

# **Le changement d'échelle, le changement de modèle des associations de solidarité ?**

*Pour quel projet de société ?*

**Henry NOGUES, président de la commission Modèles socio-économiques associatifs de l'UNIOPSS**

**Journée de rentrée sociale de l'URIOPSS**

***PACA et CORSE***

**Aix-en-Provence, le 27 septembre 2018**



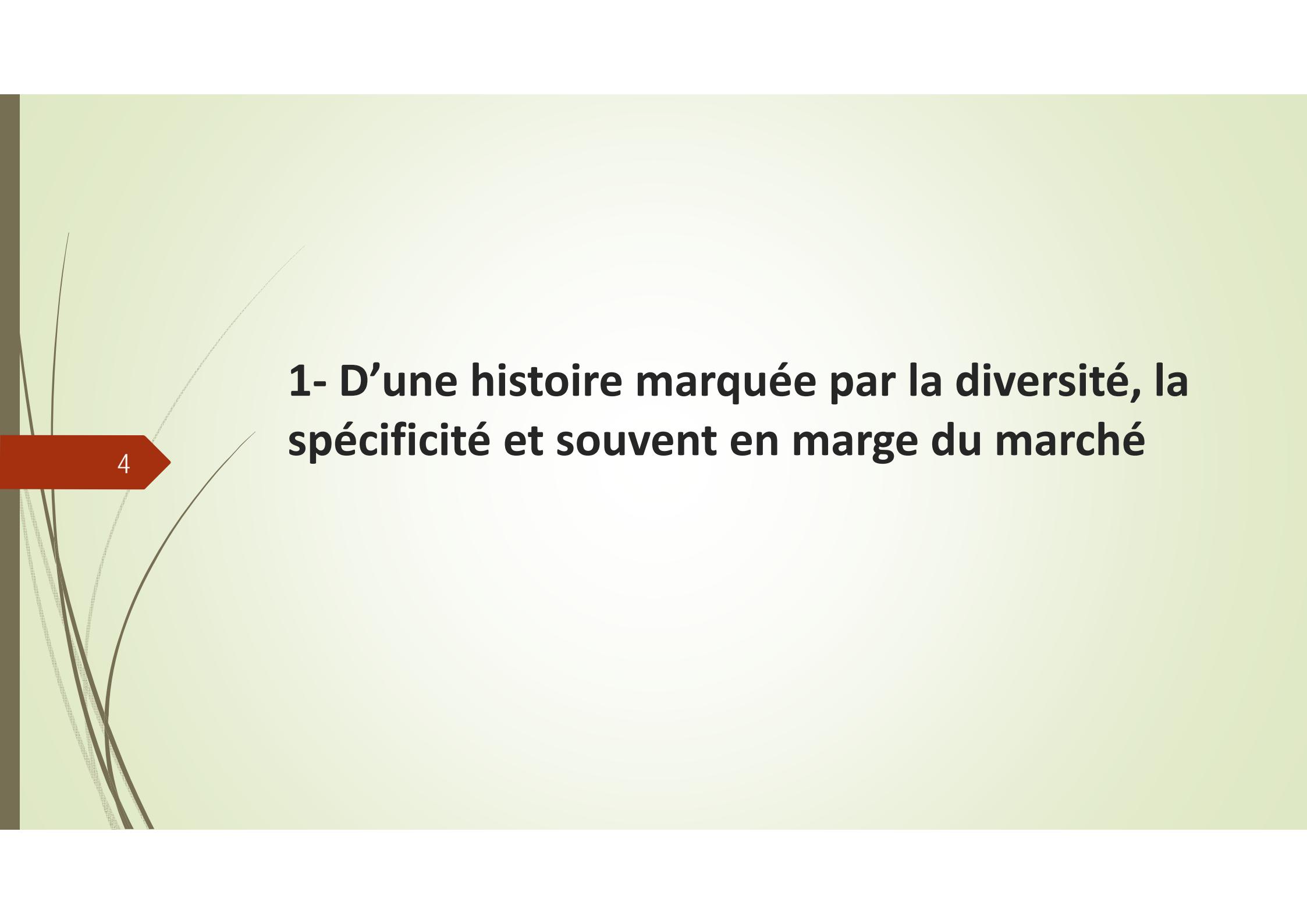
Ellyx est une **Scop spécialisée** sur le champ de l'innovation sociale, basée à Bordeaux et Poitiers, et déployant ses actions à l'échelle nationale .

