'économie sociale, si à la mode, sont des structures floues qui ne permettent pas l'exercice correct des responsabilités.»³⁷.

L'on peut objecter encore, et l'on a raison, que le salariat lui-même constitue l'obstacle juridique majeur à la participation des salariés à la gouvernance de l'association qui les rémunère puisqu'il y a bien une forme lucrative à ce salariat.

Cette non-participation des salariés à la gouvernance est donc le fruit apparemment contradictoire et vient du fait qu'ils ne participent pas « du droit de propriété » comme les bénévoles, mais aussi qu'ils sont frappés de l'anathème de la lucrativité, interdite par la loi de 1901.

Toutefois l'absence de participation démocratique pour les salariés s'accompagne également de la dépossession des sociétaires, du désintérêt pour la « chose publique » de ce consommateur individualiste qui s'est substitué au citoyen, comme on l'a vu, mais aussi du fait de la technicité des choses à débattre, devenue l'apanage d'une nouvelle catégorie salariée qu'est la techno-structure.

2-3- Une absorption de la démocratie par la techno-structure

Le recours à des professionnels de la gestion financière apparaît progressivement aux différentes parties prenantes (salariés et syndicats, entreprises, législateurs, intermédiaires financiers) comme une évolution souhaitable »³⁸. Cette technicité qui n'est pas que financière envahit l'espace associatif. L'on assiste un peu partout sous l'effet des normes que j'ai dénoncées, avant bien d'autres, en fustigeant ce que j'appelais alors, la « gestionite »³⁹ qui aboutit de fait, à la mise à l'écart des bénévoles mêmes impliqués. Les ARS par exemple, mais les conseils généraux font de même, s'ingénient à préférer les structures gestionnaires et de préférence de grande taille, à la multiplicité des associations souvent gérées par les familles pour répondre aux besoins de leurs enfants ou de leurs proches. C'est tout particulièrement le cas dans le domaine du handicap où au nom d'« une sécurité et d'une continuité des soins », on préfère la gouvernance par un cadre dirigeant extérieur à l'affection des familles !

Propriétés collectives de leurs sociétaires, les associations disposent pourtant d'atouts incontestables. Et pourtant, elles se reprochent (ou les techno-structures qui s'y sont imposées ?) leur différence face à une profession de plus en plus « professionnalisée » et « technicienne ». À ces professionnels, l'écu bénévole apparaît idéologiquement désuet et inadapté. Le pouvoir des techno-structures, lié à la techno-structure politique, a souvent profité des réglementations imposées pour reléguer au rang des accessoires les élus et donc les sociétaires. « N'est-il dès lors pas normal qu'à la banalisation de l'activité

³⁷ Pascal Salin, (2000), *Libéralisme*, Odile Jacob, Paris, 500 pages, pages 105-106

³⁸ Sabine Montagne, (2000), *Les fonds de pension dans l'économie américaine*. La Lettre de la Régulation, n° 24 septembre 2000, page 1.

³⁹ Philippe Naszályi, (1996), « La gestionite », *direction et gestion des entreprises*, n°155-156.

réponde une banalisation du sociétariat ? » s'interroge Gilles Caire qui a analysé de nombreuses assemblées générales

Ce professionnalisme correspond à la définition que John K. Galbraith a mis en lumière en dégagant l'idée dès 1967⁴⁰, de l'apparition de la techno-structure induite par les progrès de la technologie qui aboutissent au fait que les décisions des entreprises et donc des associations n'appartiennent plus à la classe des détenteurs de capitaux ou propriétaires ici, des militants là, mais à une catégorie nouvelle qui se distingue et s'impose par ses connaissances technologiques et organisationnelles : les gestionnaires. C'est par sa force intrinsèque que cette bureaucratie parvient à imposer certains choix à ses clients, dans le cadre de la filière inversée. Le comte de Saint-Simon écrivait déjà, il y a près de deux siècles que « L'administration des choses remplacera le gouvernement des hommes », véritable préfiguration de la techno-structure de James Burnham ou de John Kenneth Galbraith.

3- Vers une évolution nécessaire de l'association pour intégrer les salariés à la gouvernance ?

Nous l'avons rapidement évoqué, le développement économique dans une sphère marchande est quasi consubstantiel au droit des associations. L'on est bien loin désormais et bien souvent, des recettes des six manifestations de bienfaisance ou de soutien organisées dans l'année⁴¹ à leur profit exclusif par les organismes sans but lucratif et qui sont exonérées de TVA. D'ailleurs, pour bénéficier de cette exonération de TVA, les associations doivent, depuis le 1er janvier 2008, inscrire dans un compte distinct leurs opérations non soumises à la taxe sur la valeur ajoutée⁴². C'est une sorte de pousse au crime de la part du Trésor public !

L'Etat, les collectivités locales, les besoins sanitaires et sociaux, mais aussi sportifs, culturels ou urbains font de la gestion associative un moyen commode de gestion. Cette reconnaissance que nous venons de voir, s'accompagne d'une professionnalisation qui favorise aussi le développement du salariat, dans des conditions parfois précaires, mais dont toutes les statistiques nous démontrent qu'il est plus durable et solide que celui des entreprises privées. Malgré la crise, ou peut-être à cause de la crise, le secteur associatif dispose d'un nombre d'emplois supérieur de près de 10% à ce qu'il était début 2006, alors que l'ensemble du secteur privé se retrouve à peu près au même niveau.

3-1 la difficile quadrature du cercle : entre démocratie et impératifs juridiques

Il est donc indispensable que l'on trouve un moyen d'associer les salariés à la gouvernance des associations sous peine de vider de son sens le principe même

⁴⁰ John Kenneth Galbraith, (1967), *The New Industrial State*, traduction française: Le nouvel État industriel, Essai sur le système économique américain. éd. Gallimard, 1968, 421 pages

⁴¹ Article 261-7-1° c) du Code général des impôts

⁴² Décret n° 2007-566 du 16 avril 2007 modifiant l'article 209 de l'annexe II du CGI.

de démocratie. Il est tout aussi indispensable d'associer les collectivités à la gestion de services qui, malgré les effets d'une mise en concurrence voulue notamment par la loi Borloo, sont vitaux pour les populations fragiles. Avec ce corollaire qui concerne les associations que « la diversification très grande des activités locales et la nécessité pour les collectivités locales de répondre aux demandes multiples de la population ont eu tendance à exposer davantage les ordonnateurs au risque de la gestion de fait ».⁴³

La démocratie, mais quelle démocratie ? Dans une association telle que l'a envisagée la loi de 1901, la démocratie semble simple à mettre en place puisque la réunion de « deux ou plusieurs personnes (qui) mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices » permet de désigner les organes dirigeants. La forme d'organisation est libre, mais n'offre que peu de problèmes de fonds. Il n'en est pas de même pour ce j'ai appelé naguère une « association entrepreneuriale »⁴⁴ puisque les membres sont normalement les bénéficiaires (personnes âgées ou en situation de handicap, voire leur famille) pour lesquelles des salariés prodiguent « leur activité ».

Deux problèmes que le statut associatif ne permet pas de régler et qui pourtant sont d'une grande importance si l'on veut à la fois garantir que la démocratie réelle n'est pas un vain mot en ESS et que le service aux bénéficiaires ou aux usagers, plus qu'aux clients que sont les personnes dépendantes, n'est pas abandonné par les tutelles publiques. Le principe de « non lucrativité » retenu par la loi de 1901 aboutit en droit, à l'exclusion des salariés des organes dirigeants. La situation des bénéficiaires souvent fragiles voire frappés d'incapacité juridique, en fait des membres passifs pour la plupart.

Les statuts de l'association que j'ai été appelé à diriger, dans leur forme initiale avaient d'ailleurs consacré ce fait en instituant pour l'assemblée générale : « un collège « bénéficiaires » : constitué des personnes utilisant les services de l'association qui avaient voix consultative (article 6). Prélever une cotisation annuelle (20 €) sur chaque bénéficiaire, tout en ne leur permettant pas de prendre part aux décisions, apparaissait, choquante et pouvait, sans aller jusqu'à la qualification pénale d'«abus de faiblesse », apparaître comme une exploitation de la vulnérabilité. De toute manière, la pratique niait toute démocratie

En effet, comment imaginer une structure de 170 salariés comme on en trouve dans le Service d'Aide à Domicile avec cinq à six administrateurs bénévoles qui eux seuls en droit, exercent le pouvoir. De fait, excluant les salariés et les bénéficiaires, de toutes les décisions, lorsque j'en suis arrivé à la tête, l'association réservait le pouvoir de décision à un collège « fondateurs », membres de droit, les fameux bénévoles. Leur bon-droit était tel d'ailleurs qu'ils

⁴³ <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/gestion-fait>

⁴⁴ Philippe Naszályi (2001) L'association est-elle un moyen de répondre aux défis de la mondialisation ? Ou petit essai sur la nouvelle association entrepreneuriale, *Humanisme et Entreprise*, n°248, août 2001, 12 pages.

n'avaient même pas envisagés leur propre disparition. Un deuxième collège « institutionnels » « réservé aux élus des communes avec lesquels un partenariat est réalisé » (article 6) était bien prévu, mais outre que leur nombre était limité à trois représentants, il y avait quelques obstacles juridiques à leur présence dans le cadre de la réglementation européenne rappelée par la circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010⁴⁵ pour éviter de tomber sous le coup de la « gestion de fait »⁴⁶.

Cette question de démocratisation n'est donc pas aussi simple à régler que l'énoncé le laisse penser. En effet, le salariat dans ce qu'il a de lien de subordination, est par essence un régime plus protecteur que celui qui fait de vous un co-responsable d'une structure. L'exemple de la transformation de l'association Ôkhra, créée en 1994 et devenue en 2004 une SCIC est éloquent. Les péripéties que j'ai vécues pour essayer de faire passer une association dont la légitimité des bénévoles me paraissait peu fondée, en SCIC pour y associer les parties prenantes apportent des éclairages sur ce qui se peut, ce qui se pourrait ...

C'est plus en praticien qui s'interroge qui peut avancer quelques pistes dans cette dernière partie qui ouvre le débat.

3-2- Une expérience d'adhocratie des parties prenantes :

Avec plus de 150 salariés, au début, et approchant les 190, (130 ETP) à la fin, la structure associative que j'ai dirigée de 2009 à 2012, (vice-président de 2007 à 2009) entre évidemment dans le cadre théorique de la firme. La confrontation avec les délégués du personnel devait amener au choix d'une évolution de la gouvernance vers un modèle innovant, même s'il est en marge des règles régissant les associations. Dès 2008, nous suggérions au Président de rencontrer les salariés, au moins par plaque géographique afin de marquer que les « élus » n'étaient pas assimilables à un patronat de type classique. Cela paraissait la moindre des choses, dans le cadre du monde de l'économie sociale et solidaire. Il nous paraissait important que les personnels, placés qu'ils étaient, dans une position de " retrait",⁴⁷ par leur faible investissement dans la structure et leur dépendance voire leur hostilité à l'égard des dirigeants, adhèrent au projet associatif, dans lequel l'individu se fonde dans le groupe de travail, puisque le collectif permet la « fusion » au sens où Renaud Sainsaulieu l'entend.

En effet, l'appartenance de l'association au secteur de l'Economie sociale, exclut d'emblée de lui appliquer la définition « friedmanienne » des années 1970, de la recherche du profit comme seul moteur de son action. Dans une association, il

⁴⁵ Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les pouvoirs publics et les associations : conventions d'objectifs et simplification des démarches relatives aux procédures d'agrément, JORF n° 0016 du 20 janvier 2010, page 1138.

⁴⁶ Article 60-XI de la loi du 23 février 1963, modifié par l'article 22 de la loi du 10 juillet 1982

⁴⁷ Renaud Sainsaulieu, (1977), « L'Identité au travail, Les effets culturels de l'organisation », *Presses de la FNSP*, Paris,

est bon de le répéter, il n'y a pas de propriétaires qui peuvent définir les objectifs et le fondement conceptuel de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) ! L'absence de capital d'une association, ce qui dans notre cas n'a pas manqué par ailleurs de créer des problèmes de fonds propres et de garanties bancaires, annihile l'idée de la *shareholder value*. Le caractère d'intérêt collectif, l'« altruisme rationnel »⁴⁸ s'oppose en tout point à la conception de « l'égoïsme rationnel » d'Ayn Rand⁴⁹ qui inspire une large frange du capitalisme dominant. L'absence d'actionnaires en revanche, notamment dans les associations permet de s'adosser au principe de la théorie des parties prenantes⁵⁰ qui nous font considérer les salariés comme les véritables propriétaires de la firme et seule « partie prenante interne ». Cette conception qui est nôtre et que nous avons mise en place du moins partiellement, est infirmée évidemment par le droit français comme nous l'avons vu :

*"Parce que la valorisation du capital humain est devenue une question cruciale, dans un environnement très concurrentiel, un nombre croissant d'entreprises place l'engagement des salariés au centre de leur politique RH"*⁵¹. Cette formule mise en valeur par le patronat français, illustre les deux aspects qui animaient également notre démarche :

- partir du principe que le « savoir-faire » des employées à domicile est un « capital humain » au sens où Theodore W. Schultz l'a entendu⁵². Il est la seule richesse et même dans le cas des associations, le seul capital. Cependant c'est un des paradoxes du secteur de l'aide à la personne que d'avoir prolétarisé et fragilisé le capital unique constitué par les « intervenants ». Cela contrevient à la théorie qui énonce que « *les personnes dont ... le savoir-faire (est) plus élevé ont presque toujours tendance à gagner plus que les autres.* »⁵³. Ce fait général pour le secteur, est grandement favorisé par le système de financement, comme nous le reverrons.
- « mobiliser l'engagement des salariés ». Offrir au seul capital, le droit de participer à la gouvernance d'une association, puis comme nous le verrons, à créer une appropriation du l'outil de travail, était notre conception

⁴⁸ Françoise de Bry (1998), « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? », in Mahieu F.R. et Rapaport H. (éd.), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, pp. 161- 189.

⁴⁹ Ayn Rand, (1964), *The Virtue of Selfishness*,

⁵⁰ R -E. Freeman, (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*,

⁵¹ MEDEF (2009), « La place de l'Homme dans l'entreprise, le management du XXI^e siècle »

⁵² Theodore W. Schultz, (1961) Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1. (Mar, 1961), pp. 1-17.

⁵³ G.,S. Becker, (1964,.) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-04120-9

initiale. L'objectif à terme était bien de transformer la structure juridique associative en une coopérative en associant dès le début, les représentants élus du personnel qu'étaient les délégués syndicaux, sitôt passé les frictions et incompréhensions culturelles.

A partir du changement de présidence, en septembre 2009, il nous apparut qu'il fallait d'une manière pragmatique, mais réelle, associer les salariés, par leurs représentants, à la gouvernance de leur outil de travail selon l'idée que « toute théorie de l'organisation s'accompagne inévitablement d'une philosophie de l'être humain puisque les organisations sont composées de membres qu'il faut prendre en considération d'une manière ou d'une autre »⁵⁴. En effet, la crise qui risquait de mettre en faillite la structure, ne mettait pas en jeu un conseil de bénévoles, dont ni l'intérêt matériel (pas de capital) ni l'emploi n'étaient en cause, mais bien un corps de salariés à unifier pour le maintien d'un service d'intérêt général et qui risquaient le licenciement. De 2009 à la cession en mars 2012, l'association est régie de fait, par un conseil d'administration où ont pris place les délégués du personnel, (légalement sans voix délibérative), mais ou de fait, les décisions sont prises par consensus et où aucune information n'est célée au personnel.

Pour sortir du flou méthodologique, je me suis inspiré pour cela des «degrés de la participation», nés des politiques participatives de la ville⁵⁵. Cette échelle pose un niveau optimal, mais toujours atteignable qui se situe lorsque les «habitants», ici les salariés, sont associés au niveau de la gestion. Dans notre cas, les déléguées élues du personnel siégeaient et au Bureau, et au conseil d'administration. Lors des séances au Tribunal de Grande Instance d'Évry, une majorité d'entre elles se déplaçait pour nous soutenir. C'est cette procédure qui a influencé le Tribunal, malgré l'extrême résistance d'une présidente hostile. Il ne s'agit pas de défense syndicale comme on en voit, mais d'une participation selon des degrés :

- ✧ 1/ délégation de pouvoir, cogestion : participation des déléguées du personnel au Conseil d'administration et Bureau (voix consultative pour respecter la loi de 1901).
- ✧ 2/ contrôle : cette échelle n'était pas pertinente puisque la cogestion existait ;

⁵⁴ J-G, March, & H-A., Simon, (1958), « *Organizations* », New York: Wiley, 498 pages.

⁵⁵ Pascale Thys (2002), « Le mandataire communal un acteur de participation », *Les Cahiers du développement social urbain*, n°35, septembre : Formes légales et initiatives locales de participation. Entre logiques d'efficacité et construction de la démocratie locale, 39 pages, page 2.

- ✧ 3/ concertation : les déléguées du personnel ont mis au point un système où elles faisaient participer les salariés (essentiellement de terrain : auxiliaires de vie...) aux engagements gestionnaires. On notera la décision concertée d'accepter, lors des crises de trésorerie, le paiement échelonné des salaires : 60 % au 5 du mois (et tous les salaires inférieurs à 1.000 €), 20 à 25 % ensuite vers le 15 du mois, solde vers le 20), les salaires les plus élevés des cadres de secteur et du directeur, lorsqu'il y en avait un, étant impactés plus fortement. Cet accord non écrit a fonctionné 3 mois sous ADSA et les 2 premiers mois de la reprise avec 3ASM ;
- ✧ 4/ consultation et information : (deux degrés que notre modèle réunit car il s'adresse à des salariés basés sur 4 sites, – d'où plusieurs réunions sur site en général sans moyen de locomotion). De plus, la législation entraînant le paiement comme temps de travail de ces réunions et la nécessité de trouver des intervenants disponibles pour les bénéficiaires, il n'y eut que peu de réunions annuelles (2 à 3). On ajoutera la difficulté à utiliser une sémantique compréhensible de tous, de la part du Président, parfois les déléguées du personnel venant expliciter. Ces réunions ne sont pas toujours calmes.

De cette pratique, il faut conclure que si l'on retient les trois degrés de participation des membres à leur structure «communautariste»⁵⁶, ici ADSA, on peut évaluer à :

- ✧ 10-12 % les salariés en état d'aliénation,
- ✧ 80-85 % susceptibles d'une implication calculée,
- ✧ 3-10 % capables d'une implication morale.

On est assez loin d'un modèle démocratique souhaité et vécu en ESS !

Notre expérience, par nature limitée, ne peut se proposer de donner une définition ni une justification de l'association en tant que telle. Il existe donc une manière d'appréhender une forme de production de services en distinguant ce qui est source et finalité, le propriétaire. «L'identité mutualiste en Europe a une consistance dont la solidarité, la non-lucrativité, le fonctionnement démocratique, la liberté d'adhésion et la recherche du bien-être des membres sont autant d'éléments concrets d'un mode de gestion singulier», comme le souligne en substance⁵⁷.

⁵⁶ Amitai Etzioni, (1967) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press.

⁵⁷ Olivier Boned (2006) Est-il légitime de parler d'identité mutualiste en Europe ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 2006, n°299, pages 9-23.

Ne pas rémunérer le capital, qui est le principe fondateur des différentes théories de la firme, justifie en soi la distinction qui s'opère entre ces deux formes d'organisation.

Cet axe est par essence politico-économique et se nourrit des résultats et observations empiriques du premier. Toutefois, analyser la gouvernance permet d'appréhender l'organisation non plus sous un angle fonctionnel ou sous une dimension culturelle mais par une approche politique où le pouvoir apparaît comme l'enjeu d'affrontements entre différents acteurs. Pierre Jarniou et Pierre Tabatoni ont exposé un modèle qui peut convenir à notre approche qui est celui de l'entreprise comme système politique « Dans cette approche, l'entreprise n'est plus considérée comme un acteur purement économique, mais comme une coalition de groupes et de personnes aux intérêts et aux objectifs spécifiques et parfois divergents.⁵⁸ »

Ainsi, « l'action collective des détenteurs de capitaux existe bien, et depuis longtemps. »⁵⁹, de la même manière, la rémunération et le pouvoir de contrôle de division entre le travail administratif et le travail opérationnel. Cela est rendu obligatoire de fait, par le mode de calcul des charges, des impôts et même du prix de l'heure, dans le secteur de l'aide à la personne. Il est vrai que la structure juridique hybride, entre association et coopérative, ne peut qu'interroger par son instabilité, tant il est vrai aussi que la confrontation entre une adhésion opérationnelle et une bureaucratie comme le sont les caisses de sécurité sociale, de retraite et les services du Conseil général, peut devenir « anarchique, si tout le monde se bat contre les problèmes temporaires, tandis que les principes de base sont ignorés »⁶⁰. C'est un écueil qui peut arriver à tout moment, puisqu'aucun texte ne régit cette pratique : une désintégration du modèle hybride, une confiscation du pouvoir ou une absence de gouvernement... Ce qui ne manque pas de poser aussi le rôle du Manager... Se concentrer sur la démocratie évite également de trancher et donc, permet de dépasser cette querelle théorique entre les Anglo-saxons et les Européens à propos du « *non-profit sector* ». Pour les premiers, comme d'ailleurs pour les administratifs du Conseil général de l'Essonne, une coopérative, même d'intérêt collectif, est dans sa finalité « à but lucratif », et donc hors du champ du « *non-profit* ». Les seconds, en particulier les Français, en font eux, une composante de l'Économie sociale et solidaire, en considérant sa « lucrativité limitée »... Construire une forme de gouvernance qui tienne de l'association (à but non lucratif) et de la coopérative, est donc un challenge conceptuel. Pour conclure très provisoirement, en se référant à H. Mintzberg toujours, en prémisses à l'approfondissement de nos recherches, l'on ne peut que rappeler que ce dernier défend la thèse qu'on ne peut pas former un gestionnaire dans une salle de classe car le management n'est pas une science. Gérer, c'est agir par intuition, bien souvent. Il reste à résoudre de nombreuses questions théoriques qui ne

⁵⁸ Pierre Jarniou et Pierre Tabatoni, (1975), Les systèmes de gestion, Paris, PUF, page 130.

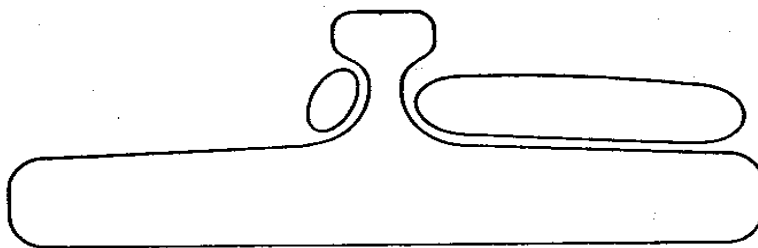
⁵⁹ Michel Offerlé (2009), *Sociologie des organisations patronales*. Repères, La Découverte, Paris, 124 pages, page 10.

⁶⁰ T.-J. Peters et R.-H. Waterman (1982), *In search of excellence*, New York, Harper & Row.

peuvent selon nous, que s'appuyer sur des pratiques réelles. Dans l'esprit de Marcel Mauss qui sacrifiait au culte tout empirique des faits et du concret, «ce foisonnement gigantesque de la vie sociale, de ce monde de rapport symbolique»⁶¹, il tente d'apporter quelques éléments de réponse et beaucoup de questions. Intégrées à l'Économie sociale et solidaire, mais dans le cadre d'un marché, elles concernent l'implication au travail, la précarité et la formation, l'organisation et les structures en lien avec la stratégie, le droit et la fiscalité comme instruments d'optimisation de la gestion... Cette démocratie qui nous semble être fondatrice de toute l'ESS et que nous cherchons à définir dans tous nos travaux, nous permet d'envisager une ou des forme(s) nouvelle(s) de gouvernance adaptée(s) au « *non-profit sector* » qu'on a tenté d'appeler « une adhocratie des parties prenantes »...

En fait, la «gestion de crise» que nous avons faite a favorisé cette expérience peu usuelle. Cette tentative dont nous avons essayé de décrire et de conceptualiser les étapes, parfois chaotiques, a permis de créer une structure hybride, une «adhocratie», entre l'association et la coopérative, en y associant les parties prenantes internes que sont les bénévoles et les salariés. Cette expérience, qui se situe dans ce secteur particulier de l'aide à la personne, nécessite que l'on s'arrête un instant pour en signaler les principales caractéristiques.

La solution trouvée à ADSA⁶² et à la suite par l'association repreneuse : 3ASM comme la presse professionnelle le souligne⁶³, s'inscrit dans cette adhocratie fonctionnelle, selon la définition qu'en donne Henry Mintzberg (1971).



que nous avons essayé de schématiser ainsi :

- une courte direction que H. Mintzberg qualifie d'entraînante ou charismatique,
- une cellule compta-finance-DG à droite du Président,
- un encadrement de «responsables ou chefs de secteurs et de planificateurs des horaires).
- Chacun est en liaison fonctionnelle avec la force vive de l'association, à 99,5% féminine, constituée des intervenants au domicile des patients.

⁶¹ Marcel Mauss (1923-24), « Essai sur le don », in *l'Année sociologique*, seconde série.

⁶² Président de cette association du 28 septembre 2009 au 24 mai 2012, après en avoir été le vice-président délégué du 22 juin 2007 au 28 septembre 2009.

⁶³ «Le combat pour la survie d'une association de salariés», *Tsa, l'actualité de l'action sociale* n° 42, mai 2013, pp. 24-28.

Cette forme d'adhocratie est bien une organisation capable de s'adapter aux contraintes engendrées par un environnement complexe et instable, et dont le personnel, par son expérience quasi unique auprès de personnes fragilisées, plus que par sa formation, répond bien au critère de « hautement spécialisé ». Il y joue un rôle de premier plan. Qualifier l'organisation du personnel d'une structure d'aide à la personne, dont tous les analystes déplorent la faible implication et la faible formation à une structure *adhocratique* dont l'un des modèles est Google, n'est pas l'un des moindres des paradoxes de cette expérience qui démontre que les organisations existent pour les individus et non l'inverse. « Les technologies (et assister à son domicile une personne âgée ou en situation de handicap est une connaissance technique et une technologie) sont de plus en plus compliquées, le poids des savoirs est de plus en plus important. Il faut davantage créer en équipe, rassembler des informations de nature et d'origine différentes. Dans un tel contexte, ce n'est pas l'autorité qui compte, mais la connaissance. La technologie, la connaissance, la créativité, le travail en équipe : tout cela pousse les organisations vers l'adhocratie. »

Cette tentative, a permis de créer une structure hybride, une « adhocratie », entre l'association et la coopérative, en y associant les parties prenantes internes que sont les bénévoles et les salariés. Cette expérience qui se situe dans ce secteur particulier de l'aide à la personne n'est pas originale en soit dans l'ESS, puisque de grandes mutuelles le pratiquent. Elle est simplement une évolution souhaitable de la gouvernance associative qui peut aussi se tourner vers une forme idéale plus aboutie : la SCIC.

3-3 un souhait inachevé : la SCIC

Si le droit français interdit à ceux qui tirent un revenu (le salaire en est un) de l'association d'en exercer la gouvernance sous peine de requalification de l'association en structure lucrative, ce qui contrevient à la lettre et à l'esprit de la loi de 1901, cela devient légitime pour peu que l'on adhère à la forme juridique de la coopérative. Cela peut conduire et nombre d'auteurs tentent de le faire, de se rapprocher des instruments et des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui se développe dans l'univers capitaliste et « suppose une conception de l'entreprise de type institutionnaliste et partenarial qui la reconnaisse comme un lieu de controverses »⁶⁴.

Toutefois, du fait même qu'elles exercent une activité au profit de leurs membres, les coopératives n'entrent généralement pas dans le « *Third sector* » ou « *non-profit sector* » suivant le modèle des auteurs anglo-saxons. Au contraire, les Européens et notamment les Français, privilégient les valeurs du modèle coopératif pour en considérer l'utilité sociale, l'égalité des salariés-coopérateurs et la démocratie du pouvoir : « Les coopératives constituent un

⁶⁴ Michel Capron, (2005), Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, p. 51.

modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres. Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés.⁶⁵». La dimension politique ou militante est un élément historiquement constitutif du principe coopératif, mais toujours actuel : « Dans tous les cas, la création d'une Scop (coopérative) est un combat. C'est un acte de résistance de la part de la communauté de travail. C'est aussi, de plus en plus, une adhésion à une autre manière de concevoir le travail, les rapports au sein d'une entreprise, la répartition des pouvoirs et de la richesse produite. L'esprit coopératif souffle sur les braises de la crise économique... »⁶⁶.

La coopérative donc et plus encore sa forme nouvelle, coopérative d'intérêt collectif (SCIC), née de la loi de 2001, s'inscrit, avec ses particularités juridiques, dans cette conception entrepreneuriale qui fait de la personne morale, un élément de l'intérêt social pris au sens de sociétal. Cela veut dire que l'association, ici, comme la « société » prise au sens capitaliste de firme, est autre chose que sa simple traduction anglo-saxonne de « *company* ». « Les prérogatives exercées dans l'entreprise ne sont pas celles d'un propriétaire dont on veut assurer l'autonomie ; ce sont celles d'un détenteur de pouvoir (grâce à des dispositions constitutionnelles) dont on veut assurer que ses prérogatives soient exercées dans le respect des finalités auto-définies de l'entreprise, dans le respect des individus et intérêts affectés. » Cette conception définie par Jean-Philippe Robé⁶⁷ s'applique évidemment mieux aux coopératives qu'aux entreprises capitalistes, même si la conception française comme le souligne Michel Capron, par « la forme juridique de « société », fait de cette « personne morale, une véritable institution sociale en lui reconnaissant un « intérêt social » (intérêt de la société dans son ensemble) »⁶⁸. L'ambiguïté du français qui fait appeler « société » à la fois une entreprise capitaliste et la structure sociale même d'un pays, n'est ambiguë qu'au premier abord. En effet, réunion de citoyens égaux qui ont choisi de vivre ensemble et constituent la Nation, dans son concept né de la Révolution française ou choix de particuliers de constituer une « entreprise » pour accomplir une action économique ou non, lucrative ou non, tout se réfère en fait à l'« *affectio societatis* », première pour les constituer. Ce concept politique ou philosophique que la sémasiologie exprime, explique la difficulté à appréhender les « entreprises » et manifeste leur rôle dans les deux cultures. Cette conception « française » aboutit à privilégier une responsabilité « sociétale », définie par la Commission européenne comme « la

⁶⁵ Déclaration sur l'identité coopérative, Coop FR, 2010

⁶⁶ Jean.-Paul Biolluz (2014), <http://www.nord-social.info/front/Pages/accueil.php>, 3/04/2014

⁶⁷ Jean-Philippe Robé, (2011) « L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde du pouvoir », Collège des Bernardins, avril 2011,

⁶⁸ Michel Capron, (2005), *ibid.*

responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »⁶⁹.

La coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dans le cadre de l'Economie sociale qui était le nôtre, répondait donc parfaitement bien à notre conception affirmée de permettre aux salariés, ce « capital humain » de diriger leur outil de travail, mieux que dans une association. En effet cette forme juridique oblige à avoir au moins trois parties prenantes au capital, dont deux sont obligatoirement les salariés et les bénéficiaires (ou clients). Le principe de l'intérêt social ou sociétal y ajoute au choix un troisième intervenant (avec un maximum de cinq) qui peut être constitué de personnes morales lucratives ou non, de bénévoles et de collectivités publiques. Dans notre cas, le blocage est venu de l'administration. Si le soutien personnel du Président du Conseil général qui a bien compris que dans une forme coopérative de type SCIC, les collectivités locales peuvent réapparaître dans la gestion d'un service social que d'aucuns considèrent non pas marchand, mais d'intérêt général voire public, il n'en a pas été de même des services administratifs du Conseil général. En effet, la forme de société de capitaux qui est le fondement juridique d'une coopérative était un empêchement pour la Direction des Personnes âgées et handicapées de l'Essonne à accorder à la structure qui reprenait le statut d'Etablissement autorisé selon la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Or cette loi si, elle impose des règles nouvelles par rapport à celle de 1975, en matière d'évaluation et de prise en compte des patients, permet, aux structures de maintien domicile (SAD) de bénéficier de la garantie du Conseil général pour la fixation du prix de l'heure et l'avance de trésorerie en début de mois, de la facturation dite APA,

Conclusion

L'article 28 bis de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947 dispose que : « Les associations déclarées relevant du régime de la loi du 1er juillet 1901 ou de la loi du 19 avril 1908 applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin ou de la Moselle peuvent, dans les conditions fixées ci-dessous, se transformer en société coopérative, régie notamment par la présente loi, ayant une activité analogue. Cette transformation n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle. » Le changement de forme juridique, de l'association repreneur est donc une possibilité. Les modifications juridiques et fiscales voire culturelles de l'Administration en sont un préalable, pour ne pas déstabiliser le modèle économique qui fonctionne bien.

Comment concilier l'ensemble des questions qui se posent ? Le secteur d'activité particulier par son public, l'intervention de la puissance publique, au moins par le rôle du Conseil général, l'illégitimité ou la légitimité limités de fait, des bénévoles et l'illégitimité en droit, des salariés dans les prises de décisions, avec l'absence, pour le moment de la partie prenante que constituent les clients, à considérer ici dans l'acception social de « bénéficiaires », sans oublier leurs familles, est pour

⁶⁹ J.-Ph.Robé, (2011), *ibid.*

le moment sans réponse juridiquement stable si l'on reste dans le cadre de la loi de 1901.

« Le vrai problème est peut-être alors l'absence de croyance des dirigeants élus dans la possibilité de construire un projet alternatif au fonctionnement financier capitaliste. Il y aurait une seule route, un seul chemin⁷⁰», comme l'écrit Gilles Caire en parlant des banques coopératives, mais n'est-ce pas ce que déjà Max Weber écrivait en 1906 : « le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme⁷¹».

Quelques éléments bibliographiques

L'aide à la personne : service ou économie ? (2008), actes du colloque, UEVE, <http://dtse.hautetfort.com/media/01/02/1727586284.pdf>

Abhervé, Michel et Dubois, Pierre, (2009), Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale, *Journal du Mauss*, 23 janvier

Akrich, Madeleine, (2013), « Co-construction », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863.

Alter, Norbert, (2009), Donner et prendre : La coopération en entreprise, Paris, La Découverte, 2009, 231 pages.

Bachet, Daniel (2007), Les fondements de l'entreprise, Editions de l'Atelier, 256 pages

Benoit, Jacques, (1994), L'entreprise démocratique, en collaboration avec Damien Yurkievich, Paris, éditions Chroniques sociales, http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/la-logique-economique-doit-etre-au-service-de-l-homme_1516088.html#T0ulhXzARldt5iTI.991994.

Blondiaux, Loïc, (2008), Le nouvel esprit de la démocratie participative, Actualité de la démocratie participative, Paris, La république des idées.

Blondiaux, Loïc, Fourniau, Jean-Michel, (2011), « Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? », *Participations*, n° 1, pages 8-35.

Bronstein, Judith L., (1988), Mutualism, antagonism, and the fig-pollinator interaction. *Ecology* (Washington, D.C.) 69(4): 1298-1302.

Bronstein, Judith, L. (2001), Mutualisms. in *Evolutionary Ecology: Perspectives and Synthesis* (C. Fox, D. Fairbairn, and D. Roff, editors), Oxford University Press, New York. pp. 315-330.

⁷⁰ Gilles Caire, (2009) Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale, *IXemes Rencontres Internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Économie Sociale et Solidaire Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique?* Université Jean Monnet, IUT de Roanne, France, 18 et 19 juin 2009, publié par le CEDES, documents du Lab RII, 2009, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2009/10/cairedtcedes59.pdf>

⁷¹ Max Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1906). Traduction par J. Chavy, Plon, 1964.

- Brouard, François, Larivet, Sophie, Sakka Ouafa. (2012) Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 255-256, p. 17-22.
- Boutillier, Sophie et Uzunidis, Dimitri, (1999), *La Légende de l'entrepreneur*, Coll. Alternatives Economiques, Paris, Syros.
- Boutillier, Sophie, (2002), Economie solidaire, repères et éléments d'une critique, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°15,2002-1, Paris.
- Boutillier, Sophie, (2003), L'économie sociale, résurgence ou défaillance de la solidarité ?, Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n°17, 2003-1, Paris.
- Chavance, Bernard, (1999), Le capitalisme et le socialisme comme espèces systémiques : formation, co-évolution, transformation. In Bernard Chavance, Éric Magnin, Ramine Motamed-Nejad, Jacques Sapir (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective. Evolution et transformation des systèmes économiques*, Paris, La Découverte, 372 pages.
- Chevrier, Sylvie, (2012) Gérer autrement, *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/1 (n° 253), pages 13-18.
- Collette, Christine et Pigé, Benoît, (2008), *Economie sociale et solidaire- Gouvernance et contrôle*, Paris, Dunod, 152 pages
- Coriat, Benjamin et Weinstein, Olivier, (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Livre de poche.
- De Woot, Philippe, (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris, Economica.
- Donzelot, Jacques, (1994) (1984), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Seuil.
- Draperi, Jean-François (2011), *Capitalisme, territoires et démocratie*. Santé Social, Dunod 288 pages.
- Gaulejac, (de), Vincent, (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris : Le Seuil, 275 pages.
- Gueslin, André, « L'invention de l'économie sociale ». Paris, Economica, 1987, 340 pages
- Habermas, Jürgens, (1973), *La technique et la science comme "idéologie"*, Paris : Gallimard, 266 pages.
- Jarniou, Pierre et Tabatoni, Pierre (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.
- Maier, Hans, (1959) « Revolution und Kirche (zur Frögeschichte des christlichen Demokratie) », Freiburg, traduction française de Isabelle Schobinger von Schowingen, avec la collaboration de Philippe Naszályi et Jean-Étienne Grenier, Critérion, Paris 1988,
- Mauss, Marcel, (1989), *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF, 382 pages.
- Mintzberg, Henry, (1971), « Managerial Work: Analysis from Observation », McGill University, *Managment Science*, Volume 18 Issue2,October 1971, pp. B-97-B-110, Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.18.2.B97>, Published Online: October 1, 1971.
- Mintzberg, Henry, (1979), «The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research », Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 512 pages.
- Mintzberg, Henry, (1989), «Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations», Free Press, 418 pp.

Naszályi, Philippe, (2001), L'association est-elle un moyen de répondre aux défis de la mondialisation ? Ou petit essai sur la nouvelle association entrepreneuriale. *Humanisme et entreprise*, n°248, pp. 65-76.

Naszályi, Philippe (2011), «Comment passer d'une association à une entreprise dans les métiers d'aide à la Personne», Université des PME, Lecointre (Gilles) (dir), Lextenso-Gualino, novembre 2011, pages 609 à 631.

Naszályi, Philippe and Riehl Arnaud (2015), « An 'adhocracy' of stakeholders, or 'Does transforming an 'Association' into a 'Cooperative' in order to salvage it entail creating a hybrid system of working for its governance?' The case of ADSA in France", *Journal of Accounting & Organizational Change*.(à paraître 2015)

Novkovic, Sonia, (2005), «Cooperative business: What is the role of cooperatives principles and values? » Papier présenté à la conférence de recherche de l'Alliance coopérative internationale à Cork

Peters, T. &Waterman Jr, R-H. (1982) – "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", Collins Business Essentials, 371 pp.

Pigé, Benoît, (2010), Éthique et Gouvernance des Organisations, Paris, Economica.

Rancière, Jacques, (2005), « La Haine de la démocratie », La Fabrique, Paris, 116 pp

Ricoeur, Paul, (1990), Le concept de responsabilité, in Soi-même comme un autre, Paris, Seuil.

Ricoeur, Paul. (1997), L'idéologie et l'utopie, Paris : Seuil, 418 pages.

Robé, Jean-Philippe, (2011) "L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoirs" article présenté lors du Colloque organisé par le Collège des Bernardins les 29 et 30 avril 2011 sur le thème de « l'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », article disponible en cliquant sur <http://globalization-jp-robe.over-blog.com/article-colloque-organise-par-le-college-des-bernardins-les-29-et-30-avril-2011-74470306.html> , consulté le 20/08/2014.

Rosanvallon, Pierre, (1995), La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat providence, Paris, Seuil.

Sainsaulieu, Renaud, (1977), « L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation », Presses de la FNSP, Paris,

Schultz, Théodore, (1961), « Investmen in Human Capital », *The American economic review*, vol. 51, n°1, mars.

Sfez, Lucien, (1973), Critique de la décision, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 3ème édition revue et augmentée, (1981), 391 pages

Simmel, Georg, (1908), Sociologie, étude sur les formes de la socialisation, P.U.F., 1999, 780 pages

Simon, Herbert, Alexander, (1979), « Rational decision making in business organizations », *American Economic Review*, vol. 69, no 4, p. 493-513.

Toffler, Alvin, (1965), "The Future as a Way of Life", Horizon magazine, summer 1965, Vol VII, Num 3

Vienney, Claude, (1994), L'économie sociale, coll. « Repères », La Découverte, Paris.

Waterman Jr, R-H. (1990) "Adhocracy, Any form of organization that cuts across normal bureaucratic lines to capture opportunities, solve problems, and get results", W W Norton & Company Incorporated, 128 pp.

Vincent, Jean-Marie, (1998), Max Weber ou la démocratie inachevée, Paris, Ed. du Félin, 227 pages.

Weber, Max, (1904-1905), L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris : Plon, trad. 1964, 341 pages.

Weber, Max, (1919), Le Savant et le politique, préface de Raymond Aron et traduction par Julien Freund, Plon, 1959, 98 pages

Weber, Max, (1921), Economie et société, Paris : Plon, trad. 1971, 659 pages.

THEME 2

MUTATIONS DES EXIGENCES PROFESSIONNELLES DANS LE DOMAINE MEDICO-SOCIAL

Modérateur : Philippe Frémeaux
Journaliste économique à Alternatives
économiques

Marcel Jaeger

Sociologue, titulaire de la chaire de travail social et d'intervention sociale au CNAM

CONFERENCE**Recrutement des cadres : le décalage entre exigences professionnelles et formation**

Le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est connu pour avoir formé des générations d'ingénieurs. A partir de 2001, il a créé une chaire de Travail social et un peu plus tard une chaire Relations de service, derrière laquelle se trouvent des enseignements référés explicitement à l'Economie sociale et solidaire. Je suis responsable d'un département dans lequel il existe deux masters, un master de recherche en travail social et un master professionnel intitulé Innovation sociale-Economie sociale et solidaire. Nous avons croisé les deux, avec un tronc commun de deux cent heures sur ces deux masters. Auparavant, j'étais directeur d'Institut régional du travail social (IRTS).

Je vais essayer de répondre à la question qui m'a été posée. Tout d'abord, oui, il existe un problème de recrutement, mais pas seulement pour les cadres. Il faut intégrer que ces dernières années, le secteur social et médico-social a connu une situation de crise, avec une baisse d'attractivité à la fois pour le secteur en général et pour la fonction de direction. Quand je m'occupais des formations des assistantes de service social à l'IRTS Montrouge / Neuilly-sur-Marne, nous avions 80 places financées par le Conseil régional, mais nous n'avions pas 80 candidats. Actuellement, la baisse du nombre de candidats à l'entrée en formation concerne d'autres professions sociales. Une seule se porte bien : éducateur de jeunes enfants, parce que les jeunes enfants ne paraissent pas trop problématiques. Le rapport au métier a énormément évolué. Ce n'est pas lié uniquement à des questions de valeurs, mais à des représentations des publics et de la fonction. Il existe également des décalages sur fond de diversité des attentes des employeurs, des pouvoirs publics et d'une offre de formation assez segmentée. Finalement, dans l'intitulé qui m'a été proposé, nous partons d'une question, mais avec un postulat de mise en lien entre les exigences professionnelles d'une part et les formations d'autre part. En réalité, deux formes de décalage se présentent. Un premier décalage concerne les formations conçues pour des « gestionnaires » : des formations en rupture ou supposées être en rupture avec les formations sociales initiales ; elles seraient en décalage avec la recherche de cadres « porteurs de sens et de valeurs ». Tel le reproche qui a été fait, à tort à mon avis, au CAFDES, diplôme de directeur délivré par l'Ecole des Hautes études en santé publique, à Rennes. Un autre décalage apparaît à partir du moment où l'on considère qu'à l'inverse, se développent des formations supérieures pour des travailleurs sociaux, dans la continuité des formations sociales initiales. Dans ce cas, le décalage se fait avec les besoins de compétences techniques et gestionnaires attendues par les employeurs ou par les pouvoirs publics. Deux cas de figure donc, sachant que l'on ne peut pas mettre des intitulés de diplômes en face de chacun d'eux, parce que la façon de concevoir la formation des cadres est liée à des cultures professionnelles, à un enracinement dans des structures de formation et surtout dans un paysage institutionnel divisé.

Le contexte peut expliquer ces difficultés. D'abord, j'y ai fait allusion, il est difficile de recruter du personnel éducatif, particulièrement dans le champ de la prévention spécialisée ou dans celui de l'inclusion sociale pour des CHRS. Le taux de personnel non qualifié fluctue selon les secteurs pour les éducateurs spécialisés entre 12 et 40%. L'idée qu'il existe un décalage entre la façon dont la formation a été pensée et les attentes des publics correspond aussi à des réflexions faites à propos des publics dont nous avons du mal à cerner les problématiques. L'ONPES (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale) vient de lancer un appel d'offres de recherche à propos de la notion de public invisible. A partir du moment où vous laissez entendre que les publics pour lesquels vous allez intervenir sont assez étranges, méconnaissables, voire invisibles, cela modifie considérablement le rapport au travail. On observe aussi une redéfinition des dispositifs d'action sociale liée à l'évolution des politiques publiques y compris avec des formes nouvelles. Nous partions tous, dans le passé, sur une logique d'établissement, assez sécurisante, pour en arriver à une logique de service, voire de plateforme, de dispositifs globaux d'accompagnement, comme on le dit à propos des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques. Nous constatons également un nouveau rapport aux personnes et une reconfiguration des métiers et des formations, avec le fait que s'atténue la distinction, à laquelle nous étions habitués, entre le monde des professionnels d'une part, le monde des bénévoles et des militants d'autre part ; ce clivage tend à s'effacer. A cela, il faut ajouter les aidants informels et aidants familiaux pour lesquels le législateur a prévu des formations. Finalement, il existe un continuum d'intervenants de toutes sortes. Vous remarquerez d'ailleurs que la chaire de travail social - c'est le cas aussi d'une autre instance, la Commission professionnelle consultative qui traite des diplômes - ne s'appelle plus seulement « de travail social », mais « de travail social et d'intervention sociale ».

Tout ceci se déroule sur fond de crise de légitimité dans l'action sociale et médico-sociale. Ce secteur a été très marqué par des scandales médiatisés (affaires liées à la pédophilie, violences faite aux personnes âgées, effets de la canicule en 2003...). En 1984, au moment de la réforme du code pénal, les premiers articles de Stanislas Tomkiewicz sur la notion de maltraitance institutionnelle paraissent. Un choc se produit alors. Quand la maltraitance est le fait d'individus, les réponses pénales peuvent être déclenchées, tandis que la notion de maltraitance institutionnelle modifie complétement l'image de ce secteur. Cela va de pair avec la montée du consumérisme, des lobbys qui favorisent la médiatisation de plus en plus forte des scandales, la montée du juridique et des contentieux, et, avec la décentralisation, une proximité avec les élus locaux qui n'existait pas autrefois. Auparavant, l'Etat était le seul interlocuteur. Aujourd'hui, le rapport aux politiques est très étroit dans les champs de la protection de l'enfance, de l'hébergement des personnes handicapées adultes, des maisons de retraite. Les politiques, quant à eux, renvoient un message fort et constant : l'illisibilité du secteur social et médico-social. Dans ce contexte, le recrutement de travailleurs sociaux se complique par le fait que les futurs professionnels et les professionnels eux-mêmes ont de plus en plus de mal à trouver les logiques qui président à l'organisation de leur secteur d'appartenance. Par exemple, tous les acteurs se plaignent du nombre particulièrement élevé de sigles et de la complexité de la réglementation.

Pour ce qui est de la formation des travailleurs sociaux, un choix historique s'est effectué en 1975, au moment de l'adoption des deux lois qui structurent les

secteurs social et médico-social : la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées et surtout la loi relative aux institutions sociales et médico-sociales. A ce moment-là, un débat a eu lieu : où former les professionnels du secteur, alors que le CAFDES va émerger en 1978 mais est déjà en gestation ? Le législateur tranche : ce ne sera pas, à la différence de beaucoup de pays en Europe et d'autres pays étrangers, à l'université. Ce choix est historique. Quatre diplômes sont tout de même délivrés par le recteur parce que ce sont des diplômes à support interministériel : les diplômes d'éducateur spécialisé, de moniteur-éducateur, d'éducateur technique spécialisé et conseiller en économie sociale familiale. Les autres sont délivrés au titre des affaires sociales. Il existe aussi des diplômes délivrés par le Ministère de la justice et par le Ministère de l'agriculture. Au total, les formations sociales sont structurées à partir de 14 certifications identifiées par le code de l'action sociale et des familles. En réalité, la Direction de la recherche, de l'évaluation et des études statistiques (DREES) dénombre 143 diplômes délivrés par cinq ministères certificateurs.

En 1978, l'idée est de concevoir des formations supérieures pour les professionnels. Avec le Diplôme supérieur du travail social, est mise en place une double délivrance de diplômes : celui-ci et un diplôme universitaire de niveau 2, à l'époque la maîtrise. Mais le DSTS est un cas isolé. Il fonctionne avec trois options : encadrement, recherche, formation ; ce n'est pas un diplôme pour les cadres dirigeants. Il existe trois arguments pour justifier ce choix du maintien d'un ancrage dans le terrain professionnel et de la continuité avec les formations sociales initiales :

- La finalité est de se préparer à des sujets vulnérables nécessitant des savoirs spécifiques ;
- Ces savoirs sont des savoirs pratiques d'où les apports de l'alternance ;
- Beaucoup de professionnels dans ce secteur ont eux-mêmes connu des parcours de vie compliqués, ce qui est un problème majeur par exemple dans le champ de l'aide à domicile : des personnes en insertion font elles-mêmes intervenir des personnes en insertion avec des décalages culturels considérables.

Un aspect important est à relever : il existe différents savoirs, les savoirs théoriques, juridiques, procéduraux, pratiques, des savoir-faire... Nous avons organisé au CNAM, en 2012, une conférence de consensus sur la recherche et le travail social. Il est très difficile de faire évoluer la formation des cadres et des travailleurs sociaux tout en se rapprochant de la thématique de la recherche, car s'il existe des publics méconnus, il faut tout de même continuer à développer la recherche.

Par ailleurs, l'obligation de qualification des cadres dirigeants est très tardive. Elle apparaît dans l'article 15 de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Mais il faut attendre le décret du 19 février 2007 pour que l'obligation de qualification se traduise dans la réalité.

Désormais, il existe trois diplômes pour les cadres :

- Le CAFDES, diplôme de niveau 1, est le diplôme de directeur avec un taux d'échec important à l'entrée, 30%, et un taux d'échec important à la sortie, 30% également. L'obtention du CAFDES donne accès à une espèce d'aristocratie managériale.
- Le DEIS, diplôme d'Etat d'ingénierie sociale est un diplôme de niveau 1, conçu comme l'ancien DSTS en concomitance avec un master, plutôt

destiné aux chargés de mission, conseillers techniques, formateurs, concepteurs de projet...

- Le CAFERUIS, certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrant et de responsable d'unité de l'intervention sociale, est un diplôme de niveau 2. C'est en fait le vrai diplôme de directeur d'établissement ou de service. Il rassemble le plus de candidats. Mais la plupart des directeurs en poste passe par la VAE (validation des acquis de l'expérience).

Aujourd'hui, il est question d'emboîter ces diplômes au niveau 1, avec un tronc commun entre le CAFERUIS et le CAFDES, pour favoriser les transitions professionnelles.

L'actualité est également de développer de nouvelles coopérations avec les universités à partir d'un rapport réalisé pour la Direction générale de la cohésion sociale en 2012. Chacun pressent une évolution, notamment pour valoriser la fonction de cadre. L'idée n'est pas d'intégrer totalement les formations sociales à l'université. Il s'agirait plutôt de développer des relations par des conventions et d'essayer de trouver des combinaisons permettant d'avoir des cadres dirigeants à la fois ouverts à des thématiques théoriques, avec un armement conceptuel conséquent, et en même temps qui ne perdraient pas le pied dans le secteur professionnel.

Nous noterons que les titulaires du CAFDES ne visent pas tous des postes de cadres. Beaucoup reculent devant la fonction de direction. J'ai travaillé avec une équipe de prévention spécialisée dans laquelle quatre personnes avaient obtenu le CAFDES ou des doctorats. Je leur ai demandé pourquoi ils restaient dans cette équipe : il n'était pas pensable pour eux de passer le pas et de devenir directeur.

Les mutations du secteur social et médico-social sont un autre aspect à prendre en considération. Deux difficultés caractérisent ce secteur :

- L'hétérogénéité croissante des publics accueillis conduit à abandonner le présupposé de l'homogénéité de l'institution : elle ne peut plus être considérée comme une microsociété dans laquelle le directeur ou la directrice peuvent s'épanouir dans la standardisation des pratiques. Nous sommes sortis de cela. De ce fait, les responsables se sentent particulièrement exposés.
- Il existe un nouveau rapport aux personnes, avec quatre paradigmes caractéristiques de l'évolution des politiques publiques :
 - 1- La participation et la citoyenneté
 - 2- La notion de complexité
 - 3- La notion de parcours, d'aléas, de ruptures
 - 4- L'accent sur les interactions avec l'environnement

Je me réfère au Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion préparé par le rapport *Gouvernance des politiques de solidarité* de la Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale de décembre 2012 de Michel Dinet et Michel Thierry. Il s'agissait pour eux de dépasser la solidarité par les droits pour renforcer la « solidarité d'engagement ». Cela ne signifie pas abandonner la solidarité par l'affirmation des droits des personnes, mais d'aller au-delà. Nous sommes dans un après loi 2002, après un temps assez long d'appropriation d'une loi qui a mis l'accent, à juste titre, sur les droits des usagers, pour aller maintenant vers une reconsidération du rapport aux personnes sous la forme d'une solidarité d'engagement. C'est d'ailleurs ce dont le

Conseil supérieur du travail social s'est emparé à l'occasion d'un rapport qui lui avait été demandé par Marisol Touraine et Marie-Arlette Carlotti en son temps. Le titre en est : « Merci de ne plus nous appeler usagers » ; il reprend le propos d'un allocataire du RSA. Il va donc falloir faire le lien avec les professionnels en disant : « Ne perdez pas de vue l'effectivité des droits. Il ne s'agit pas de prouver que vous avez mis en place le Conseil de la vie sociale. Il s'agit de savoir si vous avez compris qu'il est impératif de travailler avec les ressources des personnes et pas seulement d'être dans une attitude d'écoute et de respect ». Il y a là un cap à passer. C'est un des enjeux des Etats généraux du travail social.

Pour conclure, l'action sociale et médico-sociale a besoin de nouvelles compétences dans le domaine de l'Economie sociale et solidaire. Mais il ne faut pas perdre de vue la nécessité de croiser les apports des associations portées par des militants et des bénévoles d'une part, et ceux des professionnels plus fortement sur le registre de la professionnalisation. Cela se fait déjà à travers la thématique du décloisonnement. Tous les acteurs sont confrontés à un système est très segmenté. Cela vaut à la fois pour les politiques publiques, pour les institutions, pour les métiers et les catégories professionnelles au nom d'une focalisation sur les identités. Mais il existe d'autres dynamiques contribuant aux changements qui s'imposent. Par exemple, les travailleurs sociaux se réfèrent de plus en plus à l'intervention sociale d'intérêt collectif qui est une autre façon de parler de l'action communautaire pour laquelle le CNAM fait offre de formations. Il en est de même avec le Master du CNAM intitulé : « Innovations sociales - Economie sociale et solidaire ». Mais je ne cesse de dire que l'innovation existe aussi dans le monde du social classique, ce que certains sociologues appellent le « social installé », le « social de gestion », voire « de l'arrière ». Sinon cela ne peut qu'aboutir à une démobilitation croissante de beaucoup de professionnels. Or l'innovation n'est pas uniquement le fait de l'Economie sociale et solidaire. Cela signifie que dans les formations de cadres et de cadres dirigeants, il faut absolument s'autoriser à parler des situations dans lesquelles des paris sont pris plutôt que d'être dans l'imposition de normes. Mais le pari implique un risque. Or il est souvent de bon ton de ne jamais dire que l'on est en difficulté, alors que tout le monde, cadres ou non, est susceptible d'être en difficulté. La question est donc : comment s'autoriser une réflexion dans un espace sécurisé ? De même, il est tout à fait essentiel de valoriser la dimension éthique, en allant au-delà de la construction d'un code de déontologie ou de la définition de normes. Rien de mieux pour cela que d'essayer d'aérer les formations et les fonctionnements.

THEME 2

TABLE RONDE

LES OUTILS ET METHODES POUR REpondre AUX NOUVEAUX BESOINS DE COMPETENCES DANS L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Modérateur : Philippe Frémeaux

Journaliste économique à Alternatives
économiques

Cécile de Calan

Fondatrice de TransfaiRH, organisme de formation et conseil en développement des RH et des organisations spécialisé dans l'économie sociale et solidaire

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Je ne suis pas ici au titre de ma casquette du membre du collectif « Femmes ESS », même si j'en suis très fière mais au titre de consultante en ressources humaines auprès de structures de l'Economie sociale et solidaire. Je précise aussi que j'ai une petite activité de recherche dans la même maison que Marcel Jeager mais pas à la même rubrique, puisque je suis psychologue du travail. J'ai travaillé sur les reconversions professionnelles vers l'ESS : Qu'est-ce qui fait qu'un certain nombre de salariés souhaitent se réorienter vers l'Economie sociale et solidaire. Ça éclaire aussi ma pratique professionnelle.

Le travail de TransfaiRH en termes de conseil et de formation se déploie auprès de structures de l'ESS, tous secteurs confondus, et pas spécifiquement le médico-social et toute taille d'acteurs sachant que la majorité des structures de l'ESS sont des associations, des employeurs de très petite taille. La majorité n'est pas employeur, mais parmi ceux qui le sont, ce sont des petites structures. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont à la taille de ces structures et parfois cela impacte leur professionnalisme.

Je suis mandatée pour vous parler de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le mot « gestion » vient de l'entreprise marchande mais pas seulement. L'un des enjeux est de construire des pratiques de gestion des personnes qui soient à l'image des projets des acteurs de l'ESS et le mieux possible en cohérence avec leurs valeurs. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui existe depuis très longtemps qui s'applique de façon obligatoire à tous les employeurs de plus de 300 salariés. Ces derniers ont l'obligation de négocier des accords d'entreprise, ou d'appliquer des accords de branche sur ce sujet. Il s'agit de démarches qui visent à anticiper les besoins en compétences et les besoins en emplois des structures, de pouvoir faire la photo après / avant par rapport aux emplois et aux compétences dont elles disposent aujourd'hui. Ensuite il est question de définir tous les moyens qu'elles vont pouvoir mobiliser pour avoir les gens, les compétences et les métiers dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leurs projets dans 3 ans, dans 5 ans,... La capacité de prédire l'avenir est compliquée pour toutes les organisations, celles de l'ESS en particulier. Ce sont des démarches qui ont des enjeux extrêmement importants puisqu'il s'agit de se préparer. Il y a un certain nombre de menaces sur l'emploi dans l'ESS. La qualité des emplois reste un point de grande vigilance également.

Intervention de Philippe Frémeaux : Deux députés, Françoise Dumas et Alain Bocquet, ont d'ailleurs publié un rapport jeudi dernier qui laisse prévoir 200 000 suppressions d'emplois dans les 3 ans à venir, compte tenu de la restriction des budgets publics. La résilience de l'emploi dans l'ESS était d'abord liée au fait que l'Etat a joué un rôle contra-cyclique de soutien. A l'heure de l'austérité budgétaire, au contraire, c'est l'emploi dans ces types de secteur qui risque d'être ajusté.

