



Journée régionale de rentrée sociale

LE CHANGEMENT D'ECHELLE DE L'ACTION ASSOCIATIVE QUELS MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES, POUR QUEL PROJET DE SOCIÉTÉ ?

Judi 27 Septembre 2018 Site-Mémorial du Camp des Milles – AIX-EN-PROVENCE

SYNTHESE DE L'ATELIER 1 :

Quelles perspectives d'avenir pour le modèle associatif dans le secteur de la santé et de la solidarité ?

Animatrice : Hélène GIBERT, Directrice du développement, Institut Régional de Formation Sanitaire & Sociale PACA & Corse (IRFSS), Croix Rouge Française

Intervenante : Nadine RICHEZ-BATTESTI, Maître de conférences en sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille et chercheur au LEST-CNRS (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail)

Rapporteur : Jessica VIELJUS, Conseillère technique Handicap, URIOPSS PACA & Corse

Dans le contexte de porosité croissante entre le secteur associatif et le secteur marchand, comme évoqué dans la matinée par Henri Noguès, se pose la question de la spécificité associative.

Plus exactement, quelle forme de gouvernance est nécessaire pour garantir un modèle social démocratique ? Quelles sont les nouvelles formes d'engagement citoyen ?

La force des associations réside dans leur capacité à faire du lien social. En témoigne le parallèle entre le désert associatif et la montée de l'extrême droite sur certains territoires. Cela nous renvoie aussi au lieu dans lequel se déroule cette journée, au camp des Milles, symbole du délitement des liens sociaux et de la dénonciation. Cela questionne donc **la notion de solidarité**, au fondement de la démocratie politique.

Comme le disait Bloch l'ainé, l'association a des **spécificités méritoires**. Notamment, elle a une fonction de réfection du lien social, elle crée des liens et non pas seulement des biens. Cette fonction va de pair avec la notion d'engagement et avec une seconde fonction qui est celle d'innovation sociale pour inventer des réponses aux besoins. La production des biens et services constitue l'aboutissement du processus politico-social.

La démocratie sociopolitique s'exprime, **en théorie**, dans les associations, à travers les principes qui la fondent. Le projet d'intégration est au cœur de leurs activités. **Le modèle politique** est central dans le pilotage des associations. **Le modèle économique** n'est que le support de l'intervention sociale : c'est ce qui soutient la mise en œuvre du projet d'intégration. En effet, au fondement de l'économie sociale et solidaire (ESS), il y a le principe de la **gouvernance démocratique**. D'ailleurs, le Conseil National des chambres régionales de l'économie sociale a en charge le recensement des entreprises sociales au sein de l'ESS à partir de critères tels que l'activité de la structure, le nombre d'emplois mais il peine à caractériser la gouvernance de ces

entreprises sociales telles que définies par la loi ESS de 2014. Or, le fonctionnement démocratique et donc la **gouvernance** sont au cœur du modèle associatif.

A ce titre, le glissement d'une gouvernance démocratique (1 personne/1 voix) à une gouvernance participative (1 groupe de personnes/ 1 voix) perceptible dans la loi ESS de 2014 dénote d'une perte de confiance ou l'absence de conscience de ce qu'est la démocratie. Un constat de délitement de la démocratie locale est fait par un participant, que ce soit au niveau des associations (baisse des subventions publiques etc.) que des entreprises (réduction du nombre de représentants du personnel).

Au-delà, **la question de qui sont les parties prenantes** associées (salariés, personnes accompagnées, partenaires, etc.) dans le cadre de cette gouvernance se pose également. Les salariés sont, en effet, très rarement associés à la gouvernance alors même qu'ils sont indispensables dans la mise en œuvre de l'activité. Le modèle des Sociétés coopératives et participatives (SCOP), par exemple, permet l'élargissement des parties prenantes dans la gouvernance avec l'intégration de salariés et plus largement d'autres parties prenantes de l'activité pour les SCIC.

Des associations témoignent de leur organisation et du respect de l'équilibre entre les pouvoirs du Conseil d'Administration et ceux de la Direction Générale. Dans certains Conseils d'administration (CA), les administrateurs sont cooptés par rapport à leur compétence, ils sont en lien avec le terrain via des délégations internes sur des sujets spécifiques. Les responsables font des retours en CA sur leurs activités et leurs projets. Dans certains CA, on retrouve des représentants du personnel (avec voix délibératives) ainsi que des administrateurs représentant les bénéficiaires. Des collègues d'experts peuvent également être mis en place pour associer les financeurs à la réflexion, et contourner, par cette dimension extra légale, les contraintes liant les membres du CA.

Une différence doit être marquée dans le management des salariés entre une association et une entreprise au niveau de la **volonté de faire participer les personnes**. Il y a nécessité **d'accompagner cette culture associative**, via notamment des formations régulières, des espaces pour débattre et exprimer sa position (forums hybrides). Il est nécessaire qu'il y ait des personnes qui portent le modèle associatif. Cela est certes plus coûteux à court terme mais moteur de dynamique à moyen terme.

Ré-affirmer le volet politique des associations

Est soulignée la nécessité de **politiser à nouveau les associations**, de valoriser leur fonction tribunitienne. En effet, il existe un mouvement de dépolitisation des associations et un glissement du statut d'acteurs vers le statut d'opérateurs induit par la logique des financeurs. La gouvernance s'en trouve très réduite notamment du fait de l'absence de débat politique dans les associations. Ces dernières ne mobilisent plus suffisamment, notamment autour du projet associatif. Certaines associations ont mis en place des groupes de régulation salariés, bénévoles et usagers et développent des recherches- actions et des liens avec l'université.