Son offre de service couvre toute la chaîne de l'innovation : exploration des potentiels d'innovation sociale, structuration de programmes de R&D sociale, accompagnement à la mobilisation de ressources scientifiques et techniques, mise en œuvre et renforcement de solutions innovantes, **accompagnement au changement d'échelle**, mesure d'impact social, adaptation de la stratégie organisationnelle, mise en œuvre de plaidoyer.

Intervenant aussi bien en direction des entreprises et associations, qu'auprès des collectivités territoriales et des pouvoirs publics, Ellyx est reconnue **Jeune Entreprise Innovante**, est agréée CIR auprès des entreprises pour les démarches d'innovation sociale et candidate au label « Cellule de Diffusion Technologique » du Ministère de la Recherche au titre de ses activités dans les SHS et l'innovation sociale.

## Sommaire de l'intervention

- ▶ D'une histoire marquée par la diversité, la spécificité et souvent en marge du marché
- ▶ A une actualité de plus en plus marchande et orientée vers un modèle entrepreneurial
- ▶ La persistance de l'identité des associations de solidarité est souhaitable
- ▶ Ce qui suppose une réflexion sur leur taille.



## **1- D'une histoire marquée par la diversité, la spécificité et souvent en marge du marché**

4

# Le rapport de C. Gide pour l'Exposition universelle de Paris en 1900

**Exposition universelle de 1900 : Le Pavillon de l'économie sociale... avec 5891 exposants**

« [L'économie sociale] étudie de préférence les **rapports volontaires, contractuels, quasi contractuels ou légaux**, que les hommes forment entre eux en vue de se constituer une vie plus facile, un lendemain plus certain, une justice plus bienveillante et plus haute que celle qui porte pour tout emblème les balances du marchand. »

Le rapport de Ch. Gide s'intéresse aux « **institutions de progrès social** » qui ont trois sources (patronages, associations et actions publiques).



## Les deux traditions du Tiers-secteur

- ▶ La tradition anglo-saxonne autour des organisations sans but lucratif (OSBL) souvent d'origine religieuse et/ou patronale à dominante philanthropique, incarnées par des fondations privées et reposant sur le volontariat : le ***Non profit sector*** ;
- ▶ Une tradition européenne fondée plutôt sur l'association volontaire des personnes et sur une réciprocité consentie, souvent liée à des formes d'action collective : ***l'économie sociale***.

*Un modèle plus « entrepreneurial » vs un modèle plus « participatif »  
mais aussi un rôle différent de la puissance publique*

## Des initiatives aux caractéristiques communes mais avec des spécificités idéologiques, culturelles,....

- ▶ Une **aspiration** vers un progrès à partager
- ▶ Le rôle essentiel d'une **personne, "entrepreneur social"** agrégeant des énergies
- ▶ Un appui majoritaire sur des ressources **non marchandes**
- ▶ Une différenciation à l'égard du modèle de l'entreprise **lucrative**
- ▶ Une volonté d'**indépendance** vis-à-vis de l'Etat
- ▶ Une interrogation sur le **changement d'échelle** de l'action

## Les freins à l'entrée du secteur lucratif

- ▶ Le service n'existe pas encore
  - ▶ Peu de gens sont concernés
  - ▶ Faible solvabilité souvent à cause du problème
  - ▶ Parfois absence même d'une demande
- => Incertitudes fortes, profits faibles et risques élevés dissuadent l'entrepreneuriat lucratif.**

## Les facteurs favorables au secteur non lucratif

- ▶ La connaissance du problème par les personnes concernées
  - ▶ La possibilité de mobiliser des ressources « gratuites » à proximité du problème et des personnes
  - ▶ L'intuition et l'invention de réponses par tâtonnement et expérimentation.
- => **Incertitudes réduites, ressort altruiste et risques limités par le bénévolat favorisent l'association.**

## Les raisons d'un développement en marge du marché

- ▶ La priorité donnée à l'accès à un droit de la personne
- ▶ La proximité culturelle avec le secteur public
  - ▶ Le fait d'avoir en commun une finalité non lucrative
  - ▶ Le fait de garder à distance la culture marchande
- ▶ Les exigences d'un **service public**
  - ▶ La nécessité d'un contrôle, d'une tutelle
  - ▶ Le souci d'une couverture de l'ensemble du territoire (monopole géographique)

## **2- A une actualité de plus en plus marchande et orientée vers un modèle entrepreneurial**



## Une situation complètement bouleversée

- La réforme de l'action publique (NPM) invite à la mise en concurrence
- Le contexte idéologique général d'une imprégnation libérale renforce le phénomène "TINA"
- L'individuation des personnes favorise les comportements de consommation.