Cécile de Calan : Cela n'empêche pas des décalages et des manques dans les recrutements. On voit parfois les deux, au sein d'une même structure, c'est-à-dire une difficulté à recruter certains profils rares, les soignants, et puis des

métiers qu'on appelle pudiquement en tension, dans la GPEC cela veut dire des métiers qui vont disparaître. Des personnes peuvent être menacées de perdre leur emploi et leur employabilité peut poser question. Voilà pourquoi il est essentiel d'avoir des démarches d'anticipation même si c'est difficile. C'est notamment difficile quand il s'agit d'une petite structure et que l'environnement financier est incertain et menaçant.

Ce sont des démarches qui permettent de partager une vision de l'avenir avec toute l'équipe. Quand je parle de ressources humaines dans l'Economie sociale et solidaire, je ne parle pas que de salariés puisque la particularité de ces organisations consiste à avoir des contributeurs qui ont des statuts extrêmement variés. Le renouvellement pose aussi la question des compétences dans les gouvernances associatives, d'entreprises mutuelles et coopératives. Le paysage des ressources humaines est composé aussi des bénévoles et des volontaires. Il est important de se poser la question : « où on va ? » et de resolidariser toutes les équipes autour de ce projet. Notre approche reste centrée sur l'interne, c'est-à-dire que les « usagers » ou « clients », quel que soit le nom qu'on leur donne, sont souvent consultés dans ces démarches mais ils n'en sont pas des parties prenantes de même niveau. C'est enfin une façon de défendre la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines qui est souvent vue comme une fonction administrative mais qui a clairement un rôle stratégique à peser.

Il existe des enjeux afin d'attirer les compétences dont on a besoin, les compétences rares, et des enjeux de sécurisation des parcours, notamment ceux des salariés. Quand on regarde l'aide à domicile, un travail très intéressant avait été fait par l'USGERES – devenue UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) il y a quelques années sur les fins de carrière. La réalité de l'âge du départ en retraite fait que les carrières sont de plus en plus longues. Ce sont des métiers où les facteurs de pénibilité physique et psychologique sont tout à fait particuliers. Il est donc complexe de rester longtemps dans ces carrières. La question qu'il faut aussi se poser est : « comment aide-t-on nos travailleurs à bien vieillir dans leurs emplois ou à pouvoir se réorienter ? »

Il y a des enjeux de renforcement du professionnalisme. Je ne le mets pas en opposition au militantisme, je pense qu'il faut conjuguer les deux. Le professionnalisme n'est pas l'apanage des cadres. Dans le logement social, on parle du professionnalisme des gardiens d'immeuble qui gèrent des locataires de plus en plus en difficulté à cause des évolutions sociales que nous connaissons tous. L'enjeu est de professionnaliser ces professionnels de proximité.

Il existe des enjeux d'âges, car la démographie est particulière dans l'ESS. Les personnes travaillent plus tard et plus longtemps mais des remplacements sont à préparer.

Le dernier enjeu concerne le dialogue social. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, il faut négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. TransfaiRH accompagne beaucoup de structures qui ont moins de 300 salariés mais choisissent de négocier sur ce sujet sans être obligées de le faire. Cependant le dialogue social n'est pas simple. Quand on revendique la démocratie comme valeur, on n'est pas aussi facilement engagé dans la discussion avec des représentants du personnel, des élus, des représentants syndicaux. D'ailleurs la désaffection syndicale joue aussi dans les organisations de l'ESS.

Nous rencontrons des spécificités lors de l'accompagnement des structures. Elles anticipent leurs besoins en emplois et en compétences et essayent d'agir et d'accompagner leurs salariés. Les contributeurs se préparent à ce dont l'association ou l'entreprise a besoin pour l'avenir.

Concernant les difficultés rencontrées, tout d'abord les gouvernances ne sont pas passionnées par les sujets RH. Or les premières problématiques de remplacement concernent les Conseils d'administration. Les problématiques de vieillissement y sont encore plus accrues que parmi le personnel salarié, et les décalages de compétences avec les besoins moins naturellement abordées.

Les démarches sont éminemment participatives et pourtant quand on arrive à la table des négociations avec des interlocuteurs syndicaux et des salariés mandatés, il est compliqué de négocier. Les démarches participatives ne sont pas des démarches démocratiques.

L'autre difficulté à laquelle nous sommes confrontés, est liée au contexte économique. Une des compétences qu'on retrouve le plus dans les référentiels de compétences de nos clients est le développement des ressources (la diversification des financements). Cette compétence est recherchée par tous. Quand on a du mal à boucler son budget 2014, se poser la question de qui on va être là dans 1 an, dans 5 ans, c'est difficile et pourtant c'est important.

Dans l'ESS, beaucoup de structures ne sont pas rattachées à des conventions collectives, ce qui complique l'exercice de la fonction employeur. Pourtant le fait qu'il n'y ait pas de référence, de norme collective, issue d'une branche sur laquelle s'appuyer pour penser les emplois et compétences d'avenir, n'est pas finalement pénalisant pour la GPEC. Certaines structures, je pense notamment à celles de la solidarité qui n'ont pas de convention collective de rattachement, inventent leurs modèles, leurs outils, leurs méthodes d'une façon créative et innovante.

François Charleux

Directeur de « RH & organisation »

Le projet d'établissement, outil dynamique de management des équipes en action sociale et médico-sociale

Pour traiter le thème « *Outils et méthodes pour une mobilisation des personnels dans le secteur social et médico-social* » qui m'a été proposé, j'ai choisi de vous parler du projet d'établissement (PE). Plus spécifiquement, mon objectif est de présenter ici une « théorie » du projet d'établissement comme outil dynamique de management des équipes.

La première partie de mon exposé sera consacrée à une présentation du concept de « projet d'établissement » et de son évolution en action sociale et médico-sociale depuis 2002 notamment. Je m'appuierai pour cela sur les articles du Code de l'action sociale et des familles (CASF) relatifs au projet d'établissement ou projet de service.

La seconde partie abordera le projet d'établissement comme lieu de la construction du sens de l'action et levier de mobilisation des équipes. J'insisterai en particulier sur l'importance du choix des objectifs du PE et sur l'importance de son évaluation.

LE PE EN ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE ET SON EVOLUTION DEPUIS 2002

L'article L311-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), introduit par la loi du 2 janvier 2002, a généralisé l'obligation d'élaborer un PE à l'ensemble des établissements et services en ces termes : « *pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans...* ». La définition est « orientée » (le PE est un outil d'organisation au service de l'accompagnement mis en œuvre) mais reste vague sur certain point : de quels objectifs s'agit-il exactement ? Qu'entend-on précisément par « *objectifs en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations* » ?

Un second article du Code précise sur ce point l'intention du législateur. L'article L313-4 dispose en effet que « *l'autorisation [ou le renouvellement] est accordée si le projet est compatible avec les objectifs et répond aux besoins sociaux et médico-sociaux fixés par le schéma d'organisation sociale et médico-sociale dont il relève...* ». On comprend que les objectifs du PE sont à « décliner » des orientations des politiques publiques et sont à formuler à partir des besoins à satisfaire. On comprend également que la durée de 5 ans maximum impartie au projet est conçue pour permettre une articulation du PE au schéma d'organisation dont la durée est elle-même de 5 ans.

Deux décrets sont venus quelques années plus tard préciser pour certaines catégories d'établissement le contenu et la fonction du projet d'établissement. Deux articles du CASF issus de ces décrets sont à citer : l'article D312-59-4

relatif au projet d'établissement dans les instituts éducatif, pédagogique et thérapeutique (ITEP) et l'article D344-5-5 concernant les foyers d'accueil médicalisés (FAM) et les maisons d'accueil spécialisé (MAS). La fonction du PE y est cette fois clairement affirmée : « *garant[ir] la cohérence, la continuité et la qualité des projets personnalisés d'accompagnement.* » (pour les ITEP), et « *garantir la qualité de l'accueil ou de l'accompagnement des personnes...* » (Pour les FAM et MAS). Ces deux définitions sont identiques et peuvent s'appliquer à tous les projets d'établissement ou de service. Pour le législateur, le PE a pour fonction d'« encadrer » les projets personnalisés. Ce qui est central, ce n'est pas le PE mais les projets personnalisés.

De ces dispositions réglementaires, il ressort que le projet d'établissement n'est donc pas (ou n'est plus) :

- Un projet « pour » les professionnels : ce que sera l'établissement à un horizon de 3 ou 5 ans (création de places supplémentaires, modification de l'autorisation initiale...)
- Un plan « qualité » articulé à des objectifs d'amélioration (Renforcer certains partenariats, développer la participation des usagers...)

Le PE est projet « pour » l'usager, et ses objectifs ne sont pas différents de ceux que l'établissement poursuit pour chacune des personnes accompagnées. Il est une présentation du dispositif d'accompagnement, des buts visés, et non pas une « projection » à cinq ans de ce vers quoi l'établissement doit tendre, notamment en termes de moyens. Le PE s'adresse aux personnes accueillies « ici et maintenant. »

LE PE, LIEU DE LA CONSTRUCTION DU SENS ET LEVIER DE MOBILISATION DES EQUIPES

Plus qu'une contrainte, le projet d'établissement ainsi redéfini constitue une opportunité pour en faire un outil dynamique de management des équipes. Mais pour cela un préalable général et deux conditions particulières.

Préalable - Il convient, avant d'engager la démarche d'élaboration ou d'actualisation du PE, de clarifier pour les professionnels l'articulation entre projet institutionnel (projet de l'organisme gestionnaire), projet d'établissement et plan d'amélioration de la qualité. Ces trois « outils » répondent à des fonctions différentes et se situent à des niveaux différents, *politique, stratégique, opérationnel* :

- Le projet institutionnel est porteur de valeurs. Cette dimension prend tout son sens dans les projets « militants » (politique). Mais il est aussi « projet d'entreprise » et s'adresse aux professionnels. Il apporte des réponses aux questions que ceux-ci peuvent se poser quant à l'avenir de l'institution, à ses projets en particulier.
- Le PE est la présentation d'un dispositif d'accompagnement conçu pour répondre à certains besoins (stratégie)
- Le plan d'amélioration de la qualité est un outil opérationnel destiné à réduire certains écarts ou dysfonctionnements préjudiciables à la mise en œuvre de ses missions dans de bonnes conditions.

Cette clarification préalable est nécessaire pour permettre une bonne compréhension par tous les professionnels de la fonction du PE, et faire de celui-ci un outil d'animation d'équipe.

A ce préalable s'ajoutent deux conditions particulières. Le PE ne peut devenir le lieu de la construction du sens de l'action et un levier de motivation pour les professionnels qu'à la condition de respecter certains principes :

- Une formulation des objectifs du PE en termes « d'effets pour l'utilisateur » : le « sens » d'une action réside dans les effets visés et non dans les activités mises en œuvre. Les objectifs du PE doivent s'énoncer par conséquent du point de vue de la personne accueillie, en termes d'effets attendus (favoriser l'autonomie, maintenir les liens affectifs et familiaux...)
- Une réactualisation régulière du PE à partir d'une évaluation participative de l'atteinte des objectifs : l'évaluation n'est pas la finalité ; l'évaluation doit être « formative ». Ceci implique l'aménagement de temps d'analyse avec les professionnels, destinés à « ajuster » les moyens aux résultats observés. La démarche conduit à une réflexion en termes cette fois d'efficacité.

Le PE est aujourd'hui l'outil de pilotage par excellence du processus d'accompagnement social ou médico-social. L'élaboration (ou l'actualisation) d'un PE est le moment privilégié où se construit le sens de l'action. La démarche suppose toutefois de considérer le projet avant tout comme « visée » et non seulement comme « programme », ce qui n'est pas toujours acquis. Le constat établi par Jean Afchain reste encore souvent vrai, hélas : *« A l'heure actuelle, quand on parle de projet, c'est le modèle de l'ingénieur en organisation qui est privilégié sans être relié au projet-visée qui seul peut être source d'inspiration, de souffle et constituer un élément mobilisateur des forces de transformation sociale. »* (Jean Afchain, Les associations d'action sociale, Dunod, 1997)

Fabien Azoulay

Directeur de l'EPHAD Claude Kelman – Fondation Casip-Cojasor

Directeur d'EHPAD : militant, vulgarisateur et animateur de la démarche qualité

Introduction

Dans les métiers du sanitaire et du médico-social, on a tendance à penser qu'un directeur d'établissement n'est légitime que s'il est issu d'un cursus sanitaire et social stricto sensu : médecin, infirmier, éducateur,... Bien sûr, sera *a fortiori* légitime un diplômé de la célèbre EHESP de Rennes.

Mais quid des profils autres ? Ceux que l'on tient pour classiques – les gestionnaires – comme ceux, plus extravagants, dont on se demande parfois ce qui les a amené à une telle fonction – j'ai même vu un prêtre être directeur d'EHPAD !

Assurément, en promulguant en 2007 un décret d'encadrement des conditions d'accès au métier de directeur d'ESMS⁷², le Législateur a cherché à standardiser les compétences professionnelles en lien avec la grande loi de 2002 sur la réforme du secteur sanitaire et médico-social.

Notre propos n'est pas de rappeler les enjeux historiques de cette démarche qui a amplement été développé dans de nombreux ouvrages⁷³, mais de montrer que l'ouverture et l'encadrement du métier de directeur d'ESMS a un but : mettre en œuvre une démarche qualité innovante.

Paradoxalement, nous montrerons que c'est la pluralité des profils qui permet la réussite d'un tel projet, si l'on tient comme acquis des compétences mêmes basiques en matière de gestion – gestion budgétaire et gestion de projet.

Nous développerons notre propos en fonction de trois aspects qui nous semblent essentiels à la fonction de direction :

- Le directeur doit être un militant : il doit croire profondément en son action et dans les objectifs qu'il fixe et qu'il se fixe
- Le directeur est par nature un vulgarisateur : il diffuse et structure auprès de son personnel, et dans une moindre mesure à l'ensemble des parties prenantes – familles, partenaires commerciaux,... – les principaux enjeux de la démarche qualité, les actions à mener et les objectifs à atteindre
- Le directeur est l'animateur et le garant de la démarche qualité : il planifie et organise la réflexion, définit les priorités en termes d'actions, de traçabilité, de reporting, et déploie les actions correctives auprès de son personnel. Loin d'être un monarque absolu en son royaume, il agence et anime les idées de chacun pour en faire émerger un flux continu de solutions innovantes pour améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Le militantisme social, prérequis de la fonction de directeur d'ESMS

⁷² Voir le décret n° 2007-221 du 19 février 2007 relatif à la formation des directeurs d'ESMS

⁷³ Voir notamment l'important ouvrage de J-F. Bauduret et M. Jaeger, *Rénover l'action sociale et médico-sociale, Histoires d'une refondation*, Dunod, Coll. Action Sociale, 2002.

Quelle que soit la structure médico-sociale encadrée, elle requiert du directeur un sens des enjeux humains, tant au niveau des usagers que du personnel. Pourtant, à l'extrême, dans le cas d'un EHPAD privé à but lucratif par exemple, c'est essentiellement sur des indicateurs financiers que ses objectifs sont fixés : taux de remplissage, développement des prestations complémentaires,...

Dès lors, comment mettre en avant les enjeux humains qui sont l'essence même de l'établissement ? La réponse que nous proposons – qui est plus empirique que rationnelle – est que seul le militantisme social du directeur permet de dépasser le seul cadre des ratios et des indicateurs.

En effet, pour reprendre la belle métaphore du sociologue Schumpeter qui voit dans l'entrepreneur un Prométhée moderne⁷⁴, le sens des enjeux humains dans la gestion d'un ESMS est le feu prométhéen de nos métiers. De fait, la mise en œuvre d'une démarche qualité efficace ne peut reposer, outre la normalisation des procédures, que par des professionnels qui croient en ce qu'ils font. A fortiori en est-il du directeur d'établissement qui a pour but de coordonner, sinon d'impulser, les projets menés.

Et pourtant, de nombreuses contraintes s'imposent au directeur dans l'exercice de ses fonctions : appels à projets qui obligent à innover dans des cadres imposés, place croissante du contentieux qui demande une maîtrise toujours accrue du droit – droit du travail, droit des usagers,... Pour maintenir une dimension militante à son métier, le directeur doit donc transformer ces contraintes en opportunités, notamment en donnant à chacun la possibilité d'inscrire son action dans une démarche globale qui fait sens. C'est ce que nous voyons dans la démarche d'amélioration continue de la qualité. Dès lors, le militantisme social passe par la vulgarisation de cette démarche afin que tous puisse s'y inclure et y participer.

Le directeur : un vulgarisateur

Il faut en préambule, rappeler que la démarche qualité repose notamment sur l'établissement d'indicateurs de pilotage. Néanmoins, ces indicateurs – forcément quantitatifs – visent dans bien des cas à mesurer des éléments qualitatifs, comme par exemple lorsqu'on souhaite aborder le sujet de la fin de vie.

Le directeur a ainsi pour rôle d'assurer la transition – de signifier au sens propre du terme, donner du sens à des signes – entre l'indicateur quantitatif et sa portée qualitative. Cet exercice n'est pas un simple travail d'explication ou d'adéquation puisqu'il ne s'agit pas de traduire l'indicateur. Il s'agit plutôt d'un modelage des indicateurs par le directeur en fonction du sens qu'il veut donner à l'action des professionnels de son établissement. En cela, il effectue plutôt un travail de vulgarisation, terme qui connote une dimension idéologique et pédagogique forte. Loin d'être neutre dans son discours, le directeur y véhicule nécessairement et subjectivement son engagement militant.

En effet, nulle démarche qualité ne peut se prévaloir d'une objectivité absolue puisqu'elle vise à définir, d'après Deming, la satisfaction des besoins et des désirs des usagers. Or, même les besoins, et a fortiori les désirs, comportent une part de subjectivité qui se retrouve dans l'élaboration des indicateurs de pilotage. En conséquence, elle imprègne également le discours de vulgarisation du

⁷⁴ Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1949

directeur dans la définition des projets de l'établissement : priorisation des besoins et des désirs à satisfaire, adéquation du projet d'établissement aux projets personnalisés et réciproquement, transcription des doléances lors des commissions de menus dans les impératifs budgétaires de l'établissement pour ne citer que quelques exemples récurrents de cette approche subjective.

Il va de soi que les équipes de professionnels n'ont pas toute latitude dans l'appréhension de la subjectivité des indicateurs ; cela reviendrait à dissoudre la démarche qualité dans l'arbitraire de l'interprétation individuelle. C'est donc au directeur de la définir et de la diffuser. Par conséquent, le postulat que nous formulons au départ se précise : il n'y a pas de professionnalisme sans militantisme, il n'y a pas de militantisme sans vulgarisation. Le militantisme du directeur ne peut en effet prendre corps que s'il parvient à diffuser de manière pédagogique un discours fusionnant les impératifs d'objectivité avec la nécessaire subjectivité d'une démarche qualité vivante.

Pour cela, loin de s'arrêter à la diffusion d'un discours, le directeur devient l'animateur et le garant de la démarche qualité.

Animer et garantir la démarche qualité : une clé pour l'innovation

Puisqu'il n'y a pas une mais plusieurs options de formations pour devenir directeur d'ESMS, les compétences effectives du directeur peuvent être très variées : compétences médicales ou infirmières s'il est issu de la filière soins, compétences budgétaires ou en ressources humaines s'il est issu d'une formation universitaires en gestion,...

Par conséquent, la manière dont il amène la démarche qualité auprès des équipes peut être très différente d'un établissement à l'autre. Il serait donc prétentieux de vouloir proposer une méthode universelle d'animation de la démarche qualité. En revanche, son rôle d'animateur ne saurait être remis en question au motif qu'il ne maîtriserait pas certains éléments de fond. Impulsant la démarche, il laisse aux équipes le soin d'approfondir le contenu des procédures mises en œuvre.

Comment alors éviter l'écueil de l'élaboration d'un classeur de procédures qui finit dans un tiroir, à l'abri du regard des professionnels ? En faisant le lien entre les procédures établies et le projet d'établissement. C'est pour cela que le directeur doit en permanence fédérer les idées, garantir l'évolution de la démarche qualité dans le sens défini par le projet d'établissement, animer les réunions de synthèse – ou au moins le comité de validation des procédures.

Mais plus encore, le directeur doit proposer sans cesse aux équipes de revenir sur des éléments déjà vus pour en faire la critique et proposer des solutions innovantes à des problèmes rencontrés sur le terrain dans l'application de telle ou telle procédure. C'est cette dynamique permanente qui donne à la démarche qualité l'impulsion nécessaire pour innover.

En effet, l'innovation est un horizon pour toute démarche qualité. Les indicateurs de pilotage et les procédures ne sont pas un but en soi mais, dirions-nous, l'alphabet pour composer des solutions et des projets innovants.

Ainsi, nous pouvons affirmer que le militantisme du directeur est un prérequis à toute démarche qualité dans un établissement car celle-ci, loin de produire des

indicateurs objectifs et quantitatifs, vise à faire vivre le sens contenu dans le projet d'établissement à travers la vulgarisation des enjeux définis par ces indicateurs. Le directeur doit en permanence apporter à ses équipes le feu prométhéen du sens des enjeux humains auxquels ils sont confrontés et que vient organiser la démarche qualité. Il s'agit de ne pas se limiter aux indicateurs de pilotage, mais bien de faire des indicateurs de pilotage la condition nécessaire et non suffisante à la réalisation du projet d'établissement.

Pour réaliser cet ambitieux programme, le directeur d'ESMS ne se contente pas de produire un discours, mais il doit animer l'élaboration des procédures et proposer une critique dynamique de l'existant. C'est de cette amélioration continue qu'émergent les projets innovants dont il reste en définitive le garant. Oserions-nous alors proposer un nouvel indicateur : le nombre de projets innovants portés par le directeur comme nouvel indicateur clé de la qualité de la fonction de direction ?

CONFERENCES

LE SENS DU TRAVAIL A LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE ET AU SECOURS POPULAIRE POUR LES SALARIES ET LES BENEVOLES

Monique COMBES- JORET

Maître de conférences en sciences de gestion,
Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), Membre du Laboratoire
REGARDS, Professeure associée à la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de
l'URCA et de Néoma.

Laëtitia LETHIELLEUX

Maître de conférences en sciences de gestion,
Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), Membre du Laboratoire
REGARDS, Titulaire la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'URCA et de
Néoma.

CONFERENCE**Le sens du travail pour les salariés et les bénévoles de la Croix-Rouge française⁷⁵**

Résumé :

Au travers de la perception des salariés et des bénévoles de la Croix- Rouge française (CRF), l'article met en évidence les tensions et les ambivalences du « sens du travail » dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Pour les salariés qualifiés, travailler à la CRF est clairement un choix rationnel, tandis que pour d'autres (qualifiés ou non), c'est un choix contraint par l'absence d'alternative sur le marché du travail local. Pour les bénévoles, le sens de l'engagement à la CRF est résolument pluriel (entre vocation, carrière et quête identitaire) et fortement lié à leur trajectoire personnelle. Un sentiment est au contraire largement partagé par tous les bénévoles, les élus comme ceux de terrain : celui d'être soumis, dans leur travail quotidien, à une exigence de professionnalisation de plus en plus forte et à des contraintes très proches de celles des salariés (charge de travail, flexibilité, respect de normes).

⁷⁵

Cette communication est une version synthétique d'un texte plus détaillé, publié dans la Revue RECMA : Combes-Joret M. & Lethielleux L. (2012) « Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail », *RECMA* n°323, p 64-79

1. Introduction

« On rentre à la Croix-Rouge française par hasard, mais on y reste par conviction ». Ainsi s'expriment plusieurs des membres de la Croix-Rouge française (CRF), qu'ils soient président d'une délégation départementale, directrice de crèche ou encore une administratrice nationale. Qu'est-ce qui conduit ces personnes à entrer à la CRF, comme salarié ou comme bénévole et à y rester, jusqu'à plus de 73 ans, pour certains d'entre eux ? De la direction d'un établissement à la présidence d'une délégation ou d'un conseil de surveillance, comment définissent-elles leur engagement dans la CRF ? Est-ce le projet associatif de la CRF qui donne un sens à leur travail, non seulement sa signification, mais aussi son orientation et sa cohérence ? Le fait de travailler dans une association d'envergure nationale et internationale induit-il par rapport au travail des attitudes spécifiques et différenciées entre bénévoles et salariés, entre bénévoles élus dans les instances décisionnelles et bénévoles de terrain ?

Ces questions se posent car dans le paysage associatif français⁷⁶, la CRF fait certes figure de cas hors norme avec, en 2013⁷⁷, 1,470 milliard d'euros de chiffre d'activité, ses 18 000 salariés, ses 56 000 bénévoles et ses 150 ans d'existence. « *La Croix Rouge arrive dans le monde devant Coca-Cola !* » affirmait le Président d'une délégation départementale en 2007. La CRF n'en est pas moins soumise à des pressions institutionnelles et aux impératifs d'efficacité et de transparence de la nouvelle gestion publique. Depuis 2005 et l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction (avec J.F. Mattei à la présidence et O. Brault à la direction générale), la CRF est en pleine mutation. Comme d'autres grandes associations, elle a engagé une profonde réforme de son mode de gouvernance (incarné par les bénévoles élus) et de son mode de management (confié à des salariés). Cette « grande mue de la CRF » (Mattei, 2010) s'opère à grands pas avec : l'adoption de nouveaux statuts (2007), la rédaction d'un nouveau projet associatif (2009), la mise en place d'un nouvel échelon régional et de nombreux outils de gestion. Cette vague de réformes influe non seulement sur la répartition des pouvoirs et des rôles entre la gouvernance et le management, mais aussi sur le sens du travail de tous les membres de la CRF.

Cette communication explore, au travers de la perception des salariés et des bénévoles de la CRF, le sens du travail dans une entreprise-association de l'ESS, telle que définit par Tchernonog et Hély (2003). Il s'inscrit dans le cadre d'un contrat de recherche, signé pour trois années avec la CRF (2010-2013) et permet de nourrir le questionnement sur le sens du travail aujourd'hui dans le secteur de l'ESS. L'encadré 1 décrit le cadre et la méthodologie de notre recherche.

⁷⁶ « 84 % des associations n'ont pas de salariés, et 44 % des associations employeurs comptent un ou deux emplois salariés » d'après l'enquête Matisse menée auprès des associations par le CNRS et le Centre d'économie de la Sorbonne en 2005-2006.

⁷⁷ Source : Rapport Annuel 2013 de la CRF

Encadré 1 : Cadre et méthodologie de la recherche

Nous avons signé un contrat de recherche avec la Croix Rouge française (CRF), pour une durée de trois ans (2010-2013). Au terme des deux premières années, une enquête a été menée auprès de 65 membres dans 4 régions sur les 9 que compte l'association (région Grand Est, région Nord, le siège à Paris et région Sud Est). La troisième année, nous a permis de poursuivre notre étude terrain auprès de nouveaux groupes d'acteurs : des dirigeants élus et salariés du siège parisien (président JF Mattei, directeur général, DRH, directeur de l'engagement et de la vie associative) et des équipes de bénévoles terrain de l'action sociale. Nous avons rencontré à ce jour plus d'une centaine de membres de la CRF.

Dans une première étape de notre travail (janvier 2010 – janvier 2011), des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 ont été conduits avec 19 acteurs occupant différentes fonctions dans la structure et relevant de diverses instances de décisions (Conseil d'administration (CA), conseil de surveillance (CS), Direction d'établissement, Direction de Filière Métier).

Dans la deuxième étape (février 2011- octobre 2011), l'enquête qualitative a permis de combiner, dans chacune des quatre régions visitées, des groupes de discussion (focus group) composés de salariés et de bénévoles non élus et des entretiens semi-directifs avec des dirigeants salariés et des dirigeants bénévoles. Cette deuxième étape nous a permis de recueillir les perceptions de 46 personnes supplémentaires.

Dans la troisième étape (mars 2012 à octobre 2013), nous avons poursuivi l'enquête qualitative par entretiens semi-directifs. Tous ces entretiens (une quarantaine) ont été retranscrits pour mener une analyse de données qualitative à l'aide du logiciel Alceste. Ce travail a fait l'objet d'une communication.

Par ailleurs et depuis le début de notre recherche, la CRF nous a ouvert l'accès à sa documentation interne (statuts, projet associatif, règlements des établissements, plans d'actions stratégiques, programmes de formation des bénévoles élus, BOB (baromètre d'opinion des bénévoles) et donné libre accès à son intranet. Elle nous a aussi conviés à ses réunions et instances de décisions internes (conseils de surveillance, séminaires de formation, journée de travail inter région...). Nous avons ainsi choisi d'adopter trois des quatre postures terrain identifiées par Baumard et al. (1999) au fil de ces 3 années allant d'observateur complet (lors de conseil de surveillance d'établissement) à participant-observateur (lors de la journée de la cohésion sociale du 29 juin dernier).

Notre démarche croise étude documentaire, observation participante, entretiens semi-directifs et focus groupes. La triangulation de ces trois sources d'information ainsi que la confrontation de points de vues d'acteurs de positions différentes (statuts, niveau hiérarchique, entité, fonction et ancienneté) ajoutées à une certaine familiarité avec le terrain acquise au fil des rencontres et des échanges, nous permet d'avoir un relatif contrôle sur les résultats. Ces données accumulées nous offre l'occasion de décrire et d'analyser de manière précise et détaillée les pressions qui pèsent sur cette organisation, en rendant compte de la diversité des situations locales sans perdre de vue pour autant, les principes assurant son fonctionnement global.

2. Le sens du travail dans OESS : un monde à part ?

Définir le sens du travail au XXI^e siècle n'est pas chose facile tant cette notion se trouve aux confluents de plusieurs disciplines (la philosophie, la sociologie, la psychologie mais aussi le droit et la gestion) mais plus encore, au carrefour de plusieurs thèses.