Sur la question du bénévolat, on observe une augmentation du nombre de bénévoles mais une évolution de nature de l'engagement : il y a moins d'engagement dans le temps et dans la durée.

Ainsi, le modèle associatif a évolué : il ne s'agit plus de revenir aux fondamentaux de la loi de 1901. Les salariés constituent désormais une composante importante des parties prenantes. Or, ils n'existaient pas dans l'association historique. La loi ESS de 2014 ne reconnaît d'ailleurs que l'association entrepreneuriale (ayant au moins un salarié). Dans ce contexte, l'avenir des associations **est notamment dans l'implication des salariés.**

Un intervenant souligne l'importance du temps semble comme l'un des critères pertinents de spécificité associative : il est **important de ne pas perdre du temps mais de le prendre.** Le but étant de maximiser les actions et non le profit.

Travailler la gouvernance associative en lien avec le sens

Lorsqu'une association grandit, le risque est que la gouvernance soit mise de côté et devienne uniquement normative. Cela remet en cause la capacité créative de l'association. On arrive alors à une « association dissociée » entre une gouvernance normative et une activité contrainte. La question du sens se pose alors. Il s'agit donc de **réarticuler le sens et le projet sociopolitique avec la mise en œuvre du projet économique.**

L'enjeu de gouvernance démocratique est d'intégrer de la responsabilité de la prise de décision aux niveaux inférieurs : la gouvernance démocratique doit être partout dans l'organisation. C'est par ce chemin que la notion d'engagement reprendra aussi son sens. Il faut passer d'une **gouvernance incantatoire** à une **gouvernance pratique et partagée** qui associe plus largement.

Selon le Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, Christophe ITIER, comme à l'échelle européenne, l'ESS est constituée d'entreprises. L'association se distingue d'une entreprise conventionnelle par sa gouvernance et les droits de propriété du capital (collectifs). Au-delà, la question de la gestion des hommes apparaît secondaire dans l'organigramme des entreprises classiques. Il s'agit donc, à travers la prise en compte de parties prenantes diversifiées et des principes de pilotage différenciés de défendre **la pluralité des organisations.**

L'association se distingue aussi **par sa visée de l'innovation.** Quel est le but de l'innovation ? Étendre la rentabilité ou répondre d'abord aux problématiques des usagers ? Il existe une partie immatérielle de l'innovation dont la vocation est de se diffuser et non d'en contrôler la propriété, comme dans le secteur de l'entreprise classique.

La valorisation de la production associative

Face à ce mouvement de professionnalisation du secteur associatif (de plus de plus de salariés dans les associations notamment), comment l'association doit-elle se réguler, s'adapter pour survivre ?

Les associations sont en avance car l'entreprise classique a déjà absorbé une partie de ce que fait le secteur social et médico-social. On le voit notamment avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans son volet social ou encore avec l'entreprise à objet social de la loi Pacte.

Mais l'association a des difficultés à **identifier sa différence et à la mettre en avant** pour pouvoir agir en affirmant sa distinction. La fragilisation des associations vient donc en grande partie de l'interne et de l'absence de valorisation de ce que « faire société » à travers l'association veut dire. En effet, aujourd'hui, les salariés n'ont pas conscience d'appartenir à des organisations originales. Il faut travailler **la question du sens** (cf. François ROUSSEAU). Il est nécessaire pour cela de créer des outils de gestion du sens et d'évaluation rendant compte de cette contribution au « faire société ».

Il existe un enjeu fort **autour du rendre visible et rendre compte de l'activité**.

Il est utile de valoriser davantage aux processus qu'aux résultats. Aussi, il faut construire des outils de gestion spécifiques, ceux d'une gouvernance différente. Or, actuellement, la majeure partie de ces outils sont importés du secteur lucratif. Cela conduit nécessairement à **un isomorphisme entreprise/association**. Il faut donc réfléchir à des **outils produits spécialement pour le secteur social et médico-social**. Il s'agit d'articuler la production du lien avec celle du service. Cela laisse un **champ d'innovation très important** car beaucoup de choses sont à formaliser et à discuter avec l'ensemble des parties prenantes.

La loi ESS de 2014 met l'accent sur le mode d'entreprendre. Il est important de rendre lisible ce que vous êtes et de montrer « le plus » que vous avez en tant que gestionnaire d'une part, en tant que producteur de lien d'autre part. Or, il est compliqué de valoriser ce qui est immatériel. On s'appuie sur une technisation du geste qui le rend mesurable. Or, dans le secteur social et médico-social, **la dimension relationnelle** est tout aussi importante que le geste technique. C'est justement « le plus » associatif qu'il importe de valoriser.

Aujourd'hui, l'impact est limité à la performance c'est-à-dire aux résultats et **aux résultats immédiats** : cela ne dit rien de ce qui va se passer à terme. De plus, qui évalue cet impact ? Des personnes issues d'écoles de commerce, de grands groupes initialement dédiés à l'entreprise conventionnelle tels que KPMG etc... des personnes issues du monde de l'entreprise.

*La question est alors : à quel endroit faire alliance pour démailler la toile ? Il s'agit de repérer les marges de manœuvre. Pour dépasser ce qui est imposé, il faut créer un rapport de force pour que le secteur associatif soit entendu. Il importe sans doute de chercher **de nouvelles alliances pour être audibles et agir donc transformer**. Est également noté l'enjeu de représentativité des acteurs et la complexité d'avoir des positionnements communs du fait du morcellement de l'action associative.*