**=> Un processus généralisé d'extension de la marchandisation**

## Un nouvel “esprit” du capitalisme

**Orientation 1 :** Envie de moraliser la grande entreprise capitaliste pour dépasser le service exclusif de la valeur actionnariale (RSE, DD, ISR) ; partenariat avec ONG ; c'est aussi un **nouveau « marché\* » et une « nouvelle industrie\* »**.

**Orientation 2 :** Confiance dans l'entreprise et le management pour régler les problèmes sociaux ; professionnalisation des acteurs sociaux, outils, SROI, microcrédit, *social business*, stratégie *Bottom of the pyramid* ➔ les pauvres constituent **un marché potentiel**.

Au croisement des deux, le **renouveau de la philanthropie**, la *venture philanthropy* fait le lien entre l'investissement pur et le don pur.

### Un contexte de crise favorable :

- ▶ C'est une réponse possible à la **crise du financement public** car le management privé est supposé favoriser des projets sociaux plus sobres et plus efficaces.
- ▶ La crise sociale et écologique excite l'imagination et stimule les expériences pour trouver des solutions. D'où l'accent sur **l'innovation sociale** et l'apparition d'une « nébuleuse réformatrice » (C. Topalov) E. Chiapello, [http://www.addes.asso.fr/article.php3?id\\_article=36](http://www.addes.asso.fr/article.php3?id_article=36)

\*Selon les mots des promoteurs de l'impact investing (Rockefeller 2012a and 2012b; Monitor 2009).

## Une nouvelle génération de philanthropes

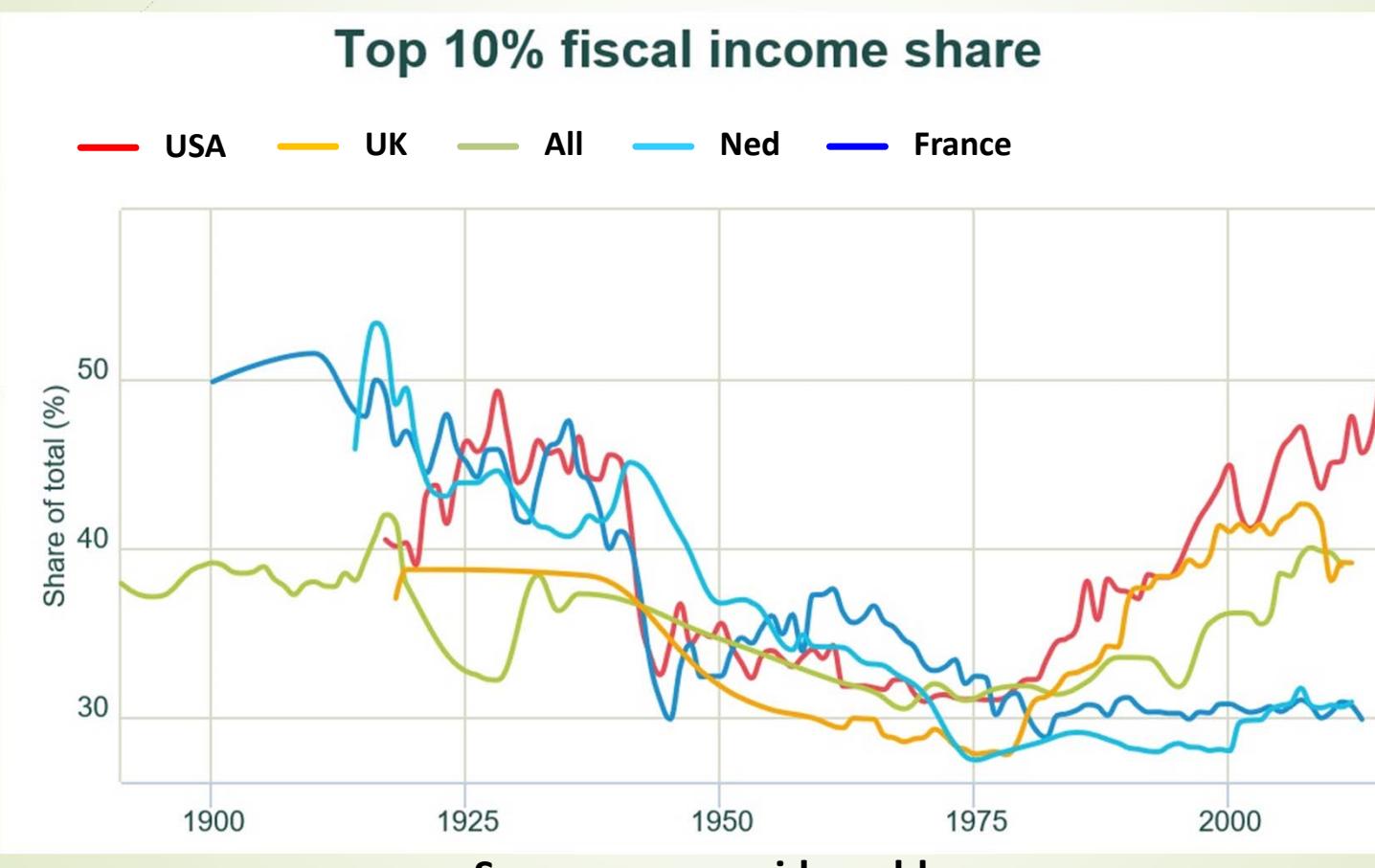
**1990 : Les jeunes entrepreneurs de la Silicon Valley (Bill Gates) veulent s'impliquer dans la société différemment. Il s'agit d'appliquer au don les méthodes du capital-investissement, voire du capital-risque.**