D'un côté et, dans le prolongement des travaux de Gorz (1988), la fin du travail comme valeur centrale de notre société et vecteur d'accomplissement de soi (Méda, 1995) et de l'autre, diamétralement opposé, le « *paradigme travailliste* » (Gollain, 2000 :7) avec « *ses implications destructrices sur les équilibres écologiques, comme sur la cohésion sociale et la capacité des personnes et des groupes à être réellement acteurs de leur existence* » et incarné notamment dans le « *travailler plus pour gagner plus* ».

2.1. Quelles catégories pour penser le travail dans les OESS ?

Pour A. Gorz, la distinction majeure entre travail hétéronome (dont le but ou le produit final est hors du contrôle de l'individu) et travail autonome (dont le but est choisi délibérément par l'individu) permet d'en saisir le sens (ou la perte de sens, pour le travail hétéronome). Le travail à but économique, réalisé pour les autres et contre de l'argent s'oppose à la fois au travail pour soi (qui n'a d'autre but que soi, accompli librement, sans nécessité) et au travail domestique (pas véritablement autonome, car intimement lié à une norme sociale de répartition inégalitaire des tâches ménagères).

Où se situent dans cette pensée le bénévolat et le travail salarié dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ? On pourrait penser que l'un comme l'autre participent de la catégorie des activités autonomes, considérées comme épanouissantes et enrichissantes à l'image des activités artistiques, charitables, d'entraide... Nous verrons que le travail bénévole comme salarié dans une OESS, n'échappe pas complètement au contrôle externe de normes (normes européennes à l'image de la distribution alimentaire ou normes gestionnaires avec la recherche d'efficacité et de performance). Au-delà de l'affirmation par les OESS d'une spécificité « travailler autrement », le travail proposé est-il aujourd'hui moins hétéronome que dans les structures classiques ?

Une partie de la réponse peut être trouvée dans les écrits de Hély (2008) à propos des « travailleurs associatifs ». Hély démontre ainsi que la catégorie des « travailleurs associatifs » constitue une fraction du salariat (jeunes diplômés, volontaires) qui, en d'autres temps, se serait orientée vers des emplois publics et des postes de fonctionnaires. Son analyse critique de l'emploi et des conditions d'emploi (salaire plus faible dans le privé non lucratif que dans le privé lucratif, recours aux emplois précaires plus important), dans le secteur associatif l'amène à questionner la théorie du « don de travail ». Les travailleurs de l'ESS font-ils tous le choix, conscient et motivé par l'altruisme, de travailler dans ce secteur ? Le salaire plus faible est-il pour ces personnes considéré comme équitable et réellement compensé par la satisfaction morale de servir un projet à but non lucratif (Hély, 2008) ?

Ce postulat central d'un choix délibéré de travailler dans le secteur de l'ESS peut s'appliquer à des emplois qualifiés et des postes à responsabilité, mais ne tient pas pour les travailleurs moins qualifiés. Simonet-Cusset (2010) montre que pour les chômeurs et les travailleurs précaires le fait de travailler (voire d'être

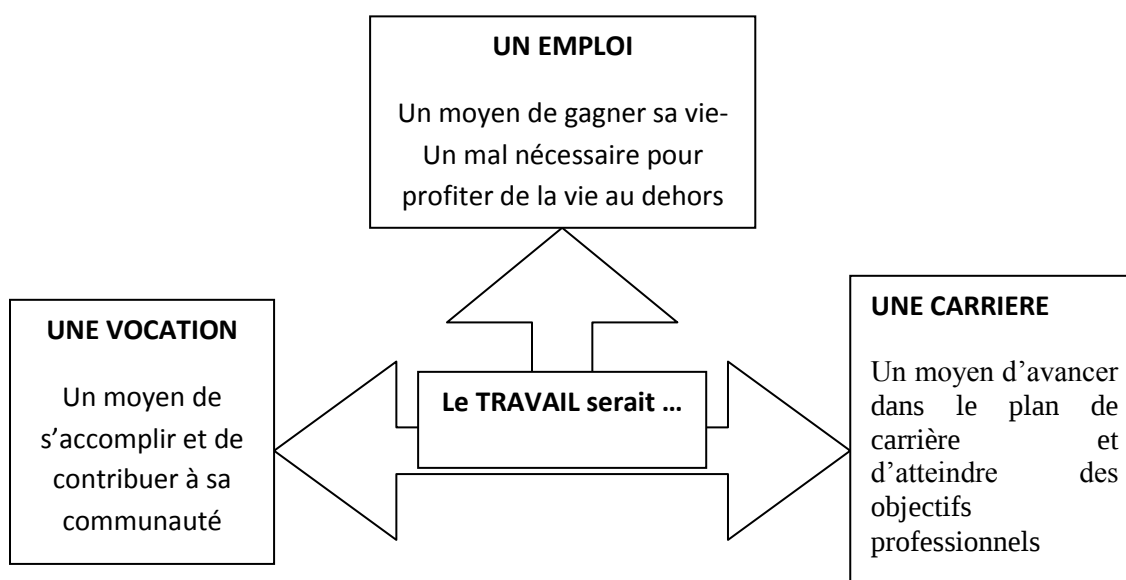
bénévole) dans l'ESS est un choix clairement contraint par la dégradation de la situation du marché du travail.

2.2. Qu'est ce qui donne un sens au travail ?

Morin (2006) a entrepris une revue de la littérature sur le sens du travail en distinguant très clairement, dans ses investigations, « rapport au travail » et « rapport à l'emploi ». L'emploi, tel que Morin le définit correspond bien au travail hétéronome de Gorz (Morin, 2006 :6). L'emploi implique une rétribution (un salaire) et l'acceptation de l'individu que son travail soit décidé, déterminé par d'autres que lui, que ce soit un supérieur hiérarchique ou un système technique. Le travail, quant à lui, ne peut se réduire à cet aspect économique sous peine de perdre tout son sens : « *Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut être un sens à sa vie* ». S'agissant du sens du travail, Morin (2006) retient trois définitions complémentaires : la signification du travail (la valeur du travail aux yeux du sujet et la représentation qu'il en a), l'orientation (ce que le sujet recherche dans le travail) et enfin, la cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, entre ses attentes et son activité au quotidien.

En explorant la signification que les individus attribuent au travail, Wrzesniewski et alii (1997) ont mis en évidence trois attitudes typiques à l'égard du travail en général: l'emploi, la carrière et la vocation présentées dans la figure 1. Cette trilogie n'épuise pas la complexité du sens du travail, mais permet de disposer de catégories de pensée utiles dans le cadre de recherches empiriques, comme nous le verrons dans la troisième partie.

Figure 1 : 3 attitudes à l'égard du travail selon Wrzesniewski et alii (1997)



2.3. Le travail bénévole : quelles spécificités ?

Les premiers travaux sur le sens du travail ont porté leur attention sur la forme du salariat essentiellement au sein du secteur lucratif. Ce n'est que plus récemment que se sont développées des analyses fouillées du bénévolat à mesure que le phénomène prenait de l'ampleur et que ses usages évoluaient. Les travaux de Simonet-Cusset (2010), à partir d'une enquête longitudinale de 15 ans menée en France et aux Etats-Unis, interrogent clairement ces différents usages du bénévolat et la face cachée de la valorisation de cet engagement citoyen : la gratuité et la précarité du travail bénévole. Au-delà de l'image du bénévole, ayant choisi son engagement et prêt à s'investir dans une cause « noble » et une activité valorisante pour lui, l'horizon peut s'avérer dans certains cas beaucoup plus sombre. Simonet-Cusset (2010) la « carrière » du bénévole, tiraillée entre cumul d'emploi et sacrifice.

Gardin (2002) observe que les bénévoles considèrent leur activité comme un travail rythmant leur vie. Il note une autre ambivalence du bénévolat marquée par le souhait d'être encadré tout en étant libre dans ses actions. Ferrand-Bechmann (2011) évoque le « zapping » des bénévoles, qui peuvent appartenir à plusieurs structures en même temps.

Plus généralement, Lallement (2001) précise que compte tenu de la place centrale occupée par le travail dans nos sociétés, il n'est pas surprenant d'assimiler l'engagement bénévole à un travail. C'est, pour certains bénévoles, une manière de trouver ou de retrouver un statut social, une identité professionnelle. Ferrand-Bechmann (2010) évoque le travail bénévole dans les mêmes termes que ceux du travail salarié. Elle en souligne les similitudes : astreintes, conventions ou chartes de bénévolat où ces derniers s'engagent sur un service bénévole mesuré par des heures de présence...

S'appuyant sur l'étude de l'organisation du Secours populaire français, Ughetto et Combes (2010) mettent en évidence l'exigence croissante de professionnalisation des associations et ses conséquences. Cette exigence a notamment pour conséquence un double effet sur les bénévoles : d'un côté, elle pousse au renforcement des compétences techniques des dirigeants bénévoles, de l'autre elle peut entraîner une crise des vocations et décourager les candidats à des postes de responsabilités. Tout devient une question d'équilibre à trouver pour le bénévole et l'association que le gère, entre les sources de satisfaction (accomplissement de sa mission et accomplissement de soi) et la difficulté de la tâche à réaliser. Chanut-Guiue (2009) arrive au constat que si la professionnalisation devient la norme du travail bénévole, les analyses des déterminants de la satisfaction des bénévoles se rapprocheront inévitablement des éléments constitutifs de la motivation au travail des salariés.

2.4. Les associations : quel type d'employeur ?

A l'issue de ces observations, il apparaît que les travaux les plus récents consacrés au secteur associatif présentent une vision très critique des emplois salariés et des employeurs associatifs, bien loin des valeurs professées dans les OESS. D'autres écrits sont plus nuancés et révèlent des pratiques diversifiées en termes de conditions de travail et de rémunération, en fonction du type d'association et de leur secteur d'activité (services à la personne, nature et environnement, défense des droits des femmes ...). Entre supplément d'âme et conditions de travail dégradées (notamment en termes de salaire et de charges

de travail), qu'est-ce qui distingue le travail dans l'OESS de celui du secteur public ou du privé lucratif ?

Une réponse univoque ne peut être donnée. L'infinité de situations de travail et d'emploi possibles (entre une petite association sportive de quartier et une entreprise-association internationale comme la CRF) plaide pour le développement de cas pratiques afin de saisir toute la richesse et la diversité des pratiques associatives.

3. La CRF : la plus connue et la plus méconnue des associations

Le choix de la CRF comme terrain d'étude est lié au fait que cette dernière est une OESS emblématique, tout à la fois l'organisation la plus connue mais aussi la plus méconnue par le grand public. De par sa taille (56 000 bénévoles et 18 000 salariés, plus d'un milliard de budget en 2013) et son ancienneté (150 ans d'existence fêtés en 2014), elle joue un rôle majeur dans l'action humanitaire et dans le secteur de l'économie sociale et solidaire en France. Ses activités dans les champs du social et du médico-social ne se déploient pas moins dans un environnement politique, économique et réglementaire de plus en plus contraignant (impératif d'efficacité et de transparence liée à la diffusion des principes du New Public Management, diminution des aides et subventions, normes européennes de traçabilité des denrées alimentaires distribuées) et concurrentiel. Enfin, c'est aujourd'hui une organisation fragilisée par les déficits de ses établissements et qu'il faut moderniser rapidement (Mattei, 2011).

3.1. Une association-entreprise de nature hybride

La Croix-Rouge regroupe cinq familles de métiers : l'urgence et le secourisme, l'action sociale, la santé et l'autonomie, la formation et l'action internationale. En raison de sa taille, la CRF est assez éloignée des standards des associations de type loi 1901. Le plan stratégique 2011-2015 de la CRF qualifie l'organisation « d'association-entreprise ».

L'entité association, à l'origine de la création de la Croix Rouge, est incarnée par les bénévoles et leurs activités sur le terrain et dans les délégations. « *Dans la tradition du Mouvement Croix-Rouge, la Croix-Rouge française est d'abord une association de bénévoles. Elle est aussi devenue une entreprise non profit de services dans les secteurs humanitaire, sanitaire, social, médicosocial et de la formation* »⁷⁸. Organisée en Délégations Régionales, Départementales (une centaine) et Délégations locales (autour de 900), la CRF est présente sur tout le territoire français.

L'entité entreprise quant- à elle s'identifie aux 550 établissements que possède la CRF (crèche, maisons de retraite, hôpitaux, centre de formation ...) et aux 18 000 salariés. C'est la partie la moins connue du grand public et la moins « appréciée » de certains bénévoles, qui se demandent parfois (à haute voix) « *pourquoi s'embêter avec la gestion des établissements ?* ».

L'adoption de cette terminologie « association-entreprise » est la traduction de la mutation souhaitée par le siège et s'accompagne de changements d'outils de gestion (Ressources humaines, comptabilité), de langage (efficacité, performance) et de normes importées des entreprises classiques. Depuis 2007 et l'engagement dans de profondes réformes, l'identité première associative n'est

⁷⁸ Source : site internet de la CRF

plus aussi « évidente » pour les différents acteurs de la CRF en raison notamment de la place et du poids que prend le salariat au sein de l'organisation. Cette double identité brouille en partie l'image de la CRF tant en interne qu'en externe et influence les perceptions des uns (bénévoles) et des autres (salariés) sur le sens donné à leurs actions au sein de l'organisation, comme nous le verrons dans la troisième partie.

3.2. Les spécificités des acteurs de la CRF

Quatre catégories d'acteurs en tension

La population salariée de la CRF se répartie autour de 70 métiers. Au sein de cette population salariée, les managers et les employés ont des profils variés. Certains sont d'anciens bénévoles-terrain, d'autres viennent du monde associatif (étaient employés dans des structures plus petites), d'autres encore viennent du monde de l'entreprise (publique ou privée). Managers comme salariés sont très conscients d'incarner le pôle professionnalisation de la CRF.

La population bénévole est également très contrastée. Parmi eux, 40 000 sont adhérents et participent à la vie de l'association, dont plus de 10 000 sont élus au conseil de délégation et 5 000 sont nommés par un président pour être responsable d'activité. Pour notre recherche et dans le cadre de cette analyse, deux catégories significatives ont été retenues :

- des bénévoles élus à l'échelle de responsabilités et d'influence variables (présidents de délégation locale, départementale, régionale.... membres du conseil d'administration). Cette première catégorie doit faire face à une difficulté : le vieillissement de sa population et la difficulté de trouver des candidats pour le renouvellement des mandats. Ceci est dû à la conjonction de plusieurs phénomènes : la limite d'âge pour exercer des responsabilités imposée par les statuts (72 ans), la multiplicité des engagements bénévoles simultanés dans plusieurs associations et l'exigence de professionnalisation décrite dans la première partie. Une des difficultés rencontrées aujourd'hui par la CRF est de trouver des personnes souhaitant assumer des responsabilités d'administrateur national, les connaissances et la disponibilité nécessaires pour assumer cette fonction étant dissuasives pour beaucoup de bénévoles.

- des bénévoles non élus ou bénévoles terrain présents au quotidien dans les délégations auprès des bénéficiaires. Ils sont surtout visibles auprès du grand public dans le domaine de l'urgence et du secourisme, secteur surmédiatisé. Ce sont des bénévoles qui ont une faible connaissance des statuts de l'association, de son mode de fonctionnement et de ses instances. Ils sont entrés à la CRF pour donner de leur temps à ceux qui en ont besoin.

Un changement de rôles et de responsabilités entre salariés et bénévoles

La CRF a entamé une politique de décentralisation en instaurant une régionalisation (siège national, délégation régionale, délégation départementale et délégation locale). L'objectif est d'améliorer l'efficacité des actions, en rapprochant le niveau de décision et d'arbitrage des actions au plus proche des bénéficiaires. Aujourd'hui, il est difficile de mesurer les effets de cette orientation stratégique à la fois sur le management (salariés) et sur la gouvernance (bénévoles élus). Nous observons cependant que les tensions se cristallisent autour de la « gestion » des établissements. Par le passé, la gestion (décision de gestion : recrutement, animation au quotidien, établissement des budgets) était

contrôlée par les élus (présidents de délégation locale ou départementale du lieu d'implantation de l'établissement). La réforme actuelle place la gestion des établissements sous le contrôle de directeurs de filières métiers (DFM) salariés.

Ce sont ces différentes problématiques qui ont nourries et enrichies la réflexion sur le sens du travail à la CRF et sur ses évolutions.

4. Le sens du travail perçu par les acteurs de la CRF

L'analyse des nombreux matériaux recueillis durant deux années permet de mettre évidence l'influence de la double identité de la CRF (association et entreprise) sur la perception du travail que peuvent avoir ses salariés et ses bénévoles (tant les bénévoles élus que ceux œuvrant sur le terrain).

4.1. La CRF : un employeur de premier plan

La CRF est d'abord connue, par le grand public, pour ses activités associatives et bénévoles. Cependant, avec ses 550 établissements répartis sur le territoire français, c'est aussi un employeur de premier plan dans certaines villes voire régions. Pour des cadres diplômés et des professions qualifiées, la CRF est ainsi en capacité de proposer des emplois attractifs et des opportunités de carrières. Pour des personnes peu qualifiées, la CRF est également une organisation qui recrute localement, même en période de crise. Cette qualité d'employeur majeur dans certaines régions influence directement le sens du travail perçu par les salariés de la CRF : choix rationnel pour les plus qualifiés, choix contraint pour les moins qualifiés.

Travailler à la CRF : un choix rationnel

Dans le secteur sanitaire et social, pour certains cadres diplômés, la CRF peut constituer une réelle opportunité de carrière. En effet la CRF propose notamment des postes à responsabilités (comme directeurs de filière, nouveau métier lié à la réforme de la régionalisation ou encore directeur d'établissement : crèche, service infirmier à domicile ...). Pour d'autres cadres diplômés, la CRF constitue également une opportunité de faire carrière. L'existence de carrières au sein de la CRF et de « carriéristes » tant chez les salariés que les bénévoles élus a été évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens. La création d'un échelon régional a concrètement permis de développer des postes de Directeurs de filières métiers et de les proposer à des directeurs d'établissements. Ces salariés qui font carrière au sein de la CRF ne sont pas très bien perçus par certains bénévoles élus qu'ils côtoient : une suspicion de faire passer leur « carrière » au premier plan devant l'engagement pour la cause ressort des propos recueillis.

D'autres salariés rencontrés ont clairement choisi de travailler à la CRF perçue par eux comme une association capable de défendre ses valeurs, en raison de sa taille et de sa capacité à résister aux pressions institutionnelles de la nouvelle gestion publique et à la mise en concurrence des associations organisée par les pouvoirs publics. « *Je ne suis pas venu à la CRF par hasard mais par rapport à ses valeurs et parce que je pensais qu'elle avait la force de s'opposer et de préserver ses valeurs. Notamment par rapport à la demande de l'Etat de technicité et le risque de perdre ce côté amateur* » (salarié, 40 ans, responsable d'un Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile -CADA). Un autre salarié (DRH) a postulé à la CRF (après y avoir été bénévole pendant 15 ans) suite à la privatisation de son ancien employeur (grande entreprise publique gazière) et aux changements de méthodes de travail et de ... valeurs (du public ou privé). Face à ces pressions externes émanant notamment de l'Etat, la CRF apparaît

comme suffisamment forte pour conserver son indépendance et préserver son projet associatif « d’humaniser la vie ».

Travailler à la CRF : un choix contraint

Dans certaines localités économiquement sinistrées où nous nous sommes rendues, plusieurs témoignages convergent pour relever que les choix de certains salariés occupant des postes à faibles responsabilités (comme des secrétaires dans de petites délégations locales ou encore des assistantes maternelles dans des crèches) sont plus dictés par des raisons économiques et l’absence d’alternative sur le marché du travail local que par une adhésion à la cause de la CRF. Pour ces personnes peu qualifiées, le fait de travailler pour une association et plus particulièrement pour la CRF, n’est pas le résultat de préférences individuelles mais bien la conséquence directe d’un marché de l’emploi (local) dégradé.

4.2. L’acceptation d’un salaire plus faible : supplément d’âme ou fatalité ?

A plusieurs reprises et dans les différentes régions visitées, il a été souligné que les salaires à la CRF étaient plus faibles que dans d’autres structures du secteur privé. Malgré cet écart de rémunération, le choix de rester dans la structure était consenti par certains salariés voire même clairement revendiqué (par deux comptables et une infirmière) comme une preuve d’engagement altruiste et comme gage d’un « *supplément d’âme* ». Cette acceptation de salaires faibles comme preuve d’engagement pour la cause (aider les autres, être utile) est également mentionnée et reconnue comme telle par les élus bénévoles. « *Dans les délégations locales, les salariés ont forcément un sentiment d’appartenance à la CRF pour y rester. Il y a une différence de salaires avec leurs homologues des établissements* » (Président de délégation locale).

Pour d’autres salariées (essentiellement des femmes), le différentiel de salaire est constaté comme une « fatalité » et, en aucun cas, considéré comme « équitable ». L’acceptation d’un emploi à la CRF (que ce soit comme responsable de service ou comme secrétaire) ou celui d’y de rester est directement lié à des contraintes familiales (mutation du conjoint) ou économiques (nécessité d’un deuxième salaire pour le ménage).

4.3. Le sens de l’engagement pour les bénévoles de la CRF

Dans plusieurs régions, particulièrement de la part des bénévoles en charge de l’urgence et du secourisme (activité où la charge de travail tant physique que mentale est lourde) les salariés sont ouvertement critiqués pour leur manque de participation aux opérations bénévoles. Les bénévoles estiment que pour des salariés travaillant à la CRF, ce serait normal d’aider les bénévoles sur le terrain. La quête nationale a été citée à plusieurs reprises comme exemple d’action à laquelle les salariés devraient participer.

Contrairement à la Ligue des Droits de l’Homme (LDH) et les associations civiques étudiées par Agrikoliansky (2001), la CRF se prête à une analyse de l’engagement en termes d’intérêt individuel, même si ce cadre n’explique pas tout.

Entre vocation, carrière politique et quête identitaire

En effet, la CRF peut ouvrir une voie pour conquérir une fonction publique ou accéder à une carrière politique (comme maire d’une commune, comme cela

nous l'a été plusieurs fois rapporté). Elle peut également permettre (et même proposer et organiser) une professionnalisation interne de ses bénévoles, comme cela peut être le cas dans des délégations importantes. Plusieurs répondants ont souligné le fait que certains « élus » ne venaient à la CRF que pour « la carte de visite » et ne s'engageaient pas vraiment dans leur travail, ne remplissaient pas leurs fonctions (notamment dans les conseils de surveillance). L'engagement pour la cause serait ici détourné pour des fins personnelles de promotion sociale.

A l'opposé des grandes villes, dans les petites délégations de province, l'exercice d'une fonction de responsabilité est plutôt perçu comme une lourde charge, qui n'est pas contrebalancé par le « prestige du titre » ou encore des rémunérations symboliques. (Comme au sein de la LDH, le faible nombre de volontaires pour prendre de telles responsabilités en témoigne). Pour cette catégorie de bénévoles, s'engager à la CRF est une vocation, celle d'aider les autres (les plus faibles et les plus démunis), d'être utiles à la société. La volonté de faire quelque chose d'utile pour les autres, de s'investir dans des actions concrètes a été évoquée à de nombreuses reprises tant par les bénévoles que par les salariés.

Pour d'autres encore, l'entrée à la CRF, puis l'acceptation de postes à responsabilité et l'engagement dans le travail, peuvent s'expliquer par une quête identitaire. Il en va ainsi de certains bénévoles retraités qui ont trouvé au sein de la CRF, un nouveau statut pour ne pas « se résumer » à l'état de retraité. Pour d'autres, l'engagement dans le travail bénévole peut répondre à des problématiques existentielles (sens de leur vie passé, rupture familiale) ; les responsabilités proposées à la CRF (responsable de la distribution alimentaire, de la communication...) leur permettent de se réaliser « humainement » alors qu'ils n'en n'ont pas eu l'opportunité au cours de leur vie professionnelle ou personnelle antérieure.

4.4. L'exigence de professionnalisation : opportunité de développement ou perte de sens ?

Quelle que soit la région et les activités concernées, les personnes interviewées ressentent et soulignent une exigence croissante en matière de professionnalisation : « *On a la même exigence auprès des bénévoles qu'avec les salariés* » (salariée) ; « *Il y a des outils mais Paris a oublié que les bénévoles ne sont pas des professionnels. On n'a pas de réponses. Il faut des connaissances de professionnels* » ; « *J'ai du mal à intégrer le mot « économie ». Je ne suis pas entré à la CRF pour être entrepreneur. A force de parler de la CRF comme d'une entreprise privée, on a perdu tout sens de l'humanité* ».

Cette professionnalisation s'explique à la CRF comme dans d'autres associations, par l'augmentation des normes (transparence, efficacité, équilibre financier) et des contraintes (traçabilité des produits alimentaires) imposées par les pouvoirs publics. Plusieurs répondants bénévoles ont souligné les difficultés à accepter cette montée en compétence et ce changement de nature des activités bénévoles. Chez des bénévoles non élus ces exigences sont perçues comme une forme de diktat venant des salariés du siège national et non comme un effet de la diffusion au secteur associatif des préceptes du New Public Management.

Un mal-être apparaît chez certains bénévoles terrain, en raison d'un déséquilibre entre leurs attentes (servir des repas, distribuer des vêtements et plus largement « être utile », « soulager la souffrance des plus démunis ») et les tâches qui leur sont confiées (gérer des stocks et la traçabilité des denrées alimentaires). « *Les bénévoles maintenant ne veulent plus prendre de responsabilité. Nous aurons*

bientôt du mal à remplir tous les postes d'administrateurs à la CRF. On pensait qu'avec les 35 heures il y aurait plus de volontaires, mais ce n'est pas le cas ! » (un salarié, ancien bénévole ayant occupé le poste de directeur des urgences et président d'une délégation locale).

D'autres se voient demander une plus grande disponibilité que par le passé en raison notamment du développement des activités de la CRF (amplitude horaire dans la journée, flexibilité « au pied levé », présence les fins de semaines ou les jours fériés...).

Cet accroissement de la charge de travail tant physique que mentale qui pèse sur les bénévoles élus et de terrain est constatée par les salariés : « *Les bénévoles ont un tel engagement : il y a un risque de burn-out* » (salarié) ; « *On demande beaucoup aux bénévoles (réunions, de nombreuses problématiques à gérer, manque de temps pour connaître les établissements).* » (Directeur d'une unité de soin). Certains bénévoles s'en plaignent aussi, plus spécifiquement dans l'activité secourisme, en raison de la multiplication des postes de secours (manifestations sportives, culturelles ...) et de la diminution du nombre de volontaires pour les soirs et les fins de semaine.

4.5. Un déficit d'autonomie dans le travail et de soutien organisationnel reflète d'une organisation pyramidale

Les bénévoles répondants ont souligné la réduction de leur marge d'autonomie dans la prise de décision. Cette perception est particulière vivace chez certains présidents de délégation départementale qui se sont vus retirer la gestion des établissements, gestion confiée depuis la réforme des statuts de 2007 à des salariés (Direction régionale et direction filière métier) : « *les bénévoles élus se sont trouvés dépossédés de la gestion des établissements... c'étaient leurs bébés !* » (Directeur de filière métier aide social et exclusion).

Mais au-delà du cas particulier de la gestion des établissements, c'est l'étendue du champ décisionnel des bénévoles élus qui est réduit par l'ensemble des consignes, outils, démarches, délais imposés par le siège à Paris. « *Si je ne peux plus faire ce que je veux, alors je pars* » (un président de délégation départementale, s'exprimant au sujet des plans d'actions et de leur déclinaison dans les différentes entités de son département).

Or, l'autonomie dans le travail est un des critères socio- techniques d'un travail qui ait du sens. C'est une dimension qui pose question aujourd'hui à la CRF. En effet, les réformes statutaires ont conduit à la redéfinition des rôles et des responsabilités du management (les salariés) et de la gouvernance (les élus). Pour les premiers et notamment pour les responsables d'établissement, la création d'un poste de direction de filière métier ajoute un échelon hiérarchique à la ligne de commandement et leur demande de rendre des comptes à deux « chefs » : le DFM (directeur(e) filière métier) et le président du conseil de surveillance. Pour les seconds, la même réforme leur a retiré la gestion (directe) des établissements et confié un rôle de surveillance, ce qui a été mal vécu.

En plus du manque d'autonomie, c'est l'insuffisance de soutien organisationnel qui a été mentionné par plusieurs répondants. Ils expriment le sentiment d'être laissés seuls face à leurs difficultés quotidiennes, particulièrement dans les activités requérant des compétences spécifiques (informatique et comptabilité) : « *il faudrait une personne (salariée) qui puisse apporter aux délégations ce qui leur manque. Ce qui manque c'est une personne polyvalente en comptabilité, informatique, Internet* » (bénévole, directeur des urgences et du secourisme).

D'autres mentionnent également un déficit d'accompagnement vers la fin de « carrière de bénévole » comme en témoignent plusieurs bénévoles : « *Il y a un problème de reconnaissance des bénévoles : certains sont jetés comme des mal propres après 30 ans au nom de la rationalisation* » (Président de délégation locale). Cette problématique du soutien organisationnel ou plus exactement du déficit de soutien organisationnel a été évoqué à plusieurs moments au sein de la CRF, elle intéresse toutes les associations comme le montrent Ughetto P. et Combes M.-C. (2010) : « *Se dévouant pour une association, les bénévoles n'en attendent pas moins un peu de soutien* ».

Bénévoles, salariés : entre cohabitation et coopération

La grande majorité des répondants ont déploré l'absence ou la pauvreté de liens entre les bénévoles et les salariés sur un territoire donné, le focus que nous avons organisé était l'une des premières occasions pour les participants d'échanger sur leurs pratiques respectives et même de se rencontrer, de faire connaissance et de pouvoir mettre un visage sur un nom. Dans certaines régions, nous avons pu constater que les relations difficiles entre les salariés et les bénévoles reposaient beaucoup sur une incompréhension du travail de l'autre et sur des *a priori* :

« *Les bénévoles... C'est à leur bon vouloir* » (une responsable de l'action sociale) ; « *Le salarié à la CRF travaille avec une mentalité de salarié. Il n'est pas spécialement attaché aux valeurs de la CRF* » (Président de délégation locale). Or, dans les faits, chaque catégorie fait preuve d'un certain type d'engagement en acceptant de faire des concessions (sur les conditions salariales, d'autres sur leur vie personnelle). C'est dans la région pilote (Est) que la coopération entre bénévoles et salariés semblent la plus avancée, comme en témoigne cette directrice de crèche : « *nous nous sommes répartis les rôles et chacun (directrice de la future crèche, présidente départementale et président local) a donné des arguments pour le projet de la nouvelle crèche* ».

5. Conclusion

Les entretiens et les observations menés dans quatre régions auprès des membres de la CRF ont permis de dépasser la vision simpliste d'un engagement bénévole exclusivement lié à la vocation et d'un travail salarié uniquement dicté par la volonté de faire carrière ou encore la nécessité de trouver un emploi. Il apparaît que l'engagement dans le travail bénévole peut, au-delà du don de soi et de motivations altruistes, aussi se traduire par le désir de « faire carrière » au sein de l'association en recherchant les postes à responsabilités au niveau local ou régional pour, soit gravir les échelons nationaux de la structure, soit atteindre les instances politiques (mairies, conseils généraux...) au sein d'un territoire. La représentation idéal-typique du bénévolat (comme figure du travail autonome au sens de Gorz) est également remise en question, par l'identification des ambivalences liées pour une part aux individus eux-mêmes (engagement conditionnel, engagement détourné) et pour une autre à l'organisation de la CRF (charges de travail, déficit de soutien organisationnel).

Par ailleurs, la vocation ne serait pas une attitude exclusivement réservée aux bénévoles mais serait aussi partagée par des salariés, allant même jusqu'à revendiquer l'acceptation de salaires plus faibles qu'ailleurs comme preuve de

leur engagement pour la CRF. Il apparaît donc que la frontière entre travail bénévole et travail salarié au sein de la CRF est beaucoup plus poreuse que ne l'expriment les répondants de prime abord : certains bénévoles étant recrutés comme salariés, après plusieurs années de bénévolat, d'autres salariés étant également bénévoles soit dans leur propre direction soit dans d'autres activités de la CRF.

La construction d'une monographie de la CRF, figure associative hors norme en raison de sa taille notamment, a permis de mettre en lumière l'importante variété des contextes de travail et la contingence des choix individuels des salariés, de travailler à la CRF. Pour les bénévoles, elle a mis en évidence que le sens de l'engagement est résolument pluriel (entre vocation, carrière et quête identitaire) et que dans leur travail quotidien, ils sont soumis à des exigences et contraintes proches de celles des salariés. La taille de la CRF apparaît tout à la fois comme une force, gage de sa capacité à défendre ses valeurs et à préserver son indépendance, mais aussi comme une difficulté majeure à garantir dans toutes ses délégations (y compris les plus éloignées de Paris) et pour tous ses membres (salariés qualifiés et peu qualifiés comme bénévoles élus et de terrain) de bonnes conditions de travail.

6. Bibliographie

Agrikoliansky E., 2001, « Carrières militantes et vocation à la morale : les militants de la LDH dans les années 1980 », *Revue française de science politique*, Vol. 51.

Chanut-Guieu C., 2009, « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management et Avenir* n°27.

Dussuet A., Flahault E., 2010, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation Emploi* n°111, juillet-septembre.

Ferrand-Bechmann D., 2010, « Le bénévolat, entre travail et engagement: les relations entre salariés et bénévoles », 2e Forum départemental sur la Vie associative: « L'engagement bénévole, un acte citoyen », organisé par le Conseil général de la Gironde, nov.

Frankl V.E., 1967, *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*. New York: Washington Square Press.

Gardin L., 2002, « Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie », *Revue Française des Affaires sociales* n°4.

Gollain F., 2000, *Une critique du travail, entre écologie et socialisme*, La découverte, Paris.

Gorz A., 1988, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris.

Hély M., 2008, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, Paris.

Hughes, E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, éd. De l'EHESS.

Lallement M., 2001, « Daedalus Laborans », *Revue du Mauss* n°18.

Lamoureux, H. (2002), « Le danger du détournement de sens : portée et limites du bénévolat », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.15, n°2.

Mattei J.-F., 2011, « La grande mue de la Croix-Rouge française », *Le journal*

de l'école de Paris du management n°88.

Méda D., 1995, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, Coll. Alto, Paris.

Morin, E. (1997), « Le sens du travail pour les gestionnaires francophones ». *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 3 (2 et 3).

Morin E., 2006, « Donner un sens au travail », documents HEC Montréal, Canada.

Simonet-Cusset M., 2010, *Le travail bénévole: engagement citoyen ou travail gratuit ?* La Dispute, Paris.

Tchernonog V., Hély M., 2003, « Les formes de l'action associative- Essais de typologie à partir d'une enquête statistique », in Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, PUR, Rennes.

Ughetto P., Combes M.-C. (2010), « Entre valeurs associatives et la professionnalisation: le travail, un chaînon manquant ? », *Revue de l'association française de sociologie*, n°5.

Weber M., 1959, *Le savant et le politique*, Paris, Pion.

Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P., Schwartz B., 1997, "Jobs, Careers and Callings: People's relations to their work". *Journal of Research in Personality*, 31.

Joëlle Bottalico

Directrice générale adjointe en charge de l'institut de formation et coopérations associées au Secours populaire

CONFERENCE**Le sens du travail au Secours populaire pour les salariés et les bénévoles**

Le Secours populaire est une association de collectage. Ces moyens collectés sont au service de la pratique de la solidarité et de la solidarité pour en développer ses actions. Le Secours populaire revendique une indépendance de tous les pouvoirs établis : publics, privés, philosophiques et confessionnels. Nous avons une volonté de garder cette indépendance de ton et d'action. Le Secours populaire est fondé sur des valeurs qui sont pour quelques une universelles puisqu'il base ses actions sur l'esprit de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Nous avons une démarche de dignité, de respect et de tolérance. Quand nous accueillons les personnes en difficulté, nous avons d'abord envie d'accueillir une personne et de voir ensuite avec elle comment nous avançons, comment nous allons agir ensemble et pas juste pour elle. C'est une démarche qui est facile à dire mais qui est plus ardue dans la mise en œuvre. Il existe un vrai travail d'accompagnement pour l'ensemble des bénévoles. Au sein de l'association, nous avons une volonté de partager les savoirs et les pouvoirs. Le Secours populaire est une association d'associations, c'est un réseau qui regroupe un certain nombre d'associations locales, départementales. Elles ont des configurations de toutes petites associations, majoritairement sans salarié pour la plupart d'entre elles et quelques autres fonctionnent avec un à trois salariés maximum, rares sont celles qui ont plus de 10 salariés. C'est donc une association de bénévoles. Les bénévoles agissent dans une démarche de solidarité qui ne couvre pas seulement la France mais aussi l'international, avec l'idée d'aider la personne à retrouver sa capacité d'agir et faire en sorte que chacun retrouve sa place de citoyen. L'association se situe dans une logique d'éducation populaire. Au sein de ce réseau d'associations, nous avons 1 000 implantations locales qui œuvrent au quotidien avec 80 000 bénévoles et 500 salariés. La proportion est inversée par rapport à certaines structures associatives, mais c'est une démarche volontaire que nous conservons de façon presque farouche. C'est une volonté de tirer l'ensemble des actions de l'association sur la base d'un volontariat qui est porté majoritairement par les bénévoles. En face, se trouvent les 2 600 000 personnes aidées, soutenues par le Secours populaire. Nous sommes présents à l'étranger, à la fois dans les situations d'urgence et à la fois sur des projets de développement dans une cinquantaine de pays.

Le Secours populaire qui vient d'avoir 70 ans d'histoire, s'est interrogé sur la manière d'accompagner les bénévoles et les salariés. Il a été décidé de mettre en place un Institut de formation en 1997 pour accompagner l'ensemble des acteurs. Nous sommes partis de la question : «qu'est ce qui nous rassemble ?». Ce qui nous rassemble, c'est l'objet social du Secours populaire : l'idée de la solidarité, des valeurs qu'elle porte, de ce que nous avons envie de conduire et de la façon, non seulement de faire, mais surtout de la façon d'être par rapport à la solidarité. C'est ce savoir être qui nous semble nécessaire de transmettre. C'est sur ce sujet que l'Institut de formation travaille en agissant avec l'ensemble

des personnes qui sont au sein de l'association. L'idée des parcours de formation est né pour l'ensemble des acteurs, avec un point central : la compréhension de ce qu'est le Secours populaire, de ce qu'il porte, de ce pourquoi il agit. C'est, en fait, revenir sur le « pourquoi nous sommes ensemble » et qu'est-ce que nous voulons faire ensemble. C'est sur ce volet que nous avons d'abord travaillé en faisant le choix d'accompagner tout nouvel arrivant sur la connaissance de l'association dans laquelle il entre, à la fois son histoire, sa culture, sa façon de faire, ses activités. Il s'agit donc d'un socle commun qui a pour volonté de rassembler pour que nous nous entendions sur ce sur quoi nous agissons et pourquoi nous sommes ensemble.

Dans un deuxième temps, nous agissons sur l'accompagnement de chacun en fonction des missions qu'il a envie de conduire, qu'il soit salarié, qu'il soit bénévole ou élu. L'objectif est de soutenir chacun dans la mission qu'il s'est choisie. C'est cet accompagnement sans distinction entre salariés et bénévoles qui va souder, fédérer l'ensemble des acteurs du mouvement. Des propositions de parcours de formation sont conduites selon les actions, que ce soit dans le champ de l'aide aux personnes en France, que ce soit pour la conduite de projets internationaux, ou encore pour le développement du Secours populaire. Ces propositions visent la participation d'un plus grand nombre de personnes à la solidarité afin qu'elles rejoignent cette démarche. Un travail spécifique est mené pour les élus et les dirigeants. Certains vont être accompagnés vers un cursus diplômant et recevoir un appui au développement de leurs compétences. Nous organisons des formations quels que soient les lieux où se trouvent les personnes grâce à un réseau de formateurs que nous avons formés. Aujourd'hui ce réseau compte 127 animateurs formateurs dont 5 salariés sur l'ensemble du territoire. Ce sont pour l'essentiel des formateurs bénévoles dont l'objectif va d'abord être de mieux faire partager l'objet du Secours populaire. Le budget de cette action représente 703 000 €. Même si ce chiffre n'est pas important en proportion du budget global de l'association (plus de 76 m€ en 2013), il montre tout de même que le Secours populaire fait un effort puisque 60 % de cette somme vient de ses fonds propres. Une seule subvention est sollicitée, il s'agit du Fonds de développement pour la vie associative (FDVA) pour la formation des bénévoles. Concernant les salariés, c'est un peu plus difficile, car il s'agit de petites structures et l'aide à la formation est limitée.

Depuis sa mise en place nous avons pu mesurer l'impact de la formation. La mobilisation des acteurs s'est accrue autour de l'objet du Secours populaire. On constate une participation active aux assemblées générales. Les bénévoles se sentent reconnus dans leurs activités et encouragés. On remarque beaucoup moins de conflits autour de la posture du salarié et celle du bénévole. On note un sentiment de reconnaissance, car partir en formation c'est une forme de reconnaissance de la place prise par chacun. La formation est aussi un soutien à l'émergence de nouveaux dirigeants. Ainsi depuis 4 ans, 50% des secrétaires généraux de départements ont changé, cela s'est fait sans heurt, parce que ces changements ont été préparés, notamment avec l'outil « formation ».

THEME 3

INNOVATIONS ET SYNERGIES POUR UNE SOLIDARITE ACTIVE

Modérateur : Patrick Gianfaldoni

Maître de Conférences en économie, responsable
du Master " Politiques Sociales " à l'Université
d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Édith Archambault

Économiste, professeur émérite de l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne

Dans le contexte actuel de rationalisation des effectifs dans le secteur social, quelles solutions humaines peuvent-elles être trouvées pour assurer les besoins croissants sur le terrain ?

Des besoins de « réparation sociale » croissants et de plus en plus diversifiés

- Nouvelles « nouvelles pauvretés » au terme de 40 ans de crises cumulatives dont la plus grave est celle que nous traversons: travailleurs pauvres (CDD, temps partiels et atypiques) ; problèmes du coût du logement dans les grandes villes ; chômeurs de très longue durée ; non recours au RSA et autres minima sociaux (ONPES).
- Vieillesse, isolement et solitude en milieu rural et urbain (Paugam) ; érosion des retraites et coût de la dépendance à domicile ou en institution. Accroissement des inégalités entre retraités, entre retraités et titulaires du minimum vieillesse (CORE).
- Les 18-30 ans, génération sacrifiée ? Diversité entre les plus qualifiés qui émigrent ou trouvent rapidement un CDI, gage d'insertion, les diplômés moyens qui enchaînent stages, CDD et chômage et les NEET (not in employment, education or training) qui galèrent.

Cependant certains besoins sociaux décroissent et il faut anticiper les reconversions nécessaires

- L'espérance de vie des hommes augmente plus vite en ce moment que celle des femmes. D'où une plus grande longévité en couple qui a pour effet un retard de l'entrée en maison de retraite ou EHPAD (85 ans en moyenne pour un temps en institution moyen de 18 mois) et un maintien à domicile des personnes âgées valides, puis dépendantes, plus long. D'où un besoin accru de services à domicile.
- Il y a beaucoup moins d'enfants handicapés et la tendance est à leur maintien en milieu ouvert. En revanche il y a davantage d'adultes handicapés. Là aussi il faut anticiper quels changements de qualifications des personnels sont requis, et prévoir les formations adéquates pour accompagner ces mutations et satisfaire des besoins qui évoluent.

Une inévitable rationalisation des effectifs salariés dans le secteur social

- Fin 2012, les effectifs du secteur non lucratif dans le domaine social et médico-social sont de 913 000 salariés (Insee-Clap) soit 861 000 pour les associations, 32 000 pour les fondations et 20 000 pour les mutuelles et coopératives. 913 000 salariés, c'est à peu près le nombre des enseignants en France de la maternelle au Supérieur. Dans ces deux ensembles salariés, il y a sans nul doute des personnels mal employés,

des taux d'encadrement à revoir, des redondances et des « mammouths à dégraisser »

- Des synergies sont possibles et j'en donnerai quelques exemples : des personnels qualifiés (comptables, webmasters, financiers, experts du fundraising...) à mutualiser entre asso du même secteur ou oeuvrant sur le même territoire ; des guichets de renseignements ou des permanences peu fréquentées qui peuvent être remplacés par des sites web conviviaux et mis à jour régulièrement, les personnels dégagés privilégiant alors l'accueil et l'accompagnement. Autre exemple : des secrétaires à qui on continue à faire taper des manuscrits informes alors que les auteurs pourraient rédiger directement sur ordinateur. Ces secrétaires pourraient plus fondamentalement (et de manière plus intéressante pour elles) être des organisatrices et monter en qualification, etc...
- Ces mutations se font rarement en période d'expansion, mais elles deviennent une condition de survie quand les financements se raréfient et que les comptes publics et associatifs sont déficitaires.
- D'autres synergies et complémentarités sont possibles avec les bénévoles. 10% seulement des 16 millions de bénévoles associatifs s'orientent vers le secteur social, mais il y a eu une augmentation au cours des années récentes de leur intérêt pour le secteur social, Cependant comme les bénévoles y sont plus assidus et plus réguliers qu'ailleurs, c'est environ le quart du temps de travail bénévole qui bénéficie au secteur social, soit environ 250 000 ETP (Tchernonog et Prouteau, 2013). Ces nouveaux bénévoles sont de plus en plus qualifiés et il importe de les mettre à la place qui à la fois leur convient et en même temps sert l'association, de les fidéliser et de reconnaître leur contribution essentielle à la vie associative.
- Les jeunes du Service civique ou des emplois d'avenir doivent trouver dans les associations une incitation à poursuivre leur engagement après la fin du contrat et les tâches qui leur sont confiées doivent être qualifiantes et encadrées par des salariés ou bénévoles expérimentés.

Des ressources humaines plus difficiles à gérer ?

- Reconnaissance du rôle d'employeur des associations (UDES/ syndicats d'employeur spécialisés) face à un salariat toujours aussi féminin, mais plus qualifié, plus exigeant (percer le plafond de verre), plus syndiqué. En dépit de salaires plus faibles que dans le reste du privé ou le public, et de conditions de travail souvent difficiles (Richez-Battesti et Petrella), la satisfaction au travail reste plus élevée qu'ailleurs (Lanfranchi et Narcy).
- Besoins de recrutement importants dans les 10 années à venir du fait de départs à la retraite plus nombreux que dans le reste du secteur privé (Atlas CNCRES). Il faut donc utiliser intelligemment ces départs à la retraite, en ne remplaçant pas ceux qui étaient d'une faible utilité et au contraire en anticipant les besoins en qualifications rares et en recrutant rapidement en CDI les jeunes bien formés qui trouvent difficilement un emploi en entreprise en ce moment. Il ne faut pas attendre la reprise qui tendra à nouveau le marché des cadres surtout mais aussi celui des emplois moins qualifiés
- Les nouveaux bénévoles sont plus critiques, plus zappeurs, plus désireux de voir les résultats de leurs actions et de participer aux décisions stratégiques. Il faut donc avoir à leur égard une vraie stratégie de

ressources humaines. Le problème du remplacement des dirigeants élus et surtout des présidents continue à se poser car les responsabilités des présidents sont trop lourdes dans les associations de taille moyenne. Il faut réfléchir sur la complémentarité du couple Président/DG dans les associations moyennes comme dans les plus grandes (Prouteau).

THEME 3

TABLE RONDE

QUELLES TECHNIQUES INNOVANTES DE SOLIDARITE ?

Modérateur : Patrick Gianfaldoni

Maître de Conférences en économie, responsable
du Master " Politiques Sociales " à l'Université
d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Stephen Cazade
Directeur d'Unis Cité

Unis-Cité

Pour parler des techniques innovantes de solidarité, je vais parler du service civique et de l'association Unis-Cité dont l'action est concentrée sur ce dispositif public. L'association est née en 1994 avec l'idée qu'il devienne naturel et possible en France que chaque jeune, entre 16 et 25 ans tel que l'indique la loi, puisse consacrer une étape de sa vie à temps plein à la collectivité. L'objectif est d'être utile pendant 6 à 12 mois à la collectivité à travers des missions d'intérêt général menées au sein d'organismes à but non lucratifs et d'être utile à soi-même en acquérant des savoir-être et des savoir-faire. Cette année doit constituer un tremplin personnel, professionnel et citoyen pour les jeunes.

L'association est née il y a bientôt 20 ans et a inspiré la loi du service civique en 2010. Le service civique concerne 30 000 jeunes par an de 16 à 25 ans. Aujourd'hui les jeunes irriguent les organes à but non lucratifs, il en existe 4 000 à ce stade qui sont agréés pour recevoir des services civiques. 80% de ces organismes sont des associations, 9% sont des collectivités territoriales et 8% des établissements publics. La plupart des structures n'accueille qu'un volontaire. Ce sont des associations moyennes. Des gros organismes comme Unis-Cité accueillent 2 000 volontaires sur les 30 000, depuis 2010, nous en avons accueilli 12 000. Etant donné le caractère pionnier d'Unis-Cité, c'est l'association qui accueille le plus de volontaires. 300 à 400 volontaires par an font leur service civique à La Croix rouge française. Les missions proposées sont de tout type. Il s'agit de missions de solidarité, d'environnement, de culture, d'éducation. Le législateur a posé des garde fous, notamment en matière de non substitution à l'emploi, inscrit dans la loi de 2010. L'Agence du service civique et les agences départementales de cohésion sociale et jeunesse ont pour rôle de vérifier que chaque mission de service civique ne se substitue pas à un emploi qui était précédemment occupé. A Unis-Cité, on aurait tendance à rajouter dans le cadre de l'état d'esprit que le service civique ne substitue pas à un bénévolat et s'inscrit en complémentarité des équipes bénévoles et salariées existantes.

Quand on parle du service civique, on y accole le service militaire et on envisage son obligation notamment pour inculquer le civisme à une jeunesse qui en aurait besoin. Contrairement à ce qu'on prétend, le volontariat ne concerne pas qu'une élite de la jeunesse. On constate une mixité sociale. Parmi les jeunes qui font le service civique, 25% n'ont aucun diplôme, 40% sont des bacheliers, 35% sont des diplômés. A Uni-Cité, parmi les 2 000 jeunes accueillis, 35% n'ont aucun diplôme.

Le service civique peut être un véritable espace qui ouvre à un premier engagement citoyen beaucoup de jeunes. Le pari de faire émerger une génération citoyenne et notamment les jeunes qui n'étaient pas engagés jusqu'ici est une réussite. Valérie Béquet est sociologue, elle suit depuis 2006 nos

cohortes de jeunes volontaires à Unis-Cité. Cette étude montre que parmi les personnes qui s'engagent dans le service civique, 40% étaient déjà bénévoles ou adhérents d'associations et pour les 60% restants, il s'agit d'un premier engagement. Elle nous permet de suivre le parcours de ces jeunes après leur 6 à 9 mois de service civique. Après leur passage à Unis-Cité, 80% disent s'engager au sein d'une association ou d'un mouvement. Les chiffres sont similaires pour les jeunes qui n'avaient aucun engagement et ceux qui en avaient un avant le service civique.

Un certain nombre de facteurs clés ont permis cette intégration civique et citoyenne dans le service civique. Il s'agit notamment de l'aspect structurant et formel de la mission et de l'encadrement permis par le tutorat qui permet de donner un cadre rassurant pour des jeunes qui ne connaissent absolument pas le bénévolat. L'autonomie du bénévolat est un attrait et une richesse quand on peut la saisir. Or, pour un certain nombre de jeunes, cette autonomie constitue une peur et donc une difficulté. L'aspect matériel est un autre facteur d'intégration. Le service fixe en effet une indemnité d'environ 550€ par mois qui est délivrée par l'Etat pour subvenir à ses besoins durant les 8 mois d'engagement en moyenne. C'est un élément de reconnaissance et de compréhension au-delà de l'élément matériel. Les familles des jeunes qui s'engagent, ne leur laisseraient pas faire ce choix sans cette couverture financière. Durant les premiers mois, les jeunes qui ne se sont jamais engagés, vont utiliser les mots qu'ils connaissent pour parler du service civique, ils vont le désigner avec des termes liés au monde du travail. A Unis-Cité, cela ne nous choque pas. On ne fait pas le choix d'ouvrir nos portes uniquement à ceux qui connaissent tous les mots clés : engagement, bénévolat, volontariat. Dans ce cas, on se retrouverait avec le même cercle d'initiés déjà engagés. Les mêmes personnes qui partiront ensuite souvent en volontariat européen ou international. Ceux dont c'est le premier engagement, le pari réussi est qu'à l'issue de leur service civique, ils utilisent les mots « engagement » et « volontariat ». Parmi les autres éléments clés structurants, on trouve la durée qui est une condition nécessaire en terme pédagogique ainsi que la fierté et le sentiment d'utilité.

Le service civique peut être à court terme une nouvelle voie de ressources humaines pour le secteur associatif. Les clés de réussite pour le mouvement associatif et l'Economie sociale et solidaire est de bien réfléchir, non seulement en terme de non substitution à l'emploi mais aussi en se posant la question de proposer un contrat « gagnant - gagnant » à des jeunes qui donneraient 8 mois de leur énergie dans une structure, qu'ils soient qualifiés ou pas, et qui attendent en échange d'être accompagnés et d'apprendre, c'est un enjeu à court terme. A long terme, l'enjeu est de recevoir une partie importante de la jeunesse qui ne va pas spontanément vers le milieu associatif et d'ouvrir véritablement les associations à toutes les jeunes du pays.

Chaque association engagée dans le service civique ne doit pas se poser la question : « qu'est-ce que je peux substituer à un poste de stagiaire payée par

l'Etat » mais plutôt « quel nouvel espace je peux ouvrir à des jeunes dans leur diversité sociale au sein de ma structure. »

Jean-François Serres

Délégué général des Petits Frères des Pauvres et référent national
Monalisa

Monalisa

La question qui nous préoccupe, concerne l'isolement social. Dans un premier temps, je parlerai des enjeux auxquels nous devons faire face. Je présenterai ensuite ce qu'est la mobilisation nationale contre l'isolement des personnes âgées (Monalisa).

Depuis le drame de la canicule en 2003, on a mis 10 ans pour se rendre compte de façon collective que l'isolement social était une question majeure. On a mis 10 ans à faire émerger cette problématique dans le débat public.

L'isolement social touche un nombre important de français. Dans ce processus, les personnes âgées sont particulièrement touchées. Ce sont 1,5 million des plus de 75 ans qui vivent dans l'isolement social. Il s'agit de pertes de relations, d'une solitude subie. Ces individus n'ont pas ou plus de contact avec des proches, des personnes sur qui compter et ils ont finalement le sentiment de ne plus compter pour personne. Ils ont un sentiment d'inutilité et de dépréciation de soi.

La canicule a été un choc pour tous. Les personnes décédées étaient en situation d'isolement social. Sans relations proches, elles se retrouvaient dans l'invisibilité, car elles n'étaient pas connues, pas repérées. Elles ne bénéficiaient ni d'entourages ni d'aide ou d'intervention sociale. Elles se sont trouvées, du coup, hors du champ de nos radars de veille sociale habituels. Il s'est avéré indispensable de se préoccuper des modes d'intervention qui permettraient de les rejoindre.

Ce choc a aussi touché les acteurs de la vie associative. Les Petits frères des pauvres notamment, qui ont 70 ans d'existence comme le Secours populaire, agissent depuis longtemps contre l'isolement des personnes âgées, l'association s'est spécialisée sur cette problématique. En 2003, elle s'est interrogée sur sa capacité à rejoindre ces invisibles, ces personnes qui ne sont pas connues par les services sociaux, qui n'ont pas eu d'évaluation pour recevoir l'APA, qui n'ont pas d'intervention à domicile, qui ne sont finalement connues de personne. Les pouvoirs publics ont été également interpellés par ces questions. Les mairies et les collectivités territoriales ont mis en place des dispositifs afin que les personnes puissent se faire connaître et qu'une veille soit mise en place en cas de fortes chaleurs. Or chacun sait que les personnes les plus fragiles, les plus seules sont celles qui ne s'inscrivent pas sur les listes.

Lorsqu'une personne est entourée, la différence est considérable par rapport à une personne qui ne bénéficie pas d'entourage. Des études ont montré que l'isolement social avait un impact sur l'accès, la pertinence et l'efficacité des prises en charge, sur l'accélération des pertes d'autonomie. Finalement, l'isolement social devient un axe de prévention, un sujet de santé publique. Or la question de l'isolement est hors de nos modes habituels d'intervention sociale puisqu'il s'agit de resserrer des liens gratuits, volontaires d'amitié, de voisinage autour de personnes qui sont obligées de rester dans la proximité du fait de leur fragilité, de leur perte de mobilité. Les personnes âgées ont besoin de relations

disponibles dans leur proximité de vie. Elles ont du mal à reconstituer un réseau de relations lorsqu'elles en manquent.

Nous tous choisissons nos relations, on les active et on les cultive au-delà de notre lieu d'habitation. Mais lorsqu'on vieillit et qu'on perd ses relations, il faut trouver, dans son voisinage, de la convivialité, des personnes sur qui compter. Dans l'évolution de notre société, cette proximité n'a ni été animée, ni été cultivée, ni été conservée mais elle s'est plutôt défaite du fait des processus d'individualisation des modes de vie. Ceux-ci constituent des victoires pour chacun d'entre nous mais ils ont apporté avec eux une certaine perte. Il faut donc réactiver, réinventer ces relations proches.

La mobilisation nationale contre l'isolement des personnes âgées a été lancée par Michèle Delaunay. Il s'agissait de trouver les leviers permettant de réactiver ou de réinventer des modalités de relation dans la proximité, de faire converger les énergies pour favoriser l'engagement citoyen. Cela a abouti à un rapport qui a été remis à Michèle Delaunay en juin 2013 puis au lancement national de la mobilisation en Janvier 2014.

La mobilisation nationale est une démarche qui nous invite à relever collectivement des défis très importants. Le premier est qu'un très grand nombre d'associations de solidarité, d'acteurs institutionnels (les caisses de retraites, des mutuelles...), de collectivités locales (les départements, les mairies...) se sont mis ensemble, se sont engagés à coopérer en respectant les identités de chacun pour faire cause commune.

Toutes ces organisations se sont retrouvées autour d'un seul objectif : celui de susciter et de soutenir l'engagement citoyen dans la proximité, organisé de façon collective et articulé avec les partenaires d'un territoire. C'est de cette façon qu'a été identifiée la notion « d'équipe citoyenne Monalisa ». Il peut s'agir d'une équipe du Secours populaire comme d'une équipe de la Croix rouge ou encore d'un CCAS ou d'un établissement (parce qu'il existe des initiatives d'activation de bénévolat qui ne partent pas seulement d'associations). Il peut aussi s'agir d'une équipe citoyenne qui se constitue elle-même en association.

Ce programme inter-associatif et inter-partenarial nous oblige à dépasser les clivages, les incompréhensions, les divergences pour agir ensemble à resserrer les liens sociaux dans notre pays, pour mailler les territoires, pour rejoindre les personnes par l'engagement, l'initiative et l'implication des citoyens. Ce premier grand défi est une obligation dans l'évolution de notre société et dans la période que nous traversons.

Le deuxième défi est que les relations ne peuvent se retisser, se construire que par des citoyens qui le font volontairement. On ne peut les contraindre en rien. Il n'y a pas de réglementation qui pourrait obliger chacun d'entre nous à rentrer en relation avec notre voisin. Il faut donc que la mobilisation nationale ne prenne jamais le chemin d'une instrumentalisation du bénévolat ou d'une quelconque substitution de missions salariées. Les institutions de l'Etat ne doivent pas coordonner le mandat associatif, ce serait la meilleure manière d'éteindre la volonté d'agir des citoyens.

Mais la mobilisation invite aussi les citoyens, dans leur pleine volonté et liberté d'agir, d'accepter aussi de considérer les enjeux de politiques publiques dans leurs projets associatifs. Ils peuvent se rencontrer et observer ensemble que sur leurs territoires existent des zones blanches où personne n'intervient et tenter d'avoir une stratégie coopérative d'intervention qui permette de mailler

d'avantage de territoires. L'idée est d'accepter cet enjeu de politique publique sans être coordonné par les pouvoirs publics.