- ▶ Au lieu de soutenir des projets déficitaires subventionnés => développer les **capacités des organisations** en les accompagnant dans la mesure du possible vers le marché ;
- ▶ Des **montants plus importants** pour avoir un impact social vraiment significatif.
- ▶ Une **sélection méthodique** de l'organisation retenue en finançant quelques champions.
- ▶ Un complément managérial par un **accompagnement extra-financier**.
- ▶ Une **évaluation** dépassant un simple reporting pour mesurer **l'impact social**.
- ▶ 150 à 200 fonds mais seulement 8 M d'€ en Europe. Impact culturel +++ (EVPA)

Source : PACHE, A.-C., (2016), *La venture philanthropy est-elle l'avenir de la philanthropie ?*, Fondation de France.

Disponible en ligne : <http://www.fondationdefrance.org/article/parole-dexpert-la-venturephilanthropy-est-elle-lavenir-de-la-philanthropie>, page consultée le 8 novembre 2016.

## Mais aussi une nouvelle situation, sauf en France!



**Variation  
1975-2013**

USA = +28 pts

UK = +11 pts

All = +8 pts

Ned = +3 pts

FRA = -2 pts

## Le grand remplacement ou la complémentarité ?

« Au cours des deux derniers siècles, les philanthropes ont fait de leur mieux pour améliorer la vie **de ceux qui restent en arrière**. [...] Mais au milieu des années 1930, les gouvernements ont commencé à réaliser que **la philanthropie seule ne pouvait pas faire face**. [...] Aujourd'hui, les États-providence conçus pour le XXe siècle lèvent les bras face à la lutte contre les défis sociaux du nouveau siècle. Ils se rendent compte **qu'ils ne sont pas les mieux placés** pour innover en apportant des solutions aux problèmes sociaux »

Cohen 2014, *Revolutionising Philanthropy: Impact Investment*.

[http://www.ronaldcohen.org/sites/default/files/26/MANSION HOUSE SPEECH 23JAN14 \[FINAL\].pdf](http://www.ronaldcohen.org/sites/default/files/26/MANSION%20HOUSE%20SPEECH%2023JAN14%20%5BFINAL%5D.pdf)

## MAIS UNE QUESTION CRITIQUE POUR LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ

Promotion et reconnaissance  
de l'entrepreneuriat social

Conversion de l'État social  
à la culture marchande



Interrogations sur le  
modèle économique  
associatif

→ Les associations de solidarité doivent-elles  
se transformer en véritables entreprises  
(sociales) ?

# Et un rééquilibrage complexe du « welfare-mix »

18

*Nouveauté*

*Logique de marché*

*Personnalité entrepreneuriale*

*Mouvement économique*

**Pensée « libérale »**



Secteur privé  
(entreprises classiques)

Secteur public  
(élus, administration)

Société civile  
(''tiers secteur'')



*Mouvement ascendant*  
*Entreprise démocratique et sociale*  
*Mise en avant du collectif*  
*Mouvement social et politique*



***Une pensée politique  
mais sans les politiques***

Dépassement de l'Etat

Marginalisation des élus  
et technicisation des questions

Délégation mieux maîtrisée



**Pensée « communautaire »**

# Scale-up, axe de développement de l'ESSEC

La traduction du changement d'échelle souhaitable par la seule croissance de la taille de l'organisation est imparfaite et biaisée.



## Les ambiguïtés de la définition de l'entreprise sociale dans le rapport OCDE-Union Européenne

- ▶ **Leur apport** : « *une valeur qui profite aux communautés locales et à la société dans son ensemble* » rapport p. 3
- ▶ **Leur objectif** : « *élargir et approfondir leur impact social en créant de la valeur pour les citoyens, les communautés et la société dans son ensemble* » rapport p. 4
- ▶ **Leurs services** : « *se focalisent sur le contexte local, présentent une forte intensité de main-d'œuvre et sont fondés sur le relationnel, puisqu'ils dépendent fortement de l'interaction entre les prestataires et les utilisateurs ou bénéficiaires* » rapport p. 4
- ▶ **Leur gouvernance** : « *les utilisateurs, et souvent d'autres acteurs locaux, siègent aux organes directeurs de l'entreprise, permettant ainsi d'adopter des modèles de gouvernance multipartite et de faire émerger des approches ascendantes en vue de générer un impact social (Stephan, Kelly et Patterson, 2013)* » rapport p.5.

**La plupart des associations de solidarité pourraient se reconnaître avec un tel profil**

## Pourtant les associations sont absentes du rapport dans une vision du monde qu'il faut mettre en question

Le malaise résulte de ce que le rapport fait comme s'il n'existant aucune **autres organisations** entre les « entreprises classiques » et les « entreprises sociales »!

L'ignorance des associations-fondation conduit à considérer que le maillage actuel par les « entreprises sociales » est très insuffisant ;

Il faut donc demander aux pouvoirs publics de **soutenir prioritairement** « les entreprises sociales » pour maximiser leur impact social.

Le résultat d'un tel lobbying peut être assimilé à une forme d'**«eugénisme institutionnel»** inacceptable car dangereux pour toute société humaine.

### **3- La persistance de l'identité des associations de solidarité est souhaitable**

## Ne pas se tromper de cible

- ▶ Il ne s'agit pas de nier que les associations de solidarité combinent le plus souvent une société de personnes **et une entreprise** ;
- ▶ Il ne s'agit pas d'oublier ou de négliger **l'aspect économique** des activités ;
- ▶ Il ne s'agit pas de s'opposer à l'émergence **d'entreprises sociales** ;

Mais il s'agit de refuser :

- ▶ La prétendue supériorité du modèle entrepreneurial
- ▶ Une seule conception de l'économie
- ▶ Une marchandisation généralisée de la société

**L'idée du changement d'échelle dérive en partie de cette conception**

GEORGE AKERLOF

prix Nobel d'économie

ROBERT SHILLER

prix Nobel d'économie

## MARCHÉS DE DUPES

L'ÉCONOMIE DU MENSONGE  
ET DE LA MANIPULATION



Mais chacun présente aussi des **atouts spécifiques** :

- Le **contrat social** et l'**universalisme** pour l'Etat
- La **réactivité** et **liberté de choix** pour le Marché
- La **souplesse** et le **pragmatisme** pour l'ESS

## Les leçons du "welfare pluralism"

- ▶ **"state failure"** : défaut de qualité « sur mesure » (loi, décision) ; défaut d'efficacité (hasard moral, lourdeur) ; défaut d'efficiency (sur-coûts).
- ▶ **"market failure"** : défaut de construction d'une offre universelle ; problème de sélection adverse et d'asymétries informationnelles ; non prise en compte des externalités ; défaut de protection et inégalités.
- ▶ **"third-sector failure"** : particularismes, paternalisme, carences, fragilités, inefficacité, inégalités territoriales.



**WELFARE  
PLURALISM**

## La logique du modèle de l'Entreprise est différente de celle de l'Association

**Des acteurs différents** : milliardaires philanthropes, hauts cadres des entreprises multinationales, élèves des écoles de commerce, jeunes entrepreneurs.

**Un modèle du changement social** : « *La force de changement la plus puissante, c'est une idée nouvelle entre les mains d'un vrai entrepreneur* » O. Kayser, *Ashoka France*, 2007

**Des méthodes de la grande entreprise dans les activités sociales** : des **outils** (business plan, fundraising, effet de levier,) des **liens privilégiés** avec les fondations d'entreprise, le mécénat de compétences, etc.

- ▶ Partager le pouvoir de décision avec des gens moins qualifiés, moins performants, une idée **hétérodoxe**.
- ▶ Sortir des seules logiques marchandes, accepter une régulation publique *a fortiori* une tutelle : **des anomalies**.
- ▶ Ne pas rechercher la croissance de l'organisation et l'augmentation de sa part de marché : **une infirmité**.