Cette mobilisation nationale est une innovation sociale du champ de l'ESS, notamment pour ce qui est des coopérations, de l'animation de la participation et des synergies sur un territoire et des enjeux de déploiement. Il s'agit d'un défi majeur qui avance concrètement aujourd'hui. Ce n'est donc pas seulement une idée. Il existe dès à présent une animation nationale de Monalisa, des coopérations dans plusieurs départements. Des équipes bénévoles ont déjà signées des chartes d'équipes citoyennes pour se reconnaître dans cette démarche collective tout en respectant les identités et les cultures de chacun.

Philippe Da Costa

Président de la section Education, Culture
et Communication du Conseil Economique, Social
et Environnemental / Directeur général adjoint
Relations Extérieures du Groupe Macif

L'innovation sociale

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'honneur de m'exprimer aujourd'hui devant vous à plusieurs titres : en tant qu'acteur engagé au sein de la société civile et président de section au CESE d'une part, et en tant que Directeur général adjoint chargé de l'Innovation et des Relations Extérieures du Groupe MACIF d'autre part.

Le nombre de personnes en situation de précarité est sans cesse croissant dans un monde en pleine mutation : les évolutions démographiques et notamment le vieillissement de la population, la persistance d'un chômage massif et la crise de l'emploi, l'affaiblissement des liens familiaux ou sociaux et l'inexorable progression de l'isolement, la crise des finances publiques et les réformes qu'elle impose, la progression de la pauvreté dans notre pays, frappent durement les personnes et les communautés vulnérables. Jeunes, familles, personnes âgées, travailleurs pauvres... autant de publics fragilisés qui ne parviennent plus à subvenir à leurs besoins.

Comme l'exprime Kevin Lynch, vice-président du Groupe BMO :

« Notre monde vit présentement une profonde transformation. La révolution de l'information change tout, mais il semble que nous soyons davantage captivés par les nouveaux appareils qui surgissent, que préoccupés par la manière dont cette révolution transforme, sous nos yeux, nos façons de faire dans le milieu des affaires, le secteur public, le secteur de la santé et celui de l'éducation, dans toutes les sphères de notre vie en somme. La population vieillit inexorablement dans les sociétés occidentales, mais nous mettons du temps, voire nous hésitons, à cerner les répercussions de cet état de choses sur les coûts des soins de santé, l'immigration, l'éducation et le logement, entre autres. La mondialisation a donné naissance à un gigantesque marché, mais elle a aussi donné lieu à une concurrence d'une ampleur et d'une nature que nous avons encore du mal à saisir dans les pays occidentaux. »

Cette situation a d'importantes répercussions pour nous tous, y compris pour ceux et celles d'entre vous qui sont acteurs et décident de l'avenir de l'ESS. C'est pourquoi je me réjouis de voir que l'innovation fait partie des thématiques au programme de cette journée.

Mais qu'est-ce que l'innovation ? Quelle est sa définition ?

Innover ne signifie pas découvrir ni inventer, comme de nombreuses personnes le croient, bien que le fait de réaliser des découvertes et d'inventer de nouvelles méthodes et technologies soit essentiel au progrès humain.

L'innovation est le processus par lequel les particuliers, les entreprises et les organismes mettent au point, maîtrisent et utilisent de nouveaux produits, concepts, procédés et méthodes.

L'un des mots les plus importants de cette définition est le mot « processus ». Il nous rappelle que l'innovation n'est pas un produit, mais qu'elle ressemble plutôt à un chantier permanent qui peut produire de façons nouvelles et meilleures de faire les choses. Il est donc essentiel que les organisations adoptent une philosophie qui valorise et célèbre l'innovation.

Mais concrètement, qu'est-ce que l'innovation ? Selon moi, une organisation novatrice doit être ambitieuse et vouloir jouer un rôle de chef de file. Elle ne doit pas se limiter à travailler en vase clos, mais doit plutôt être ouverte sur le monde et collaborer à grande échelle. Cette attitude permet de célébrer et de récompenser la prise de risque responsable et l'excellence dans la créativité.

Cela peut paraître relativement simple, mais, comme vous le savez, il n'est pas toujours évident de mettre tous ces éléments en pratique. Ce n'est pas facile d'être un chef de file, de dépasser les frontières institutionnelles et géographiques, et de prendre le temps de reconnaître l'excellence. Pour cela, il faut démontrer du courage, de la patience, du dévouement et, très souvent, investir des ressources.

Cela étant dit, l'innovation n'est plus seulement un choix, mais une nécessité. Dans les prochaines années, les entreprises qui auront du succès seront celles qui réussiront à innover et à évoluer, tout en misant sur leurs forces et leurs atouts uniques.

L'ESS a la capacité exceptionnelle de tirer parti de nos valeurs que sont l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité, dans le but de poursuivre des objectifs communs. Ces valeurs sont importantes et intemporelles, et la pertinence des associations, des coopératives et des mutuelles est incontestable.

Notre monde se caractérise plus que jamais par le besoin d'innovation.

Le défi consiste à maintenir les forces et l'ADN des entreprises de l'ESS tout en appliquant l'innovation à notre contexte contemporain. C'est un équilibre délicat et un défi considérable.

L'innovation sociale est devenue depuis quelques années un sujet récurrent dans les politiques publiques, en France comme à l'étranger. Cette généralisation cache pourtant des conceptions assez contrastées, tant en terme de périmètres que de principes et de modalités d'actions.

L'innovation sociale peut être définie comme la mise en oeuvre de solutions nouvelles pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits. A la Fondation Macif, la définition que nous retenons est la suivante : « Toute réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaite ou insatisfaisante. Elle implique la mise en oeuvre d'une action novatrice pour un changement durable. Elle repose sur l'identification précise des besoins du territoire et sur la mobilisation effective et collective des acteurs qui l'animent. »

On retrouve dans cette définition tous les éléments constitutifs de l'innovation sociale :

- l'approche besoin social fondamental, au coeur de l'innovation sociale,
- le caractère novateur des démarches initiées,

- l'ancrage territorial indispensable. L'innovation vient du terrain. Elle ne se décrète pas d'en haut, elle ne s'impose pas. Elle émerge toujours sur un territoire.

- enfin, la mobilisation collective, le multi-partenariat, l'implication des bénéficiaires.

L'innovation naît d'un cumul de compétences et d'un croisement de regard. On innove rarement seul dans l'innovation sociale...

Ce qui doit également être mis en avant quand on parle d'innovation sociale, c'est le contexte d'émergence de l'innovation. L'innovation sociale s'inscrit souvent en dehors du cadre établi, voire contre les règles en vigueur. L'innovation sociale est portée par des créatifs, des résistants et des révoltés. Dans tous les cas, elle suppose que l'on sorte du communément admis et pratiqué. L'innovation sociale s'impose quand rien d'autre n'existe, quand le problème n'a pas sa solution et qu'il faut l'inventer. A partir de là, elle ne peut rentrer dans les cases.

C'est pour cela que l'enjeu de l'innovation sociale est bien celui de l'accompagnement.

Il faut accompagner ceux qui innoveront le plus tôt possible (c'est le positionnement de la Fondation Macif, sur lequel nous reviendrons dans un instant) pour leur donner la possibilité de faire leurs preuves, de faire bouger les lignes puis donc, après, de faire changer les lois, les règlements, les cadres. C'est souvent toute la difficulté d'ailleurs, pour un innovateur social, que de faire financer son projet par des acteurs publics alors même qu'il est "en dehors du cadre". C'est là où les financeurs privés ont une place à occuper mais en regardant toujours à associer au plus tôt les pouvoirs publics.

Les entreprises et l'Innovation Sociale

Assez peu d'entreprises se réfèrent explicitement à l'innovation sociale, même si, pour les promoteurs de l'ESS, il paraît admis que les entreprises de ce secteur font de l'innovation sociale « leur cœur de métier ». [Francis Vercamer, *L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, rapport au Premier ministre, avril 2010.]

Et, si la France « est un terreau historiquement riche d'innovation sociale », c'est bien grâce à « ses entreprises sociales, qui ont construit de nouvelles formes de consommation, de production, d'emploi, d'épargne, de mobilité ».

A la Macif, la Fondation Macif s'intéresse de très près aux questions d'innovation sociale.

La Fondation Macif accompagne des programmes d'innovation sociale avec, pour finalité, le mieux-vivre des femmes et des hommes.

Habiter un logement mieux isolé, faciliter ses déplacements, mieux se nourrir, vivre en bonne santé... il s'agit des préoccupations quotidiennes de tout citoyen. La Fondation

Macif accompagne celles et ceux qui, chaque jour, inventent des solutions pour, permettre à tous, et en particulier aux plus démunis, d'accéder à ces besoins fondamentaux. C'est pourquoi elle soutient l'innovation sociale : la capacité de chacun à agir pour un monde meilleur grâce à l'action collective.

Présente sur tout le territoire français, la Fondation Macif s'implique directement dans des programmes novateurs qui répondent aux problématiques sociales logement, mobilité, santé, accès à l'énergie, lutte contre la pauvreté, lien social... et ce, à différents stades de leur réalisation : émergence, conception, expérimentation, diffusion. Les porteurs de projets sont des structures principalement issues de l'économie sociale et solidaire mais aussi des collectivités territoriales, des entreprises à finalité sociale ancrées sur les territoires. Les projets accompagnés entrent nécessairement dans une dynamique multi-partenariale intégrant en particulier des acteurs locaux, qu'ils soient publics ou privés.

En conclusion et pour revenir au thème qui nous réunit aujourd'hui, Innovation et synergie pour une solidarité active, ce qui fait le lien, c'est l'humain, le citoyen. C'est bien avec ceux qui sont en situation de précarité et pour eux que des innovations sociales peuvent être générées et se développer.

Ce sont les bénéficiaires eux-mêmes et ceux qui les entourent qui peuvent trouver des solutions à la précarité. En partant du besoin, en partant du territoire, et en imaginant des solutions de manière collective, en faisant société tout simplement.

Emilie Vuillequez

Co-fondatrice de Probono Lab et Campus Probono

Le Marathon Probono

J'ai 25 ans, je n'ai donc pas de grandes expériences à partager avec vous mais je vais tâcher de partager au mieux ma petite expérience sur un format d'implication citoyenne qui s'appelle le Marathon Probono. Ça n'a rien à voir avec la course à pieds.

L'histoire du Marathon Probono commence avec trois jeunes dont je fais partie. On était en école de commerce, on avait appris beaucoup de choses en gestion, en marketing, en communication, etc. Tous les trois nous étions très investis dans le monde associatif. J'ai créé ma première association lorsque j'avais 19 ans. On s'est demandé à quoi tout ce qu'on avait appris à l'école aller servir au monde associatif auquel on était très attaché.

On a étudié les différentes problématiques qui se posaient aux dirigeants associatifs. On a identifié 3 problèmes principaux, en bons élèves d'école de commerce. Le premier était l'accès aux financements et à la mutation des modèles économiques. Cela faisait sens par rapport à nos compétences mais ce n'était pas forcément ce qui nous attirait le plus en terme de personnalité. On a repéré un deuxième problème qui concernait l'engagement des bénévoles, de plus en plus volatile et changeant. Cela ne faisait pas totalement sens de monter un projet qui s'intéresserait entre autres au bénévolat de terrain, cela ne nous semblait pas légitime par rapport à notre parcours. On s'est tourné vers le troisième besoin, le besoin en compétences sur des fonctions support : le marketing, la communication, comment faire un budget, savoir monter un site web. On s'est dit que là-dessus on avait quelque chose à jouer. Cela correspondait à ce qu'on avait appris pendant 4 ans dans notre école de commerce.

On s'est lancé tous les trois et on s'est dit : « comment fait-on ailleurs dans le monde pour venir au bout de ce problème ? ». En France, on a ce problème-là, mais il y a de nombreux responsables associatifs dans le monde qui montent des projets et qui doivent avoir le même problème que nous. On est partis en Europe et aux Etats-Unis et on a vu ce qui se faisait, on est tombé sur un format d'application qui existait aux Etats-Unis, appelé le Marathon Probono. On n'a donc rien inventé mais on a essayé de l'adapter à la culture française et notamment au temps d'engagement des bénévoles ; on a ainsi réinventé le concept.

On est arrivé à un format d'application d'une ou deux journées qui réunit une dizaine de personnes : des responsables associatifs qui ont des besoins identifiés, et des personnes qui veulent partager leurs compétences. Les participants peuvent être des jeunes, des étudiants, des personnes qui recherchent un emploi, des salariés d'entreprise, de grandes entreprises du CAC 40, de toutes petites entreprises en agence de communication ou en agence web, des retraités, des mères au foyer. Bref, toutes les personnes qui ont une compétence professionnelle. On a tous un métier à partager avec les associations. Cela fait maintenant 3 ans qu'on organise ces Marathons Probono. On a impliqué pas loin de 2 000 volontaires auprès de 150 associations jusqu'à présent.

L'objectif est de partager avec vous deux forces du Marathon Probono, la première est la coopération entre des participants d'univers totalement différents, qui ne se seraient jamais rencontrés par ailleurs, et la deuxième est le partage de compétences pour des projets ou personnes qui en ont besoin.

Concernant la coopération, ce qui nous semblait important de dire est que l'économie sociale et solidaire réduit les difficultés sociales qui émaillent la société : l'illettrisme, les nouvelles formes de pauvreté, etc. Mais l'ESS, toute seule, n'arrivera pas à résoudre tous ces problèmes. Il faut qu'on s'y mette tous et qu'on mette les mains à la pâte, qu'on noue des alliances et qu'on coopère. On s'est dit qu'il fallait inventer un format d'implication citoyenne qui s'adresse à tout le monde.

On s'est imposés donc dès le début d'avoir forcément des parties prenantes d'univers différents. Au minimum des représentants d'associations, principalement de petites et moyennes associations, et des personnes du monde de l'entreprise. Ensuite, on a décliné le format en impliquant des étudiants, des personnes en recherche d'emploi, des retraités, etc. Quand vous réunissez pendant une journée des personnes qui n'ont rien à voir entre elles, ça crée des choses assez géniales. Pour vous donner un exemple, en ce moment, on est en train de monter un Marathon de deux journées ; on y implique des salariés qui font partie de deux entreprises différentes, de taille différente, de secteur différent : le monde du conseil, le monde de la restauration de concession. On implique des professionnels qui sont en train de chercher un emploi et des responsables de petites associations qui œuvrent dans l'insertion par l'activité économique principalement. Sera présente notamment l'Alternative urbaine, association qui organise des balades dans Paris avec des personnes en situation de grande précarité qui cherchent à se réinsérer dans la société. Ces acteurs ne se seraient jamais rencontrés s'ils n'avaient pas participé au Marathon Probono.

On observe deux phénomènes, à la fois un phénomène très fort de solidarité et un phénomène d'innovation. Concernant la solidarité, des participants qui n'avaient jamais été impliqués en tant que bénévoles dans le monde associatif se retrouvent dans une journée Marathon parce que leur entreprise leur en a parlé, parce que leur collègue, leur ami en a parlé. Ils se disent « une journée, ça ne me coûte pas grand-chose, je vais tester. » Ils viennent pour une journée et s'impliquent pour SoliCycle (ex-Bicyclaide), un atelier chantier d'insertion, qui permet à des personnes d'apprendre le métier de réparation de vélo pour pouvoir se réinsérer professionnellement. Ces participants n'avaient jamais entendu parler de l'insertion par l'activité économique, il s'agit d'étudiants, de salariés de grandes entreprises, de toutes petites agences web. Le lendemain, quand ils voient que le chômage est en train de monter, ils prennent l'information d'une manière différente de ce qui était auparavant. La grande force de ce modèle est de permettre à chacun de s'impliquer en ne donnant pas beaucoup de temps, d'ouvrir son horizon à des problématiques et à des acteurs de la société auxquels on n'était pas du tout sensibilisé.

Le deuxième impact de la coopération entre les participants du Marathon est l'innovation. Pour vous donner un exemple, on a travaillé avec une association qui s'appelle Les p'tits chantiers de la vie. Le principe est de rénover et décorer des chambres d'enfants handicapés ou issus de familles défavorisées pour leur permettre d'évoluer dans un logement qui favorise leur développement individuel. Jusqu'à présent, l'association levait des fonds avec lesquels elle

finançait les prestations d'artisans pour rénover les appartements. On a organisé une journée Marathon Probono sur le modèle économique de l'association. Les salariés d'entreprises ont alors souligné que plusieurs entreprises seraient partantes pour mettre la main à la patte concrètement, faire du mécénat de compétences, pour aider à retaper tous ces appartements. Le mécénat de compétences leur semblait être un moyen d'action complémentaire à la levée des fonds pour payer des prestations. En travaillant sur le modèle économique, on peut ainsi permettre d'aider plus de bénéficiaires. L'idée est qu'à travers la gestion, la structuration ou le développement de l'association, on peut aider plus de bénéficiaires ou mieux les aider.

On part du principe que toutes les associations mènent très bien leurs actions sur le terrain. Nous, en tant que jeunes étudiants, nous étions toujours admiratifs de tous ces projets qui se montent, qui vivent. L'idée est d'utiliser les fonctions supports pour faire effet de levier sur toutes ces actions de terrain qui sont formidables et qui se passent sur tous les territoires en France.

Je voulais également mettre en avant la force du partage de compétences, le Probono, car c'est une nouvelle manière pour les bénévoles et donateurs d'aider les associations. Ce samedi, nous avons organisé un Marathon Probono avec l'association Carton Plein, qui fait de l'insertion par l'activité économique en récupérant des vieux cartons, en leur donnant une deuxième vie. On a justement mobilisé des bénévoles de Carton plein sur le projet associatif et la stratégie de l'association avec des permanents de Pro bono Lab. Il s'agissait de bénévoles qui étaient déjà engagés pour Carton Plein. Pour eux, participer à la réflexion du projet associatif, à la stratégie, au modèle économique, c'est une manière de se sentir encore plus utiles à leur association, une manière complémentaire de donner. C'est un phénomène qu'on peut retrouver avec une personne qui donne 20€ à une association pour l'insertion professionnelle et qui se dit : « Moi, je ne me vois pas tutorer un jeune parce que je n'ai pas d'expérience dans ce domaine. » ; on lui répond : « Si tu es comptable, tu peux peut-être nous aider à monter le budget de l'association. ».

Proposer un engagement pro bono permet également aux associations d'attirer de nouveaux bénévoles. Je voulais parler notamment des jeunes. A travers l'intervention d'Unis Cité, on a déjà parlé de l'engagement citoyen des jeunes sans qualification spécifique. Moi, je vais plutôt vous parler des jeunes qui ont un Bac + 4, Bac + 5, qui sortent de l'université ou des grandes écoles. Bizarrement, ils pensent ne pas avoir de compétences à partager avec les associations. J'organisais un atelier en soirée avec des étudiants de différentes universités et grandes écoles. On réfléchissait à ce qu'on pouvait faire ensemble pour les associations. Je leur dis : « vous apprenez beaucoup de choses dans vos études, vous pourriez les partager. » Ils répondent qu'ils ne savent pas faire grand-chose : « On sait juste monter un compte de résultat, on sait juste utiliser Twitter, Facebook, on sait juste créer un site web... ». Je leur assure alors que de nombreuses associations seraient ravies d'avoir cette aide-là, même si elle leur semble petite.

Il y a un vrai travail à faire auprès des jeunes qualifiés, car même s'ils maîtrisent encore peu leur métier, ils peuvent apporter beaucoup à de nombreuses associations. Quand ils vivent une journée Marathon et qu'ils se rendent compte que mettre en place une page Facebook et faire un petit plan de communication de 6 mois, ce n'est pas grand-chose mais c'est beaucoup pour certains, ils en

ressortent totalement transformés. Ces journées les incitent à s'engager en tant que jeunes pour les associations et par la suite dans leur vie professionnelle.

Le dernier point fort des Marathons est que les participants qui s'engagent pour une association se sentent rapidement solidaires vis-à-vis de sa cause. Ils découvrent un nouveau secteur d'activités, une nouvelle problématique. Un phénomène de solidarité se crée entre les membres du Marathon. Quand on fait un Marathon pour l'emploi, le but est de faire participer des personnes qui recherchent un emploi, qui s'engagent pour des associations qui œuvrent pour l'insertion par l'activité économique. A la fin de la journée, ces demandeurs d'emploi peuvent dire « j'ai aidé tel Atelier ou Chantier d'Insertion à construire son business plan. » Ils ont aussi rencontré plusieurs personnes, par exemple des consultants qui vont mettre à disposition leur carnet d'adresse pour les aider dans leur recherche d'emploi. Autre exemple de solidarité entre les participants d'un Marathon Probono : une étudiante qui veut monter une association en rencontre une autre, qui a déjà monté une association. Ensemble elles vont s'entraider pour monter la deuxième association. Non seulement on aide un projet d'utilité sociale, mais en plus on rencontre d'autres acteurs avec lesquels on pourra contribuer à d'autres projets. On identifie des intérêts particuliers et on arrive ensemble à s'accorder sur des intérêts supérieurs et à créer de nouvelles synergies. Dans le modèle du Marathon, il s'agit de replacer les individus au centre et se dire que face aux problématiques sociales, il n'y a pas uniquement les sociétés, les associations, mais également les individus, les citoyens et que chacun à notre échelle et ensemble, on peut faire quelque chose.

En conclusion, je dirai que cet outil du Marathon Probono qui replace au centre la coopération entre citoyens, démontre que l'utilité sociale n'est pas le monopole des associations, de l'Etat ou de n'importe quelle organisation ; elle est vraiment l'affaire de chacun et chacun peut y contribuer à son échelle en coopérant avec d'autres. C'est un des outils qui est à la disposition des associations pour se développer et faire face à de nouveaux enjeux. La prochaine étape est de le déployer sur tous les territoires en France.

THEME 4

L'INSERTION PROFESSIONNELLE : MOTEUR A L'ECONOMIE ?

Modérateur : Patrick Gianfaldoni

Maître de Conférences en économie, responsable
du Master " Politiques Sociales " à l'Université
d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Patrick Gianfaldoni

Maître de conférences en sciences économiques – Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)

Responsable du Master *Politiques Sociales* – UFR Droit Économie Gestion – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV)

CONFERENCE**L'insertion professionnelle : moteur à l'économie ?**

L'insertion recouvre un large champ de services à dimension sociale, mis en œuvre dans l'objectif de maintenir une cohésion sociale, avec en ligne de mire cinq risques sociaux : santé, vieillesse-survie, logement, pauvreté-exclusion sociale, emploi. Processus de socialisation secondaire (espace organisé et institué dans la société), l'insertion relève à la fois de dispositifs d'action publique et de pratiques privées, caritatives, philanthropiques, sanitaires, éducatives, formatives. Il convient ainsi de distinguer l'action sociale de l'aide sociale quand on s'intéresse à l'insertion dans le cadre des politiques sociales. Selon Aubin (2010), « l'aide sociale est une réponse institutionnelle, une obligation pour la collectivité à une situation factuelle qui crée un droit pour l'individu » alors que « l'action sociale est une faculté pour une personne publique ou privée d'intervenir dans tel ou tel domaine afin de combler les éventuelles carences de l'aide sociale ».

Dans l'ensemble des secteurs de référence des politiques sociales ou de l'intervention sociale, le paradoxe actuel réside dans la coexistence d'une législation-réglementation renforcée des activités opérationnelles et d'un retrait affirmé des financements publics sous la forme de subventions. Cette double perspective performative livre un éclairage très significatif sur la mutation en cours des mécanismes institutionnels de protection sociale et plus particulièrement sur les transformations du champ de l'insertion (Elbaum, 2008). En prolongement, on assiste à un effacement du principe d'autonomisation, qui relève d'un accompagnement spécifié permettant l'adaptation de personnes fragiles à leur milieu social environnant, et à son remplacement par le principe de responsabilisation d'agents privés pro-activés (structures opérationnelles et « publics » ciblés) dans leur participation au moyen de contractualisations incitatives (Elbaum, 2007). Dans un contexte de chômage de masse, de préca-salarisation et de freins périphériques à l'emploi (santé, logement, mobilité, qualification), les agents à insérer professionnellement doivent s'appuyer sur des dispositifs gérés et opérationnalisés par des agents institués et conventionnés. Ces dispositifs ont vocation à mobiliser les ressources nécessaires des agents en insertion, afin qu'ils construisent leur projet personnel et puissent devenir « acteur stratégique, auteur ou co-auteur » de leur employabilité (Ebersold, 2004). Partant du postulat des effets de désincitation à l'entrée sur le marché de l'emploi et de dépendance sociale que constitueraient les revenus de transfert (Pisani-Ferry, 2000), comme le versement de minima sociaux, la promotion des mesures d'activation de l'emploi se justifie alors par leur faculté à proposer des solutions concrètes aux trappes à chômage et à pauvreté.

L'insertion professionnelle repose fondamentalement sur des politiques de l'emploi portées par des pouvoirs publics centralisés (l'Etat au sens restrictif du terme) ou décentralisés (les Départements pour l'insertion en tant que telle et les Régions pour la formation professionnelle). Cependant la transition d'un mode de gouvernement politique à des modes de gouvernance, impliquant diverses parties prenantes publiques et privées présentes sur des espaces géographiques et administratifs délimités, peut s'interpréter comme un « évidemment intellectuel » du politique et le développement « d'institutions dépolitisantes » (Jobert, 2003). Ainsi, le rôle et la légitimité des acteurs publics et privés, « la possibilité de faire valoir ses positions » (Moreau Defarges, 2003), mettent en jeu des connaissances techniques ou résiliantes, des savoirs d'expertise ou d'expérience, des compétences organisationnelles ou opératoires. L'insertion professionnelle s'inscrit donc dans les politiques de l'emploi territorialisées qui associent, non pas dans leur conception mais dans leur application, des agents publics et des structures intermédiaires.

Dans ce contexte socioéconomique et ce cadre institutionnel, l'insertion professionnelle est-elle moteur à l'économie (et laquelle ?) ou appendice d'une économie dont elle épouse les logiques rationnelles ? Suivant l'un ou l'autre de ces deux angles de vue, il est présupposé que l'insertion professionnelle doit créer des conditions favorables à une (autre) croissance économique ainsi qu'à des usages prescrits, renouvelés ou alternatifs des ressources humaines.

1. Deux secteurs professionnels distincts

L'insertion professionnelle recouvre deux secteurs professionnels principaux : l'appui à la création d'activités (ACA) et l'insertion par l'activité économique (IAE). Le premier est caractérisé par des dispositifs de conseil et de financement portés par des parties prenantes hétérogènes organisées en réseaux en vue de la création de micro-entreprises, suivant cinq étapes : l'accueil du porteur de projet, le conseil, la prise de garantie, le crédit et le suivi. Le second est caractérisé par des dispositifs permettant à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail sur une période donnée et d'un accompagnement adéquat en vue de faciliter leur insertion par le travail salarié. Précisons qu'il s'agit bien de secteurs professionnels puisque l'ACA ne se réfère à aucune branche d'activité particulière (industrielle, agricole, service) et l'IAE repose sur une multitude d'activités productives (agricole, bâtiment, services à la personne, traitement des déchets,).

L'ACA propose une combinaison de services, portant sur le conseil, le transfert des connaissances et le soutien financier de porteurs de projet, dans le cadre général de missions d'intérêt général et d'intérêt collectif, et suivant un mode d'insertion ou de réinsertion par l'emploi non salarié. Cinq catégories d'organisations instituées ont été repérées : des organismes publics ou parapublics, des organismes associatifs de l'économie solidaire, des organismes d'épargne et de crédit appartenant (généralement) au secteur de l'économie sociale, des entreprises de services du secteur marchand (Gianfaldoni, 2005).

Les organismes publics ou parapublics ont une influence déterminante. D'une part, l'Union européenne, l'Etat central et les collectivités locales impulsent les dispositifs généraux de politique publique, qui fixent les règles de conduite aux associations notamment. D'autre part, l'attribution de financements publics permet de rendre solvable le service d'accompagnement, non seulement en subventionnant les organismes mais aussi en apportant des aides ou en octroyant des facilités financières aux créateurs. Les associations d'accompagnement (Boutiques de Gestion, associations locales) sont spécialisées sur le conseil et sur un suivi post-crédation limité, et peuvent intervenir sur le financement. Les associations de financement (Plates-formes d'Initiatives Locales – PFIL, Association pour le Droit à l'Initiative Economique – ADIE) sont centrées sur les prêts (d'honneur ou complémentaires), mis en œuvre en collaboration avec les organismes bancaires, et développent un suivi post-crédation. Les organismes d'épargne et de crédit de l'économie sociale (principalement des banques coopératives) apportent des capacités de financement (fonds de garantie et prêts à taux zéro) et les connaissances spécifiques du secteur bancaire à travers une participation à l'instruction des dossiers et aux comités de crédit. Les entreprises du secteur marchand, de petite taille, se comportent en donateurs et livrent des connaissances opérationnelles aux créateurs. Les dons peuvent alimenter les fonds de garantie ou soutenir financièrement le fonctionnement des PFIL ou de l'ADIE.

Trois points méritent d'être soulignés :

- il convient de discerner dans les dispositifs d'accompagnement et de financement des formes organisées spécifiques, comme les couveuses d'entreprises, et des formes dévolues à des projets d'entrepreneuriat collectif ;
- Soulignons l'émergence de formes hybrides comme les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), créées en 1995, qui tendent à effacer la frontière entre salariat et entrepreneuriat, entre démarche individuelle et collective, en offrant à des porteurs de projet un lieu d'accueil et un statut d'entrepreneurs-salariés.
- En période de récession économique, les porteurs de projet créent le plus souvent des micro-entreprises pour créer leur propre emploi, et le surcroît ou le fléchissement d'activité des organismes associatifs accompagnants ou financeurs résultent des corrélations suivantes : récession économique → hausse significative des projets de création de micro-entreprises ; reprise économique → Baisse significative des projets de création de micro-entreprises. En d'autres termes, la variation de création de micro-entreprises est fonction des évolutions macroéconomiques.