# en progression rapide notamment dans le social

**Tableau 4 – Volume de travail bénévole selon le secteur d'activité : répartition et évolution annuelle moyenne sur la période 2011/2017**

	Structure	Taux global d'évolution 2011/2017	Taux annuel moyen d'évolution
Humanitaire, social, santé	26,9 %	+43,5%	+ 6,2 %
Défense des droits et des causes	8,5 %	+14,6%	+ 2,3 %
Éducation, formation, insertion	3,0 %	+3,0%	+ 0,5 %
Sport	25,6 %	+33,2%	+ 4,9 %
Culture	18,7 %	+41,9%	+ 6,0 %
Loisirs et vie sociale	15,4 %	+34,0%	+ 5,0 %
Économie et développement local	1,9 %	-15,7%	-2,8 %
Ensemble	100,0 %	+33,2%	+ 4,9 %
Volume de travail en équivalent temps plein	1 425 000	-	-

Source : « *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions* », 3e édition, Viviane TCHERNONOG et Lionel PROUTEAU, Dalloz Juris Associations, mai 2019

## Si les associations deviennent des entreprises

Le remplacement des militants associatifs par des entrepreneurs sociaux, la concentration sur des opérateurs de grande taille, fonctionnant comme des entreprises pourraient entraîner :

- Un **appauvrissement** du tissu de petites associations maillant territoires et quartiers;
- Un formatage de l'offre de service sous une forme exclusivement professionnelle et **consumériste**;
- Une éviction des **motivations intrinsèques**, un recul de l'énergie bénévole et un effritement du lien social;
- Un affaiblissement du mouvement social et la **perte d'acteurs** pour une vie démocratique vivante;

**Perte de la biodiversité institutionnelle :**  
**Une chance ? ou un problème ?**



## L'association n'est pas qu'un opérateur économique. Elle a deux autres fonctions vitales pour une société humaine

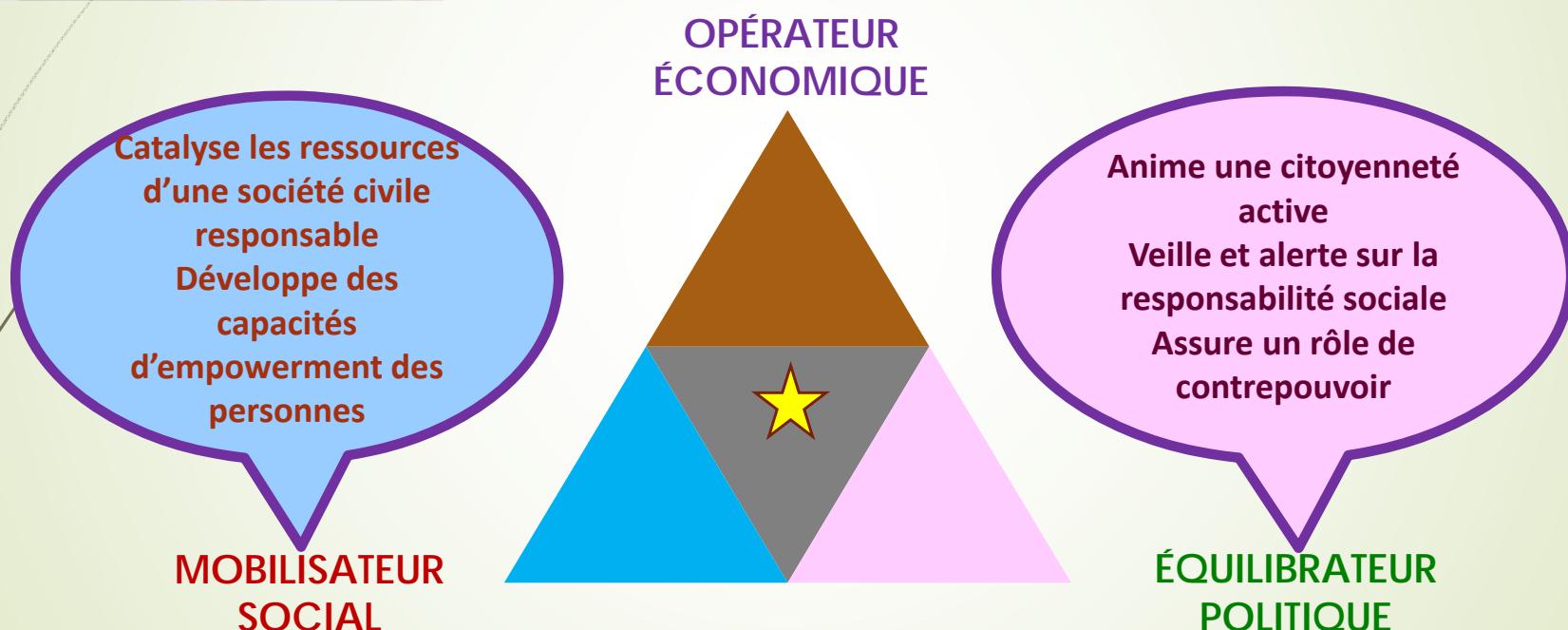


Schéma inspiré d'Helmut K. ANHEIER, 2009, "What Kind of Nonprofit Sector, what Kind of Society? Comparative Policy Reflections", *American Behavioral Scientist*, vol. 52, n°7, 1082-1094

## Un défi pour les associations maintenir la richesse de la biodiversité économique

- ▶ Prolongeant l'intuition des fondateurs de leur Union en 1947, les associations de solidarité savent d'expérience que les acteurs publics ont des responsabilités à assumer mais aussi qu'ils ne sont **pas les mieux placés** pour toutes les actions nécessaires.
- ▶ Convaincues que les entreprises lucratives ont une expérience économique intéressante, les militants des associations de solidarité en connaissent **également les limites**.
- ▶ C'est pourquoi, ils entendent poursuivre leur action en défendant un **modèle économique et participatif** dégagé de la lucrativité.

**Ce modèle n'est pas parfait et présente même des points de fragilité  
c'est pourquoi c'est un choix particulièrement exigeant !**

## 4- La nécessité de réfléchir à la « bonne » taille de chaque association de solidarité

## La taille optimale des associations : une question complexe

- ▶ Il n'est pas dans la logique spontanée des associations de chercher à croître;
- ▶ Pour autant, la taille, héritée des contingences de leur histoire ou des contraintes des tutelles n'est pas toujours optimale;
- ▶ Coûts fixes, coûts de déplacement, dimension du bassin de vie desservi, conduisent à des tailles optimales différentes;
- ▶ La sélection naturelle liée à une intensification de la concurrence n'aboutit pas forcément à un optimum social => c'est une question de politique publique ;

L'intérêt général suppose une **régulation délicate** qui suppose un **partenariat intelligent** entre pouvoirs publics et associations

# Les finalités d'un changement de taille

## ► Finalités sociales

- Amélioration de la qualité du service rendu, fluidité des parcours
- Décloisonnement des interventions, meilleures complémentarités

## ► Finalités économiques

- Défensives : éviter la faillite ou la fragilité financière
- Préventives : anticipation de difficultés, sécurisation de l'avenir, maîtrise de coûts
- Offensives : existence de besoins insatisfaits; expérimentation d'innovations

## ► Finalités politiques

- Recherche d'une taille critique pour être repéré, reconnu, bref pour compter

Source : *Associations de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux*, (2015), rapport de l'URIOPSS Languedoc-Roussillon, Céline Marival, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, 122 p.

## Les voies plurielles de la recherche de la taille critique

- ▶ L'existence d'unions, de fédérations, de syndicats d'employeurs
- ▶ La filialisation : un mode de rapprochement controversé
- ▶ La coopération : une démarche de progrès pour grandir ensemble

**TABLEAU 1- Les différentes formes de coopération : essai de typologie pour le secteur social et médico-social**

Solutions coopératives internes	FORMES	Exemples
	L'optimisation des moyens au sein d'un groupe associatif	1-Création d'un pôle d'activité des services ou établissements 2-Création d'un pôle territorial des services ou établissements 3-Négociation d'un CPOM commun 4-Création d'un siège social

Tableau inspiré de DOR, URIOPSS- PACA-C

## Coopération partenariale

FORMES	Exemples
<b>La convention</b>	5-Convention de partenariat
<b>L'association loi 1901</b>	6-L'association d'associations 7-Création d'un siège inter-associatif
<b>Le groupement</b>	8-GIP (Groupement d'Intérêt Public) 9-GIE (Groupement d'Intérêt Economique) 10-GCSMS (Groupement de coopération social médico-social) 11-GCS (Groupement de coopération sanitaire) 12-GE (Groupement d'Employeur) 13-Plateforme partenariale inter-associative 14-PTCE (pôle territorial de coopération économique)

Tableau inspiré de DOR, URIOPSS- PACA-C

<b>Coopération externe</b>	<b>FORMES</b>	<b>Exemples</b>
	<b>Externalisation totale ou partielle d'activités</b>	15-Convention d'assistance technique 16-Sous-traitance (restauration, évènementiel, etc.) 17-Mandat de gestion
	<b>Transfert de l'activité</b>	18-Fusion (absorption et/ou création) 19-Apport partiel d'actifs

Tableau inspiré de DOR, URIOPSS- PACA-C

# Attention! Un modèle défaillant peut conduire à la perte d'autonomie

MANAGEMENT I 07.09.2018

## « Notre modèle de filialisation est unique en France »

Le système de filialisation du Groupe SOS permet à une association une intégration tout en conservant son nom, son entité juridique, son identité, son président et l'équipe dirigeante, sans modification pour les salariés.