L'IAE est composé d'une diversité d'acteurs, publics et privés, confrontant deux conceptions différenciées de l'insertion par la remise au travail : d'un côté, une mission de service public déléguée à des opérateurs privées, principalement associatifs, mais définie et contrôlée par des financeurs et des prescripteurs publics ; de l'autre, un ensemble d'activités professionnelles codifiées par voie réglementaire (voir encadrées législativement) et développées par une hétérogénéité d'entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI). Le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est encadré par voie législative et

réglementaire. La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 délimite le cadre juridique de l'IAE, en définissant les missions du secteur et en identifiant les structures par leurs activités marchandes ou d'utilité sociale. Elle détermine aussi les principes d'intervention des pouvoirs publics (conventionnement des structures, pilotage, agréments des publics, aides publiques) et octroie à l'IAE un statut à part entière dans le code du travail. L'IAE se distingue de l'Insertion sociale (assistance sociale, philanthropie sociale, hébergement et insertion sociale – CHRS, traitement des addictions, microcrédit social, ...) et de l'insertion dans le secteur médico-social (ESAT, IME).

Au niveau territorial, différents acteurs publics usent d'un pouvoir de contrôle, de coordination et de pilotage sur des opérateurs privés délégués, à la fois par le biais de subventions aux postes d'insertion et d'accompagnateurs et par des prescriptions de parcours d'insertion pour des « bénéficiaires » de droits ou des « allocataires » d'aides. Les deux principaux financeurs sont les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte, émanation de l'État) et les Départements (pour les allocataires du revenu de solidarité active – RSA). Quant aux prescriptions de parcours individualisés d'insertion, trois acteurs publics majeurs orientent les demandeurs d'emplois vers des opérateurs privés conventionnés : les agences locales de Pôle-emploi (service public de l'emploi), les unités territoriales des Départements, les dispositifs de Plan local d'insertion par l'emploi (PLIE) établis à l'échelle intercommunale (Gianfaldoni, 2012a).

Les opérateurs privés délégués et conventionnés peuvent être considérés comme des entreprises sociales d'insertion (ESI). Les entreprises à statut associatif gérant des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et les associations intermédiaires (AI) obéissent au principe de non lucrativité ou lucrativité limitée et sont, à ce titre, défiscalisées, au contraire des entreprises d'insertion (EI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ayant adopté le plus souvent un statut de société commerciale.

L'IAE se transforme sous l'influence des pouvoirs publics et des stratégies des opérateurs privés :

- le secteur est confronté à une modification progressive des modalités de financements publics, se traduisant par un glissement du non marchand vers le marchand ;
- l'obligation instaurée d'une « performance sociale » en matière d'insertion professionnelle a automatiquement des retombées sur le comportement stratégique et l'organisation des opérateurs privés ;
- Les opérateurs privés tendent de plus en plus à fonctionner comme des entreprises et visent une croissance de leurs capacités productives de service d'insertion.

2. Des apports à l'économie territoriale : les enseignements de l'ACA

Les apports de l'ACA aux tissus économiques peuvent s'appréhender suivant une logique d'offre ou de demande. D'une part, la logique d'offre consiste à reconstituer des forces productives (activité /travail et emploi / compétences) et à produire de l'utilité sociale ou des impacts sociaux. La logique de demande insiste, d'autre part, sur les effets revenu (investissements - salaires), les effets de levier (financements publics et bancaires), les effets d'entraînement (sectoriels ou territoriaux) et les effets multiplicateur (croissance au sein d'un circuit économique). Les deux logiques peuvent se croiser dans la mise en œuvre collective (communément résiliaire) des dispositifs d'accompagnement.

La performance des associations d'accompagnement et de financement dans l'ACA, présentée dans les rapports ou les bilans d'activité, sert avant tout à justifier des financements extérieurs mais permet aussi de clarifier leur volume d'activité. Le nombre d'entreprises créées et les emplois induits tendent à montrer que les structures élaborent les conditions d'une réinsertion par la voie entrepreneuriale, avec pour effet à posteriori la création d'activités et de richesse économique. Les structures associatives sont de plus en plus sensibilisées à la pérennité des entreprises. D'un côté, les *associations de conseil* mettent en avant le nombre d'accueils réalisés, de dossiers montés ou d'accompagnements réalisés, d'entreprises et d'emplois créés, de suivis post-crédation. Elles prouvent ainsi que leur stratégie technico-économique est fortement imprégnée d'une volonté d'intégration sociale des porteurs de projet (accueillis ou créateurs), à dominante demandeurs d'emploi et bénéficiaires du RSA. D'un autre côté, les *associations de financement* centrent leur évaluation quantitative sur les dossiers traités et les prêts accordés, avec une décomposition de l'information sur le type de dossiers et de prêts (avec une très grande variabilité d'une année sur l'autre), sur le statut social des créateurs aidés et sur les zones géographiques concernées. Il convient, là encore, de souligner le caractère social des services offerts à des actifs au chômage et en situation d'exclusion. Les PFIL qui internalisent les activités d'accompagnement, font figurer en bonne place le nombre de rendez-vous pris, d'accueils réalisés, de dossiers expertisés. Le volume des montants prêtés donne une indication sur la taille économique de la PFIL. L'évolution de la création d'entreprises et d'emplois ainsi que la faiblesse des défaillances post-crédation sont stipulées, afin de légitimer leur fonction économique non seulement par rapport aux partenaires financeurs, publics et privés, mais aussi par rapport à des structures à la fois partenaires et concurrentielles (associations de Conseil, associations de financement, Chambres de Commerce et d'Industrie).

Les externalités positives produites par les réseaux d'opérateurs constitués dans l'ACA sont une preuve irréfutable de leur utilité sociale. Les réseaux contribuent à absorber les coûts engendrés par l'économie marchande et capitaliste (coûts induits, coûts évités, logique de réparation) et à créer les conditions socio-économiques d'un développement territorial d'activités micro-entrepreneuriales (avec en corollaire les effets quantitatifs liés à l'insertion, l'emploi et le revenu). En premier lieu, les effets de levier monétaire mesurent les résultats d'efficacité obtenus en volume de financement et en emplois créés par rapport aux

ressources monétaires engagées. L'effet d'entraînement économique (fonds apportés par d'autres partenaires privés ou publics par rapport aux fonds investis par une collectivité publique) ou l'effet d'amortissement des financements et des investissements publics (délais de récupération du prêt d'honneur par le retour en taxe professionnelle) constituent deux autres indicateurs de mesure disponibles pour les pouvoirs publics. Dans une direction similaire, Les abondements publics et privés jouent comme effet multiplicateur sur le revenu à destination des créateurs et sur la création d'emplois⁷⁹. La somme du solde annuel du fonds d'intervention (entre les ressources en abondements et le montant global en prêts accordés) et des remboursements des prêts (retour sur concours accordés) peut accroître, au fil des années, les ressources monétaires disponibles pour les structures de finance solidaire, et par voie de conséquence consolider leur potentiel autonome de financement et leur capacité autonome d'accompagnement pour la création de micro-entreprises. La diminution observée des taux de cessation d'activité des micro-entreprises créées par l'intermédiaire des dispositifs de conseil et de financement est un indicateur valable de pérennisation, qui peut s'interpréter en termes d'effets d'opportunité, définis comme les économies réalisées en charges collectives ou les coûts que la société ne devra pas prendre en charge grâce l'existence et l'intervention de structures résiliantes spécialisées dans l'accompagnement.

Toutefois, les résultats obtenus découlent en partie d'une présélection des candidats qui porte plus sur des facteurs psychosociologiques que sur des déterminants sociaux, avec les effets discriminatoires induits. Car le premier facteur explicatif du taux d'échec post-crédation est l'inadéquation entre savoirs techniques antérieurs et savoirs requis par rapport au nouveau métier et à la gestion de l'activité. La fragilité de l'entrepreneur, dans les premières années de création, nécessiterait donc un renforcement de l'accompagnement. Mais dans la réalité, les choix et les disponibilités des chargés de mission et des bénévoles suiveurs sont régulièrement inopérants ou insuffisants pour faire face à des situations complexes demandant du temps d'apprentissage interindividuel. Vu sous un autre angle, les bénéficiaires tendent à s'inscrire dans un rapport quasi-marchand quand ils sous-estiment l'apport en connaissances potentielles des bénévoles suiveurs, en privilégiant l'effet d'aubaine que représente le financement.

Correspondant à un axe fort de l'économie solidaire (Laville, 2002), l'économie de la réciprocité, quatre formes de contributions non monétaires ont été repérées (Gianfaldoni, 2005).

Le bénévolat gestionnaire se matérialise par de l'engagement volontaire dans l'administration des structures associatives et dans la coordination des réseaux. Le bénévolat gestionnaire se concrétise dans les conseils d'Administration et les bureaux des associations, composés de bénévoles statutairement en charge du pilotage des structures (coordination stratégique, pouvoir de décision, orientations des actions).

Le bénévolat productif se matérialise par de l'engagement volontaire à un certain stade de la production des services de conseil ou de financement. Le bénévolat

⁷⁹ Que l'on peut mesurer par le ratio [emplois créés sur aides accordées].

productif peut être repéré à deux niveaux : au sein des comités techniques et des comités d'agrément où s'effectuent l'examen des dossiers et l'audition du porteur de projet ; proposé à des créateurs labellisé et financé le parrainage peut être "réfèrent" (suivi d'un bénévole) ou "collégial" (suivi collectif en commission sectorielle, commerce – artisanat – services, constituée de plusieurs parrains).

Les contributions en nature proviennent essentiellement de collectivités territoriales qui participent d'une autre manière au développement des associations d'accompagnement. Elles se traduisent principalement par la mise à disposition de locaux ou de matériels de communication, mais des salariés peuvent aussi être mis à disposition.

Le volontariat d'usager se manifeste par des contributions des usagers et se matérialise par du temps consacré par d'anciens porteurs de projet et actuels entrepreneurs aux dispositifs d'accompagnement, comité d'agrément ou comités techniques, et à une démarche de suivi post-crédation et de parrainage.

Les apports des réseaux d'ACA à l'économie territoriale sont d'autant plus sensibles ou intenses que les acteurs publics et privés parties prenantes ont œuvré à l'établissement d'un cadre commun de référence conditionnant leur coopération (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2010). Il s'agit pour ces acteurs de croiser les trois proximités géographique, organisée et institutionnelle, tout en favorisant l'émergence d'un acteur d'interface « en capacité de développer des partenariats publics-privés ». Ces partenariats sont à l'origine d'une coproduction ou d'une coconstruction de politiques publiques territorialisées (Vaillancourt, 2009).

3. Des changements économiques structurels : les enseignements de l'IAE

Les changements économiques structurels dans l'IAE touchent à la fois les objectifs de l'insertion, les formes d'organisation des entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI) et les modèles économiques qui assurent leur viabilité-pérennité.

L'activité des entreprises gérant des ACI ou des entreprises d'insertion (EI) revêt un caractère dual. De l'activité de production sont issus des biens et services produits (*output*) dans une grande diversité de secteurs mais cette activité constitue dans le même temps le support indispensable à l'activité d'insertion, à l'origine d'un *outcome*⁸⁰. Au sein de ce type d'entreprises, les salariés en insertion occupent un emploi transitoire dans l'objectif de retrouver un emploi stable. La dualité entre leur projet d'insertion professionnelle et le programme de production de la structure d'accueil implique un binôme accompagnateur socioprofessionnel (ASP) – encadrant technique (ET). L'ASP, travailleur social dans une organisation productive, a pour fonction de faciliter la resocialisation et

⁸⁰ Outcome ou impact social (Defourny, Nyssens, 2010), matérialisé par les effets induits de l'accompagnement sur les capacités, les qualifications, les compétences et l'accès à l'emploi des individus à (ré)insérer.

la ré-affiliation des salariés en insertion dans des collectifs de travail, en tentant de lever les « freins sociaux » propres à chaque individu⁸¹ mais aussi traiter, en collaboration étroite avec les ET, leurs inaptitudes professionnelles⁸². L'ET, technicien de production dans une entreprise sociale, assume une fonction de chef d'équipe(s).

Les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), s'appuient sur un régime dérogatoire aux dispositions du droit du travail pour rendre effectif le principe de double contractualisation⁸³. La mise à disposition induit une variante organisationnelle de l'accompagnement suivant une logique de flexibilité externe de l'emploi. Les AI et ETTI jouent un rôle d'intermédiaire du marché de l'emploi⁸⁴ en établissant les liens, par la prise en charge des formalités administratives et la définition de missions adaptées, entre des salariés en insertion peu qualifiés et des clients utilisateurs aux besoins ponctuels et irréguliers. La fonction d'ASP est internalisée dans les AI et ETTI alors que la fonction technique est dévolue aux salariés des organismes d'accueil.

En dix ans, la normalisation juridique s'est avéré un puissant vecteur politique de transformation économique du secteur (Cf. encadré). La stratégie des ESI est influencée, ces dernières années, par un mode hybride de régulation publique (Gianfaldoni, Rostaing, 2010) : une logique de régulation tutélaire caractérisée par des mécanismes coercitifs d'intervention publique tendant à corréliser les conventionnements et les subventions à la qualité des prestations de service d'insertion (l'outcome) ; une logique concurrentielle caractérisée par des mécanismes compétitifs tendant à favoriser la valeur économique et l'efficacité technique des biens et services produits. Tout en étant soumises à des dispositifs d'évaluation de leurs pratiques économiques et sociales, les ESI sont désormais dans l'obligation de rechercher plusieurs sources de financement, publiques et privées, afin d'équilibrer leur budget et/ou faire du chiffre d'affaires. Les bases de leur modèle économique sont par là même déstabilisées⁸⁵.

⁸¹ Addictions, isolement social, surendettement, problèmes de justice, de mobilité, de logement, de comportement en groupe.

⁸² Inactivité prolongée, difficultés linguistiques, faibles qualifications, absence de projection professionnelle, ...

⁸³ Un contrat à durée déterminée (AI) ou un contrat de mission (ETTI) noué avec un salarié en insertion et, de manière simultanée, un contrat de mise à disposition passé avec des utilisateurs, pouvant être des particuliers (pour une grande partie des AI les services aux personnes), des associations, des collectivités territoriales ou encore des entreprises accueillantes (couramment dans le BTP pour les ETTI).

⁸⁴ Présence notable dans les secteurs connaissant des difficultés de recrutement et nécessitant des volants de main d'œuvre par période (surcroît d'activité, remplacement de personnel, travaux saisonniers, ...).

⁸⁵ L'évolution est toutefois plus marquée dans le cas des entreprises gérant des ACI en raison de leur forte dépendance budgétaire vis-à-vis des financeurs publics (entre 65 à 80% de subventions), de leur plus petite taille économique (mesurée par le volume de leurs ressources monétaires) et d'un moindre apport en temps de travail des salariés en insertion moins productifs et peu qualifiés.

Encadré : Le cadre législatif sous influence économique

- La loi de programmation pour la Cohésion Sociale promulguée le 18 janvier 2005 a conforté les moyens d'action du secteur tout en promouvant les logiques contractuelles : hausse de 35% du nombre de postes financés dans les EI, généralisation des dispositifs d'accompagnement des AI, création d'une aide à l'accompagnement socioprofessionnel dans les ACI, doublement de la dotation de l'Etat au Fonds départemental d'insertion.
- Plus récemment, cinq nouvelles dispositions légales à visées économiques ont modifié les principes de fonctionnement des entreprises sociales du secteur :
 - 1) en premier lieu, transcrivant la directive européenne 2004/18/CE relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics, le décret du 1^{er} août 2006 institue les règles de concurrence par la voie d'appels d'offre incorporant des clauses sociales et professionnelles.
 - 2) La loi n°2008-1249 du 1er décembre 2008 renforce la politique d'activation de l'emploi avec la généralisation du revenu de solidarité active (RSA), complète le dispositif d'accompagnement avec l'obligation d'un suivi du parcours d'insertion par un référent et d'un tutorat exercé au sein des SIAE, et élargit les possibilités de parcours des salariés en contrat aidé à travers l'autorisation de périodes d'immersion auprès d'autres employeurs.
 - 3) La circulaire DGEFP du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE introduit des objectifs opérationnels en termes de sorties emplois systématiquement négociés, « sur la base d'un projet d'insertion territorialisé présenté par la structure, en lien avec les moyens mobilisés et associés à des indicateurs qui permettent d'apprécier les résultats finalement obtenus ».
 - 4) La circulaire DGEFP n°2009-42 du 5 novembre 2009 relative à l'entrée en vigueur du contrat unique d'insertion (CUI) au 1er janvier 2010 stipule que la mise en place du CUI doit permettre de « rationaliser les dispositifs d'emploi et d'insertion », en simplifiant l'architecture des contrats aidés, et de créer un « nouvel instrument d'insertion », dans une optique de performance pour les politiques publiques et d'efficacité pour les employeurs.
 - 5) Le décret n° 2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et modifiant le financement des structures de l'insertion par l'activité économique (IAE) affiche un objectif de simplification des modes de financement et des formes contractuelles, de consolidation des structures et de meilleure efficacité en direction des publics en insertion. La nouvelle réglementation introduit une modulation du financement public et une modulation possible de la durée du travail des personnes en insertion.

La régulation publique tutélaire-concurrentielle instaure simultanément des rapports quasi-hiérarchiques, marchands et quasi-marchands entre pouvoirs publics, entreprises sociales installées dans le secteur et entreprises marchandes en phase de pénétration de ce qu'elles considèrent comme un segment ou une niche du marché (Gianfaldoni P., 2012b, Gianfaldoni, 2013) .

D'une part, les rapports quasi-hiérarchiques se traduisent par des relations de subordination entre acteurs publics et ESI. Ces rapports s'établissent sur des transactions non marchandes administrées, par la voie de conventionnements et de financements publics de plus en plus conditionnés à des critères de viabilité économique des entreprises et d'employabilité des salariés en insertion. La tendance affirmée est de substituer à la culture de la subvention qui prévalait jusque là une culture de la contractualisation par objectifs et du résultat. La « performance sociale » attendue implique d'évaluer les effets de l'accompagnement en matière d'insertion à l'aide de critères et d'indicateurs. Aussi, l'activité d'insertion des ESI est-elle mesurée depuis quelques années au travers de grilles paramétrées de *scoring* en « sorties emploi », résultats tangibles de leur mode d'accompagnement. Plus récemment, La « réforme » des financements de l'IAE initiée en 2014 se présente comme une étape supplémentaire vers une simplification et une harmonisation des formes de financement pour l'ensemble des entreprises sociales du secteur. Se situant dans la droite ligne des objectifs d'évaluation des politiques publiques (définis par la loi organique relative aux lois de finances ; LOLF – 2001) et du nouveau modèle de la décision publique inspiré du *New Public Management* (NPM), la « réforme » introduit la modulation des financements qui illustre pleinement les liens présumés entre employabilité et contractualisation dite incitative (Morand, Gianfaldoni, 2014).

D'autre part, il s'agit de distinguer les rapports marchands, avec comme corollaire une concurrence commerciale *stricto sensu* entre entreprises de nature différente sur des marchés privés, des rapports quasi-marchands à considérer comme des marchés institués par des acteurs publics. Le processus de marchandisation touche en premier lieu la production de biens et services. Ce qui était jusque là considéré comme activité-support à l'activité d'insertion se métamorphose en activité-cible de pérennisation économique de l'entreprise. Les ESI se tournent pour l'essentiel vers la commande publique dans le cadre de quasi-marchés. Les acteurs publics continuent à assumer la fonction de financement des biens et services publics tout en attribuant la production à une variété de fournisseurs indépendants de statut public ou privé, lucratifs ou non, mis en concurrence. Les transactions marchandes administrées reposent sur des appels d'offre génériques (mise en concurrence pour la prestation de travaux, fournitures ou services), des appels d'offre dédiés (comportant une clause sociale) ou des passations de prestations de gré-à-gré (transaction bilatérale).

Les rapports quasi-hiérarchiques et quasi-marchands induisent des phénomènes de concentration sectorielle ou intersectorielle, suivant deux trajectoires (Gianfaldoni P., 2014) :

- les alliances coopératives : accords formalisés de co-traitance, de sous-traitance, de partenariats ;
- les systèmes de coopération stratégique : groupes d'entreprises sociales et pôles d'entreprises sociales regroupées sur un territoire.

Il existe deux formes contractuelles d'alliances coopératives aux fondements et attributs bien distincts. Les accords de partenariats locaux d'investissement et de

gestion d'exploitation entre ESI permettent de mutualiser des ressources matérielles, humaines et monétaires. Face à la double exigence de performance économique insufflée par les quasi-marchés et de performance sociale instruite par la quasi-hiérarchie, les ESI ont eu tendance à nouer des accords de co-traitance entre elles et de sous-traitance avec des EMC.

Les groupes d'entreprises sociales peuvent avoir un statut associatif, un statut de société pour l'ensemble des structures contrôlées, ou s'avérer des groupes hybrides incorporant des entreprises marchandes, non marchandes fiscalisées et non fiscalisées. La propriété de la Holding peut reposer sur des capitaux non coopératifs, coopératifs ou associatifs. Concernant les rapports de propriété, le maillage de liens humains versus liens financiers dans les conseils d'administration est censé annihiler ou limiter les stratégies de capitalisation. Ce sont des liens verticaux de haut en bas, les membres du conseil d'administration de l'association mère étant cooptés dans chacune des associations filles, ou de bas en haut par une représentation de chaque association fille dans l'instance politique du groupe. Pour autant, au sein des groupes mixtes, les liens d'interférence entre propriété de personnes et propriété de capital mettent en présence des logiques non lucratives à des logiques lucratives, pouvant dès lors modifier la nature même du projet social originel des groupes.

La concentration par polarisation territoriale représente l'autre configuration des systèmes de coopération stratégique. Ainsi les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) résultent à la fois de politiques de développement local et de volontés stratégiques d'acteurs publics et privés, et prioritairement d'entreprises sociales, de collaborer étroitement sur un territoire déterminé dans le but d'exploiter conjointement des actifs complémentaires. Dans une perspective d'ancrage territorial, cette forme de concentration implique un mode de gouvernance partenarial spécifique alliant fonctionnement démocratique et efficience économique (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2014).

En conclusion,

Les deux secteurs de l'insertion, bien que comportant des différences notables, doivent s'adapter à la rationalisation des procédures publiques, au rationnement des subventions, à une préférence publique pour les produits-services intégrés, et donc à une nécessaire diminution des coûts d'organisation et de transaction dans leur structure économique. Ainsi, on ne peut que constater les déficiences du modèle économique des entreprises de petite taille, trop dépendant des ressources publiques non marchandes et donc affichant des déficits budgétaires récurrents.

Pour autant, il apparaît que ces deux secteurs sont des moteurs économiques ou du moins participent à la cohésion économique et à la création de richesse. L'Etat social actif émet dans le même temps une obligation de résultats tangibles en employabilité en stipulant des objectifs quantifiés et de comportement

d'entreprises « normales » et « classiques » de leur part, c'est-à-dire d'entreprises marchandes. Aussi, la grande entreprise managériale ne serait-elle pas la figure en devenir dans ces deux secteurs ? N'assiste-t-on pas à une banalisation de l'entrepreneuriat social, passé sous les fourches caudines du pouvoir performatif de l'économie publique et sa dissolution dans le *New Public Management* (NPM) ?

Au travers de l'inexorable mouvement de concentration qui s'en suit, il semblerait que deux conceptions divergentes du développement économique et social tendent à s'imposer et pourraient se confronter (Gianfaldoni, Lerouvillois, 2015) :

- Sous l'angle du développement extraterritorial, les logiques concurrentielles de capture de marchés impliquent des comportements entrepreneuriaux façonnés par la compétitivité-prix (taille critique) et la compétitivité-qualité (qualifications techniques). Les territoires sont simplement entendus comme des espaces « appropriés » à des investissements opportuns dans des économies locales.
- Sous l'angle du développement intra-territorial, les besoins des personnes en insertion sont définis par adéquation aux besoins économiques de territoires perçus comme des espaces institutionnellement construits ou des territoires économiques « révélés » par des dynamiques d'acteurs dans des situations de coordination située (Colletis, Pécqueur, 2005).

Bibliographie

Aubin E., 2010, *L'essentiel du Droit des politiques sociales*, Gualino, Paris.

Colletis G., Pécqueur B., 2005, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Economie et Institution*, n°6-7, 1^{er} et 2^{ème} semestres, pp. 51-74.

Defourny J., Nyssens M., 2010, Social Entreprise, Hart K., Laville J.-L., Cattani D. (eds.), *The Human Economy : A Citizen's Guide*, Cambridge, Polity Press, 284-292.

Ebersold S., 2004, L'insertion ou la délégitimation du chômeur, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4, n° 154, 92-102.

Elbaum M., 2007, Protection sociale et solidarité en France. Evolution et questions d'avenir, *Revue de l'OFCE*, n°102.

Elbaum M., 2008, *Économie politique de la protection sociale*, PUF, Paris.

Gianfaldoni P., 2005, Responsabilité sociale et utilité sociale : les effets de l'accompagnement à la création d'entreprises, *Revue d'Economie Méridionale*, vol. 53, n° 212, 413-440.

Gianfaldoni P., 2012a, Une approche socioéconomique de l'accompagnement dans l'insertion par l'activité économique, *Revue de droit sanitaire et social*, n° 6, novembre-décembre, 1001-1009.

Gianfaldoni P., 2012b, Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique, *Innovations – Journal of innovation economics*, n°38, numéro spécial « L'innovation sociale : acteurs et systèmes », 129-150.

Gianfaldoni P., 2013, Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises, *Entreprendre & Innover*, n°17, avril, 35-43.

Gianfaldoni P., 2014, La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 333, juillet-août, 91-106.

Gianfaldoni P., Lerouvillois P., 2014, La figure émergente de pôle territorial de coopération économique, *3ème congrès de l'ARIMHE : Territoire(s), entrepreneuriat et management*, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 28 novembre.

Gianfaldoni P., Lerouvillois P., 2015, L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail, *ouvrage à paraître aux Presses Universitaires de Rennes*, P. Glémain et E. Bioteau (dir.).

Gianfaldoni P., Morand P.-H., 2014, Insertion et employabilité : les paradoxes de la contractualisation incitatives, *Colloque UPEC : « L'employabilité et ses usages sociaux »*, Université Paris-Est Créteil – 4/5 septembre.

Gianfaldoni P., Rostaing F., 2010, L'Insertion par l'Activité Economique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance, *Politiques et Management Public*, volume 27, n°1, 143-165.

Jobert B., 2003, Le mythe de la gouvernance dépolitisée, Favre P., Hayward J., Schemeil Y. (dir.), *Etre gouverné*, Presses de Sciences Po, Paris, 273-285.

Laville J.-L., 2002, Outils d'analyse des initiatives d'économie solidaire, *document de travail du CRIDA/LSCI*, Paris.

Morand P.-H., Gianfaldoni P., 2014, Insertion et employabilité : les paradoxes de la contractualisation incitatives, *Colloque UPEC : « L'employabilité et ses usages sociaux »*, Université Paris-Est Créteil – 4/5 septembre.

Moreau Defarges Ph., 2003, *La gouvernance*, PUF, Paris.

Pisani-Ferry J. (dir.), 2000, Plein emploi, Rapport d'étude du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française, Paris.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P., 2010, Economie sociale et solidaire et action publique territorialisée : entre aiguillon, partenariat et soumission, Itçaina X. (dir.), *La politique du lien. Les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de Rennes, 133-147.

Vaillancourt Y., 2009, Social economy in the co-construction of public policy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, n°2, juin, 275-313.

THEME 4

TABLE RONDE

L'INSERTION PROFESSIONNELLE : MOTEUR A L'ECONOMIE ?

Modérateur : Patrick Gianfaldoni

Maître de Conférences en économie, responsable
du Master " Politiques Sociales " à l'Université
d'Avignon et des Pays de Vaucluse

Jean-Marc Borello

Président du Groupe SOS

L'entrepreneuriat social aujourd'hui

Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui proposent des solutions innovantes à des problèmes pressants de la société. Dès la fin du 19^{ème} siècle, l'économie sociale s'affirme avec la constitution d'associations, de coopératives et de mutuelles. De par leurs statuts juridiques spécifiques, ces organisations répondent à un certain nombre de principe : excédents financiers générés ne pouvant donner lieu à une appropriation individuelle, processus de décision démocratique (« une personne = une voix »). Cette approche "statutaire" a posé les jalons d'une économie qui privilégie l'homme au capital. Aujourd'hui encore, la gouvernance collégiale est un principe partagé par un grand nombre d'acteurs du secteur, de même que la non-lucrativité demeure un symbole de première importance. Pour autant, si les statuts présentent une certaine utilité et permettent de cadrer certaines pratiques, ils ne peuvent plus à eux seuls définir un mouvement qui nourrit l'ambition d'une transformation sociétale généralisée. L'entrepreneuriat social s'attache désormais moins aux étiquettes statutaires qu'à l'objet de ses différentes organisations, à savoir, la finalité sociale, ou plutôt sociétale.

En effet, contrairement à une idée encore trop répandue, l'entrepreneuriat social ne se limite pas à l'action sociale, autrement dit, l'aide aux plus démunis. Maintenir des emplois sur des territoires fragiles, garantir un juste revenu aux producteurs, aider les personnes âgées à mieux vivre, protéger l'environnement... L'entrepreneur social répond à des problèmes de société peu ou pas pourvus. Sa démarche est privée, mais elle se met au service de l'intérêt général. De plus, la finalité sociale peut prendre différentes formes : sociale par les bénéficiaires de l'activité, mais aussi par les salariés de l'entreprise (personnes en insertion, personnes handicapées...), ou enfin par une offre de biens spécifique, attestée par un label ou une certification reconnue, comme les produits issus du commerce équitable. L'entrepreneuriat social se définit donc plus comme une dynamique, un mouvement, qu'un secteur rigide et figé. Pourquoi vouloir le ranger dans une case alors que pour innover socialement, il faut bousculer les frontières, faire bouger les lignes, réfléchir et agir "*outside the box*". Ainsi, pour le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), que j'ai eu l'honneur de présider pour trois ans, une entreprise sociale est une organisation privée non lucrative qui cherche à produire un impact social, sociétal et environnemental par la mise en œuvre d'un modèle économique viable.

La création du Mouvement des entrepreneurs sociaux n'a pas manqué de susciter une certaine polémique. Ne serait-ce que par son nom, le Mouves introduit la notion d'entrepreneur, soit une personne physique dans un univers traditionnellement très collégial, où les dirigeants sont peu mis en avant. De plus, si les statuts ne font plus la vertu, il faut alors mettre en avant son impact social, l'évaluer, le chiffrer. L'entrepreneuriat social ne se décrète pas, il se démontre.

Ce langage de la preuve constitue un défi de premier ordre. Les entrepreneurs sociaux doivent se doter d'outils qui permettent une traduction monétaire de l'utilité sociale. Ainsi, par la mise en exergue des coûts évités et des richesses créées, une dépense publique deviendra un investissement sociétal.

A titre d'exemple, au Groupe SOS, nous développons depuis treize ans des entreprises d'insertion qui développent des activités dans l'événementiel, la distribution et la communication. Ces entreprises, qui agissent donc dans le secteur concurrentiel classique, présentent la particularité de faire travailler des personnes éloignées de l'emploi. A ce titre, elles obtiennent une aide de poste d'environ 10 000 euros pour chaque salarié en insertion accueilli. Ce soutien permet de compenser le sur-encadrement, le déficit de productivité et l'accompagnement social (accès aux soins, accès au logement, formations, etc.). Il a été démontré que pour 1 euro investi par l'Etat, 3 euros sont économisés grâce au retour de ces personnes sur le marché du travail (par le surcroît de recettes fiscales et sociales et les économies d'allocations chômage).

Le même raisonnement peut être appliqué à de nombreux dispositifs. Au Groupe SOS, nous avons été à l'initiative des Lits Halte Soins Santé (LHSS) qui permettent à un millier de personnes sans domicile de bénéficier sur une d'un hébergement d'urgence et de soins infirmiers chaque année. Cela constitue donc une alternative à l'hospitalisation. Le cabinet Mac Kinsey a mené une étude sur les 4 LHSS que compte le Groupe SOS qui conclut sur une économie de 10 millions d'euros par an pour la société. La même méthodologie a été appliquée à l'intermédiation locative qui consiste à jouer les intermédiaires entre des appartements détenus par des personnes particuliers et des personnes en attente de solutions de logement durables. Avec un parc immobilier de 5000 appartements et comparé à l'hébergement en hôtel par le Samu social, ce dispositif générerait une économie de 55 millions d'euros pour la société.

Ainsi, les entrepreneurs sociaux cherchent bien à relever un double objectif : à la fois économique et sociétal. Ils luttent contre cette idée répandue qui consiste à penser qu'il faudrait arbitrer entre solidarité et rationalité budgétaire. Il s'agit bien de permettre l'accès aux besoins fondamentaux sans ajouter de la dépense publique. Cette logique entrepreneuriale peut être appliquée à des domaines d'intervention très variés. De la production de biens au bâtiment, en passant par l'agriculture, ou encore la restauration. Au Groupe SOS, nous avons plus d'une quarantaine de métiers différents. Les derniers développements ont concerné la gestion d'hôpitaux et d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes. Là où des acteurs privés lucratifs n'investissent que dans ce qui est rentable, l'entrepreneuriat social est en mesure de gérer des dispositifs "à l'équilibre" économiquement tout en proposant des services d'excellente qualité.

Le visage de cette "autre économie" a changé. On porte désormais sur elle un autre regard. Elle attire de plus en plus. Le Groupe SOS intègre depuis plusieurs années des diplômés de Sciences Po, HEC, l'ESSEC, ou encore Polytechnique. Mais ces recrutements de hauts profils s'accroissent, et se diversifient ! Aujourd'hui, les candidatures spontanées sont également issues de cadres en poste au sein d'entreprises cotées au CAC 40 ou évoluant dans les grands corps de l'Etat. Des cabinets de chasseur de tête viennent même faire des propositions à nos salariés pour les inviter à rejoindre telle ou telle entreprise.

Autre élément révélateur de ce changement : le Social business a désormais droit de cité parmi les dirigeants d'entreprise "traditionnels" et les politiques. Au Cabinet du Président Obama, des conseillers sont chargés du Social Business. En finances, le développement de l'Impact Investing, forme plus sérieuse de l'investissement socialement responsable, est plus que prometteur. Le cabinet JP Morgan a publié un rapport en forme de plaidoyer pour annoncer le développement spectaculaire de ce type d'investissement.

Pour autant, c'est d'un véritable changement d'échelle dont ont besoin les entrepreneurs sociaux. Nous n'attendons pas des pouvoirs publics - locaux, nationaux ou européens - qu'ils développent l'entrepreneuriat social à notre place, mais plutôt qu'ils lèvent les barrières qui freinent sa croissance.

Avec le Mouves, nous proposons au nouveau gouvernement issu des urnes en 2012 de signer un contrat, un « Pacte pour entreprendre autrement » qui engage les pouvoirs publics et les acteurs de l'entrepreneuriat social, sur des objectifs ambitieux, lisibles et mesurables à 5 ans.

Tout d'abord, l'entrepreneuriat social souffre d'un déficit de notoriété. Tout jeune qui sort de l'enseignement supérieur doit avoir été sensibilisé ou formé à l'entrepreneuriat social. Ensuite, en matière d'innovation, de nombreux dispositifs d'aide existent. Ils mobilisent des milliards d'euros, mais bénéficient quasi-uniquement à l'innovation technologique. Il faut les ouvrir à l'innovation sociale. Concernant les aides publiques aux entreprises, La Cour des Comptes a pointé du doigt leur mauvais usage : mille-feuille de dispositifs, efficacité discutable ou mal évaluée... Une remise à plat s'impose afin de redéployer les 170 milliards d'aide publique aux entreprises en fonction de leur efficacité économique et de leur impact social. Cela pourrait passer par la mise en place d'un label "entreprise sociale" co-construit par les pouvoirs publics et assorti d'incitations fiscales, modulées en fonction de l'impact social de l'entreprise.

De nombreuses mesures pourraient être mises en œuvre afin de créer les conditions favorables à l'essor de l'entrepreneuriat social : création d'unités "entreprises sociales" dans les Ministères et services concernés des Collectivités ; meilleure intégration des clauses sociales au sein des marchés publics ; orientation des actifs non réclamés des banques et de l'assurance vie vers le financement structurant de l'entrepreneuriat social, etc.

Toutes ces propositions permettraient de démultiplier les trois ressources essentielles au changement d'échelle de l'entrepreneuriat social : les hommes, les marchés et les capitaux. Ils ont aussi deux points communs : d'une part, ils n'exigent pas de dépenses publiques supplémentaires ; d'autre part, ils visent à "désenclaver" l'entrepreneuriat social et à irriguer le "droit commun" des entreprises. Seule une union des acteurs des secteurs public, privé lucratif et privé non lucratif permettra de répondre aux enjeux de main.

Frédéric Bardeau

Directeur de Simplon.co

L'entreprise Simplon.co

Simplon.co est une entreprise sociale agréée solidaire qui a deux ans. Elle ambitionne de mettre le numérique au service du social alors que le numérique n'est pas toujours synonyme de social. On parle plutôt d'évasion fiscale, de géants internationaux dans des paradis fiscaux qui font de l'argent avec les données des gens. Le numérique est souvent synonyme d'exclusion, de fracture. A Simplon.co, on essaie de renverser cette image et de faire du numérique un outil d'inclusion, au service de l'emploi, de l'insertion, de la mixité et de la diversité sociale. On fait cela de façon hybride et expérimentale mais on essaie de changer d'échelle sans essayer de faire requalifier dans une case plutôt que dans une autre. On offre des formations gratuites à des gens qui sont éloignés de l'emploi, du numérique, qui sont au RSA. On propose ces formations à des femmes aussi, car les métiers du numérique sont assez misogynes, on essaie de les ouvrir aux femmes, c'est un combat. On ne s'intéresse pas qu'aux jeunes, la doyenne chez Simplon a 54 ans. On s'occupe aussi de reconversion professionnelle. On aimerait que se joignent à nous des détenus, des réfugiés. On essaie de démontrer que le numérique est pourvoyeur d'emplois. Ça fonctionne, on fait des formations gratuites en mettant tout le monde sur le même plan. Les publics visés sont souvent des personnes qui se voient proposer des métiers tels que le jardinage, le nettoyage, le bâtiment. On essaye de coller d'autres types d'affiches en bas des tours d'immeuble et dans les milieux ruraux qui sont « apprenez à développer, à devenir programmeur, à devenir administrateur système, apprenez à utiliser le numérique non pas comme un consommateur mais comme un créateur. » Ça marche. Il n'y a pas besoin d'avoir des prérequis universitaires, d'être un scientifique, d'être un matheux pour apprendre à programmer. Les gens qui font Simplon, créent ensuite leur propre emploi en étant freelance, intègrent des associations, des PME, des Startup en tant que développeur. Ces formations sont courtes, elles durent 6 mois. Nous avons un business model hybride qui mélange l'autofinancement, le sponsoring de grandes entreprises et le moins possible de subventions.

On essaie de le faire parce qu'il y a de l'emploi dans le numérique et aussi parce que derrière cela il y a quelque chose de plus politique. Est-ce l'apanage de l'Economie sociale et solidaire de voir la politique partout ? Dans une société dominée par le numérique, on pense que plus on est des illettrés du numérique, plus on subit. On ne peut pas faire société dans une société numérique si on a que des illettrés du numérique. On pense parmi les gens qui sont dans les quartiers populaires, dans les milieux ruraux, dans l'immensité des classes périphériques, des classes moyennes, des gens qui ne sont ni dans les quartiers populaires, ni dans les milieux ruraux, il existe une force d'innovation, de diversité. On pense qu'avec le numérique, on peut libérer cette énergie. On essaye de faire en sorte que les gens se servent du numérique pour récupérer de la confiance et le pouvoir d'agir. On forme aussi des jeunes enfants à partir de 6 ans. On a beaucoup poussé pour que la programmation informatique soit enseignée à nouveau dès l'école primaire. J'ai été victime du plan « Informatique pour tous » en 1984-85. J'ai appris à coder à l'école. Ça n'a duré qu'une seule année. Quand vous utilisez une machine et quand vous pouvez créer quelque chose avec les machines, ce n'est pas du tout la même chose. On aurait moins

peur de nos enfants si on pensait qu'ils ne jouent pas mais créent des jeux, qu'ils n'utilisent pas le numérique, mais qu'ils créent des choses avec le numérique. Est-ce que l'insertion est un moteur à l'économie ? Il est sûr que le numérique est un moteur à l'économie. On a été lauréat d'une initiative présidentielle qui s'appelle la « France s'engage ». Quelqu'un dans un ministère a eu la bonne idée de dire que les entrepreneurs sociaux, comme Simplon, souvent quand ils arrivent devant l'Etat on leur dit : « vous ne rentrez pas dans les cases, revenez quand vous rentrerez dans les cases de nos formulaires. » Ils voulaient développer une culture du oui dans les services de l'Etat face à nos initiatives. J'ai eu de multiples rendez-vous dans des ministères pour savoir quels étaient les types de case dans lesquels on rentrait. On n'est pas une école, puisqu'on ne fait pas de la formation initiale. On n'est pas un organisme de formation puisqu'on ne suit pas les référentiels qui aboutissent à des diplômes, on n'est pas non plus de l'insertion par l'activité économique. Le ministère du travail aurait bien voulu qu'on entre dans cette case mais on n'y rentre pas parce qu'on touche des publics que ne sont pas seulement ceux de l'insertion. Le fait d'être une femme et apprendre à développer ne relève pas de l'insertion. On n'est rien de tout cela mais ce qu'on fait fonctionne. On va essayer de trouver la case dans laquelle entrer et essayer de créer d'autres initiatives. On le fait en partenariat avec des collectivités qui se servent de notre initiative dans leur projet de territoire.

Evelyne Douaud

Responsable du Service action justice de l'Association Faire

L'association Faire

Je suis Evelyne Douaud, responsable du Service action justice de l'association Faire et j'interviens à la place de Madame Croisan, la directrice générale qui devait intervenir aujourd'hui. Je vais vous présenter rapidement ce qu'est l'association Faire et les publics qui sont en insertion, en particulier le public qui est placé sous main de justice ou qui sort de prison.

L'association Faire a été créée en 1981, autour de la formation et l'aide à la réinsertion, par un groupe de formateurs qui intervenaient dans des maisons d'arrêt en Ile de France auprès de publics incarcérés à travers des formations de lutte contre l'illettrisme ou d'alphabétisation. Au cours des années, l'association a développé ses actions. Aujourd'hui, nous sommes 55 salariés, répartis sur toute l'Ile de France.

On a deux pôles : un pôle formation et un pôle accompagnement. On propose des actions de formation à des publics en difficulté, qui ne sont pas toujours placés sous main de justice. Il s'agit toujours de publics en difficulté, soit bénéficiaires du RSA depuis longtemps, soit des personnes qui viennent d'arriver en France et qui ne connaissent pas la langue française, soit des personnes qui sont en situation de handicap et qui ont besoin de travailler un nouveau projet professionnel qui tienne compte du handicap, soit des jeunes qui sont déscolarisés et qui ont des difficultés pour entrer dans le marché du travail. On leur propose des formations qui allient la remise à niveau sur des savoirs de base et l'élaboration de projets professionnels avec des stages en entreprise.

On propose, dans le pôle accompagnement, des dispositifs d'accompagnement en Espace Dynamique d'insertion (EDI) pour des jeunes en difficulté. Ceux-ci sont sortis du système scolaire, cumulent beaucoup de difficultés sur le plan social, familial, problèmes de situation administrative, de violence, qui les empêchent de se projeter sur un retour à l'école ou en formation. On leur propose un accompagnement quotidien pour travailler sur la resocialisation et pour les aider à reconstruire un projet qu'ils pourront mettre en place dans les mois ou les années qui viennent. Deux pôles sont consacrés aux publics sous main de justice : un centre d'éducation renforcée (CER) souvent dans le cadre d'une alternative à l'incarcération pour des mineurs et un service Actions Justice dont je suis la responsable. Ce service a été créé en 1988, l'idée était de proposer à des personnes incarcérées un accompagnement dans la préparation de leur sortie. Les formateurs qui intervenaient en détention à l'époque, constataient un manque de lien entre l'intérieur et l'extérieur. En prison, les gens avaient du mal à préparer leur sortie, et une fois dehors, ils ne savaient comment faire pour se réinsérer dans la vie légale et active. Au fur et à mesure des années, on a mis en place plusieurs dispositifs qui sont partis soit des besoins du public, soit des financements possibles.

Les financements pour les publics sous main de justice ne sont pas faciles à trouver dans la mesure où pour ce qui concerne la justice, le Ministère va considérer qu'une fois que les gens sont dehors, leur accompagnement relève du droit commun, et pour les dispositifs du droit commun, vu que les personnes sont placées sous main de justice, cela relève du Ministère de la justice. On est dans un entre deux. Pour ces personnes qui sortent de prison, cet entre-deux est

essentiel puisque le risque de récidive est plus important au moment de la sortie de prison, c'est une période de grande fragilité. Nous intervenons à ce moment-là et on propose divers dispositifs dont le module d'insertion sociale et d'accès à l'emploi (ISAE). On rencontre des personnes en prison et on continue de les accompagner à la sortie de prison. Si on fait le portrait type de personnes qu'on accompagne, il s'agit de jeunes autour de 25 ans qui ont déjà été incarcérés plusieurs fois, qui sont sortis de l'école très tôt, qui n'ont même pas validé le CAP ou le BEP. Ils ont juste commencé un début de formation professionnelle. Ils ont très peu travaillé et ils ont une appréhension du monde de l'entreprise et des institutions. Notre rôle est d'être des médiateurs, d'être un relais entre ce qu'il connaît (leur quotidien et leurs difficultés) et les outils permettant une insertion sociale et professionnelle.

Dans le champ de l'insertion professionnelle, nous sommes allés jusqu'à la crise économique dans un soutien à la recherche d'emploi, on aidait les personnes à faire leur CV, leur lettre de motivation et préparer les entretiens d'embauche. Ça fonctionnait puisque les gens trouvaient du travail assez facilement. Avec les difficultés économiques et le chômage qui a augmenté, on s'est rendu compte que notre public se retrouvait avec beaucoup plus de difficultés que certaines catégories de demandeurs d'emploi : CV avec « trous » liés aux périodes d'incarcération, embarras pour s'adresser à un employeur, méconnaissance des codes, etc. Nous devons réorienter nos stratégies de recherche d'emploi et aller plus vers le monde de l'entreprise, vers des structures d'insertion par l'activité économique. Même si ces structures accueillent des personnes en difficulté, de fait une personne qui sort de prison va être considérée comme moins fiable qu'une personne qui va être bénéficiaire du RSA de longue durée. En parallèle de l'accompagnement de ces publics, nous nous rapprochons des entreprises, non seulement les ICE mais aussi les entreprises classiques et travaillons sur les représentations qu'on a de ce public. Montrer que si une personne a fait de la prison, cela ne signifie pas que c'est un mauvais travailleur. Je donne souvent l'exemple suivant, un bon dealleur, c'est un bon commercial. C'est une compétence transposable sauf que le dealleur n'a pas de diplôme d'école de commerce. Le bon trafiquant doit avoir la confiance d'une entreprise.

Nous avons un soutien de la Fondation de France pour développer un réseau d'entreprises. On a œuvré en tant qu'opérateur auprès d'entreprises ou de fondations pour monter deux réseaux. Le premier est une association, présidée par la Fondation M6 qui s'appelle « Sortir de prison – Intégrer l'entreprise » au sein de laquelle les entreprises s'engagent à ne pas faire de discrimination sur les publics sortant de prison. Le deuxième réseau a entraîné cet été la fondation d'une association, « Justice – deuxième chance ». Dans cette association, on retrouve plusieurs grandes entreprises, comme Adecco, Vinci, SFR, AG2R, La Mondiale. Il s'agit ici de favoriser l'embauche de publics sous main de justice dans des grandes entreprises.

En parallèle, on a décidé de travailler avec des Grandes écoles de ressources humaines. Dans les Masters Ressources Humaines, il y a souvent un projet social à monter. Il était intéressant de faire se rencontrer les deux publics qui ne se connaissent pas : publics sous main de justice et les étudiants en ressources humaines. Lors de ces rencontres, les étudiants animent des simulations d'entretiens d'embauche avec nos bénéficiaires. Cela permet une démystification de celui qui est en face.

Il est important de prendre en compte les difficultés spécifiques des publics dans l'insertion et de les favoriser, car toutes ces personnes en difficulté n'ont qu'une envie, c'est de travailler et d'avoir leur place dans cette société.

Christian SAUTTER

Président de France Active

France Active

1 - France Active est née en 1988 pour écrire le I de RMI avec une majuscule. L'Insertion passait soit par la création de leur propre entreprise par les chômeurs, soit par le passage au sein d'une entreprise d'insertion.

Depuis 26 ans, le cœur de l'arbre France Active est resté le même, mais le tronc s'est élargi. La création d'entreprise a été étendue à toutes les femmes créatrices, qu'elles soient ou non au chômage. Et l'insertion a été complétée par l'ouverture à toutes les entreprises solidaires : associations, coopératives et sociétés commerciales à but non lucratif. En 2013, la création de 5500 entreprises individuelles a été accompagnée et financée. Et le développement de 1000 entreprises solidaires a été soutenu.

France Active est un réseau associatif de 44 associations et deux sociétés financières à but non lucratif : les bénéfices existent, mais ils sont modestes et systématiquement réinvestis dans la croissance de l'activité.

2 - L'ESS en mutation ? Prenons l'exemple de « La librairie des volcans » de Clermont-Ferrand, abandonnée par ses propriétaires privés, qui a été reprise en coopérative par 12 des 30 salariés, avec le soutien de France Active, des lecteurs auvergnats et de bien d'autres partenaires.

3- Cinq motifs d'espoir pour prouver que le ciel est bleu au-dessus de l'ESS.

a/ L'économie classique est en crise. Le capitalisme financier est obsédé par les bénéfices à court terme et s'asphyxie lui-même. Il dégrade le capital naturel, qui ne se reproduit plus assez vite pour pallier les prélèvements abusifs. L'ESS explore de nouvelles voies pour combiner efficacité, solidarité et écologie. Elle est à l'avant-garde du développement durable.

b/ L'économie de proximité est plus résiliente et plus stable que l'économie mondialisée. L'ESS crée des emplois non délocalisables pour satisfaire des besoins non délocalisables. Elle contribue à la renaissance des quartiers urbains en crise et des espaces ruraux en déshérence.

c/ L'ESS innove. L'innovation sociale est aussi respectable et aussi répandue que l'innovation technologique. Le recyclage, les économies d'énergie, les énergies renouvelables, les services à la personne, la culture sont des champs où les initiatives sont multiples. L'ESS se lance souvent avant que l'économie classique estime que le jeu est suffisamment rentable pour y investir.

d/ L'ESS part du terrain, des projets qui y jaillissent spontanément. Elle est « bottom up » plutôt que « top down ». En ce sens elle est plus démocratique que des directives venant du centre du pouvoir. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) côté production, les circuits courts, côté épargne ou consommation, sont les exemples de coopérations horizontales à ras du terrain.

30% des jeunes diplômés des « quartiers sensibles » ont l'idée de créer leur entreprise. Seuls 6% y parviennent. C'est le rôle de l'ESS (et de France Active grâce à « Cap Jeunes ») de les accompagner et financer pour qu'ils passent de l'idée au projet, du projet à la création, de la création à la réussite.

e/ L'ESS est porteuse de valeurs d'avenir dans lesquelles la jeunesse peut s'épanouir. La coopération plutôt que la concurrence. La solidarité plutôt que l'individualisme. L'humanité plutôt que la cupidité. Le long terme plutôt que l'instantané.

4 - Deux défis humains pour conclure.

L'argent ne manquera pas pour investir, car l'épargne solidaire est en pleine expansion. Ce qui va manquer, c'est l'argent pour l'accompagnement. Un créateur accompagné est à 80% sauvé. Une entreprise solidaire accompagnée est à 90% certaine de se développer. L'accompagnement n'est pas une subvention ou un don à fonds perdus ; c'est un investissement dans l'humain, dans l'emploi, dans le rebond territorial.

À condition, et c'est le deuxième défi, que se lève une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux. Entre 50 et 100 mastères se consacrent à l'ESS dans les universités et les grandes écoles de commerce. Le vivier est donc abondant, mais il faut accompagner ces jeunes pour qu'ils aient l'audace et les moyens de passer de l'idée au projet de s'investir dans les belles perspectives de l'Économie sociale et solidaire. C'est surtout la nouvelle génération des entrepreneurs sociaux, qui va prendre la relève et permettre le changement d'échelle.

Conclusion : moteur ou frein de l'économie ? Comment freiner des économies française et européenne qui sont déjà à l'arrêt ? La réponse est moteur, bien évidemment. Une économie qui a du sens et qui va contribuer à la renaissance de l'emploi, de la solidarité et de l'équilibre des territoires.

CONCLUSION

Béatrice de Durfort

Déléguée générale Centre Français des Fonds et Fondations

On m'a laissé la lourde tâche de la conclusion. Au terme d'une journée aussi dense et longue que celle que nous avons vécue, je voudrais exprimer ma reconnaissance à la Fondation Casip-Cojasor d'avoir organisé une réflexion de cette nature et de cette qualité.

La Fondation est un adhérent et un partenaire de longue date du Centre français des fonds et fondations, association que j'ai la chance de diriger et qui compte près de 300 adhérents largement représentatifs de la diversité du secteur. Je tiens cependant à rappeler que les fondations opératrices, et en particulier celles du secteur sanitaire et médico-social, représentent le cœur historique des fondations et surpondèrent largement notre panorama. Cette réflexion est donc essentielle pour mieux comprendre et appréhender ce qui se joue en ce moment pour elles. J'ai toujours été sensible aux signaux que Gabriel Vadnaï a pu m'adresser à propos de l'évolution de l'environnement socio économique de la fondation, notamment lors de la substitution des appels d'offres aux subventions, à son émotion devant le risque de perdre de vue la raison même de l'action de la fondation – servir l'Homme dans toutes ses fragilités – sous l'effet des pressions administratives et financières.

La journée organisée par votre fondation contribue, par son caractère multidisciplinaire, à un nécessaire temps de respiration et de réflexion non pas pour se repenser soi-même mais pour remettre en perspective la vie de la fondation dans son écosystème, et prendre la mesure des prodigieuses évolutions de ces dernières années. Il faut compter comme un élément important que Laure Politis a été une des personnes très actives dans l'organisation de cette journée. Elle a la mission en tant qu'archiviste et historienne de la Fondation, d'avoir une réflexion sur la mémoire. J'insiste sur ce point car il n'est pas sorti dans la journée mais je pense que si on n'a pas des racines solides et qu'on ne sait d'où on vient, on a du mal à faire sa route. Au Centre français des fondations, on a soulevé cette problématique lors d'ateliers : « Comment constituer sa mémoire, non pas comme verrou, mais comme le lieu de ses richesses, de ses certitudes de ses missions et de son orientation. » La façon dont vous avez amené le questionnement aujourd'hui était révélatrice de cette itinérance, faite d'investigations, de sensibilité permanente à l'état du monde qui n'est ni simple, ni linéaire, ni construit d'avance. Tous ceux qui sont, comme vous, attentifs au secteur n'auraient peut-être pas osé aborder certaines questions il y a deux ou trois ans. Pourtant ces dernières années ont été des années d'investigations, d'inventaires, de passages de frontières.

Notre conviction au Centre français des fondations n'est pas que nous nous trouvons dans une période de crise mais bien dans une période de transformation dont il faut prendre la mesure, et accompagner. L'invention est fondamentale. La possibilité d'expérimenter nous conduit à dépasser des points sur lesquels nous pourrions aisément camper sur un certain formalisme, voir dogmatisme.

La journée a été consacrée à l'Economie sociale et solidaire alors que nous sommes un secteur, pour ce qui est des fondations, qui provient de l'intérêt général. Au Centre français des Fondations, nous avons accompagné l'émergence de cette loi et tout fait pour que la famille des fondations y trouve pleinement reconnaissance. Rappelons-le les fondations sont la seule famille exclusivement

composée d'organismes intégralement dédiés aux missions d'intérêt général au sein de l'ensemble des acteurs de l'Economie sociale et solidaire. Cette reconnaissance des fondations devrait ouvrir des possibilités nouvelles de contributions et de collaborations.

Suite à notre journée, j'ai fait quelques constats. Tout d'abord, l'état de difficulté de la France doit nous amener à simplifier le système. Au Centre français des fondations, on a fait en sorte que les fonds de dotation ou les associations qui y aspirent puissent se transformer en fondation reconnue d'utilité publique, sans changement de la personne morale et nous pensons que cela devrait faciliter les évolutions statutaires jusqu'à présent si complexes.

Je ne reviendrai pas sur les éléments de crispations qui ont été relevés, on peut trouver un certain confort à se les répéter. Néanmoins, j'ai envie de retenir l'énergie qui s'est dégagée de cette journée, car elle était inspirante. Elle reposait sur la possibilité de rencontrer des acteurs avec qui nous n'avions pas forcément partie liée et d'agir avec eux. Avec l'ESS et bien d'autres évolutions récentes, je note que dans notre secteur, on a triplé ou quadruplé le nombre d'interlocuteurs avec qui on travaille, ce qui demande une énorme plasticité intellectuelle. Aujourd'hui, nous avons été amenés à réfléchir à l'accompagnement, à la formation, à ce qu'on peut apporter aux équipes, à amener les mandataires sociaux à trouver des formes de participations nouvelles, afin d'atteindre et inclure des acteurs que l'on croyait absolument périphériques à notre champ et de servir des bénéficiaires qui sortent des *radars* de la fondation. Le militantisme est tourné de plus en plus vers l'échange et le champ de l'autre. Les contributions ont, à mon sens, vraiment souligné qu'il est essentiel d'aller vers l'autre sans prévention et prendre ce qui est légitime pour le projet que vous portez. L'essentiel est d'être cohérent avec le projet qui est le vôtre, mais cela laisse de la place pour aller chercher des éléments de réflexion et d'hybridation des modèles pour leur permettre d'évoluer favorablement.

Je me suis prise également à écouter le vocabulaire employé. Il s'agit d'un vocabulaire du trajet : « trajectoire », « on est en marche ». Cela signifie qu'il faut apprendre en marchant, c'est là l'affaire des pédagogues. Mais il s'agit aussi d'être dynamique. Il ne faut pas rester sur des positions statiques, car elles ne passeront pas en tant que telles. On a parlé du comment mais le comment n'est que l'articulation de ce que l'on veut véritablement porter comme projet final. Le fait que notre rencontre se soit passée à l'Assemblée nationale est signifiant. Aujourd'hui, nous sommes rentrés dans une discussion différente avec les pouvoirs publics. Nous sommes dans un moment historique pour la France où chacun d'entre nous est arrivé à la périphérie de ses certitudes, de ses capacités ou de son organisation, il va donc bien falloir composer. Cela est valable pour l'Etat, pour les collectivités territoriales et pour nous aussi, qui avons des modèles économiques procédant du don par exemple. Nous sommes dans des sphères où il faut s'appuyer sur les compétences de ceux qui maîtrisent mieux certains sujets pour avancer. C'est un challenge de faire société ensemble pour demain. Des réunions comme celles-ci sont fondamentales pour nous donner le cœur à l'ouvrage et nous engager à la réalisation d'une vraie ambition, de façon modeste, pas à pas et résolument.

Ce que je retiens de la journée est à la fois la nécessité de la rencontre et de la répéter. Merci de nous avoir conviés à cette journée. Merci à une tradition qui sait toujours se repenser. Les innovations viennent souvent de structures anciennes qui n'hésitent pas à prendre conscience du changement et à

s'interroger sur leur avenir tout en restant fidèle à leur mission de fond. La question de la fidélité est condition de la réussite du projet dès lors qu'elle est fidélité dynamique.