## « Nous ne sommes pas des vautours »

En reprenant des structures menacées de faillite et en leur apportant une aide à la gestion, DocteGestio leur permet de poursuivre leur activité tout en maintenant leur personnalité. Telle est la ligne de défense du « boss » du groupe.

Source :  
Actualités  
Sociales  
Hebdomadaires  
ASH 7 sept. 2018

# Le projet de franchise sociale de MESSIDOR



- ▶ Cette franchise est proposée à toutes les associations gestionnaires qui souhaitent oeuvrer pour l'emploi des personnes handicapées psychiques et appliquer la méthode que Messidor pratique avec succès depuis plus de 40 ans.
- ▶ La franchise met à disposition une marque reconnue, un manuel de savoir-faire, un modèle économique balisé, une formation et un accompagnement. Le franchisé doit adhérer à un réseau national, le réseau TRANSITION qui assure l'échange de bonnes pratiques et la promotion du modèle Messidor.
- ▶ Notre fondation Messidor Vincent Verry est garante du respect du modèle.

Source : [www.messidor.asso.fr](http://www.messidor.asso.fr)

Lauréat de French impact en juin 2018, parrainage de Sophie Cluzel, secrétaire d'Etat

# Groupe technique Emplois-Compétences

## Uriopss Basse-Normandie

- ▶ Un CCAS, des associations et une mutuelle gérant des SAD, des EHPAD et des établissements accueillants des PH dans le bocage ornais.
- ▶ Un double constat :
  - ▶ Changement rapide de la population accompagnée => alourdissement du travail => fatigue, usure, absentéisme...
  - ▶ Difficultés de recrutement (paramédicaux, personnel de remplacement, etc.)
- ▶ Un travail en commun permet d'apporter des réponses :
  - ▶ Formation commune (problématiques sociales complexes)
  - ▶ Mutualisation d'emplois
  - ▶ Construction de parcours professionnels
  - ▶ Rencontre avec les institutions locales de la psychiatrie

**Petite taille et isolement rural ≠ un handicap si on sait mutualiser**

## Des pistes à explorer...

Maintenir ouverte la possibilité d'une **identité duale** des associations de solidarité :

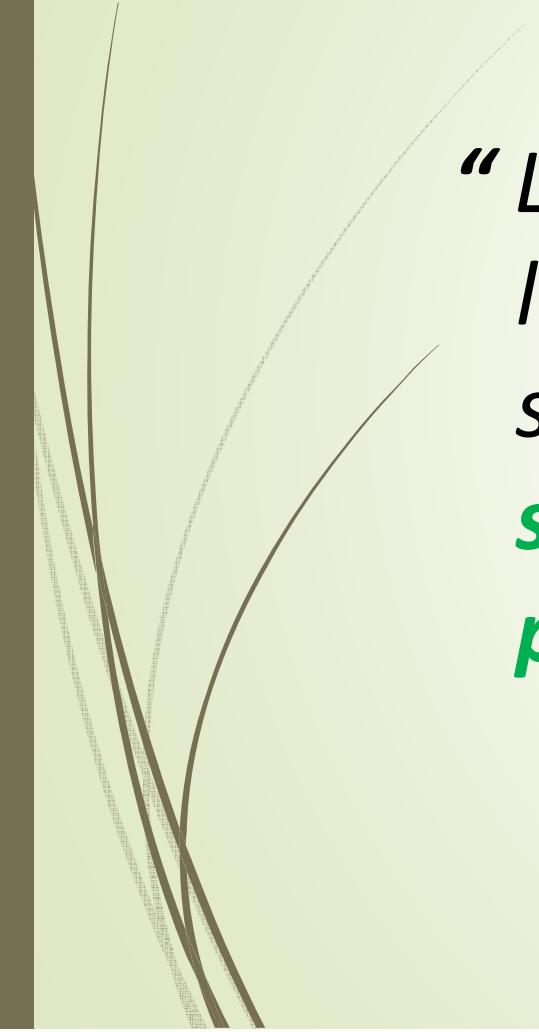
**entreprises ET institution socio-politique**

Construire un modèle économique efficient avec des ressources hybrides alliant **gouvernance démocratique** et responsabilité avec une triple exigence :

- ▶ de la **qualité du service** rendu,
- ▶ du **respect des personnes**,
- ▶ de **l'usage efficient des ressources** publiques affectées.



**Pour augmenter les chances d'aller vers un monde commun à partager...**



*“Le monde commun prend fin lorsqu'on ne le voit que sous un seul aspect, lorsqu'il n'a le droit de se présenter que dans une seule perspective”*

H. Arendt,

*La condition de l'homme moderne, 1961*