

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



Le tiers-secteur : nouveaux enjeux



Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

NOVEMBRE 2024

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

ISSN 2271-7978 (en ligne)

ISSN 1148-7941 (imprimé)

Série trimestrielle - Novembre 2024

Rédaction

Conseil général de l'Économie (CGE)
Ministère de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797
75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68
<http://www.annales.org>

Grégoire Postel-Vinay
Rédacteur en chef

Alexia Kappelmann
Secrétaire générale

Daniel Boula
Secrétaire général adjoint

Magali Gimon
Assistante de rédaction et Maquettiste

Nuria Gorris
Webmestre et Maquettiste

Publication

Photo de couverture
IA

Iconographie
Daniel Boula

Mise en page
Nuria Gorris

Impression
Dupliprint Mayenne

Membres du Comité de rédaction

Serge Catoire
Président du Comité de rédaction

Godefroy Beauvallet

Pierre Couveinhes

Jean-Pierre Dardayrol

Jean-Marc Grognet

Hervé Mariton

Grégoire Postel-Vinay

Françoise Roure

Rémy Steiner

Christian Stoffaës

Claude Trink

Benjamin Vignard

La mention au regard de certaines illustrations du sigle « D. R. » correspond à des documents ou photographies pour lesquels nos recherches d'ayants droit ou d'héritiers se sont avérées infructueuses.

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs.

Le tiers-secteur : nouveaux enjeux

04

Introduction - Dépasser la tension entre produire et soutenir : l'émergence d'un modèle français - Les dix ans de la loi Hamon sur l'ESS

Pr Pierre KLETZ

La reconnaissance d'un cadre institutionnel

06

Dix ans de la loi ESS : apports, limites et perspectives

Dr Timothée DUVERGER

09

Quelles activités dans le tiers-secteur ? Diversité des domaines et poids dans l'économie française

Claude TRINK

13

L'exercice des missions du service public hospitalier par des organismes privés à but non lucratif et son illustration à travers le prisme de l'Institut Curie

Pr Steven LE GOUILL et Anne-Claire de REBOUL

17

Le fisc français et les activités non lucratives

Pr Mirko HAYAT

La dynamique des rapports avec l'État

21

Le secteur non lucratif des solidarités et de la santé : co-construction *versus new public management*

Dr Daniel GOLDBERG

24

Collaboration et suppléance entre le tiers-secteur et l'État

Pr Hervé COLAS

28

La dynamique complexe entre le secteur public et le secteur associatif face à un besoin de santé public

Dr Bénédicte DÉFONTAINES

32

Les acteurs non-lucratifs de la reconstruction d'États : action opérationnelle des organisations internationales

Éric TONON

36

Quel modèle économique pour assurer la pérennité du monde associatif et de l'ESS dans son ensemble ?

Farid MAROUANI

Les enjeux de formation et d'organisation

41

Les organisations marginales sécantes, avant-garde du management moderne

Pr Laurent CHOAIN

45

Le tiers-secteur comme tierce partie sociétale : les accréditations académiques comme vecteurs de progrès de l'enseignement du management

Pr Éric CORNUEL

49

Le défi propre des ESS : activer réellement l'intelligence collective dans la gouvernance des organisations humaines ?

Thierry BRIGODIOT et Pr Olivier BASSO

53

Préparer le « coup d'après » avec les organisations à but non-lucratif : entre intention et contexte

Pr Karim MEDJAD

57

La professionnalisation des associations : un enjeu décisif du secteur associatif

Fabienne DUBOSCQ

Impact social et enjeux financiers

61

Faire société pour relever nos défis communs : le mutualisme bancaire en action

Augustin BOURGUIGNAT

65

Beyond good intentions: Navigating the social impact of the third sector

Rotem AMRAM-NATIV

69

About the social economy, and measuring its social and market impact

Włodzimierz GRUDZIŃSKI

73

L'innovation financière au service de l'ESS, l'exemple du Crédit Coopératif

Jérôme SADDIER

77

L'ESS dispose de sources et de mécanismes de financement qui lui sont propres

Claude TRINK

Tiers-secteur et innovation sociétale

79

Third sector organizations as tools for leading effective social changes

Dr Granit ALMOG-BAREKET

83

Pour une philanthropie active

Samuel PINTO

88

L'entreprise de demain existe déjà... et elle est coopérative

Fatima BELLAREDJ

91

Tiers-secteur, secteur de détection sociale ?

Pr Pierre KLETZ

95

Économie sociale et solidaire, l'innovation permanente mais invisible

Elsa DA COSTA

100

L'économie sociale et solidaire : pilier économique d'une société du *care* ?

Eva SADOON

104

Traductions des résumés

110

Biographies des auteurs

Ce numéro a été coordonné par le Pr Pierre Kletz et Claude Trink

Introduction - Dépasser la tension entre produire et soutenir : l'émergence d'un modèle français - Les dix ans de la loi Hamon sur l'ESS

Pr Pierre KLETZ

Professeur à l'Université Ben-Gourion du Néguev

Qui produit ? Qui répartit ? Qui prend soin ? Qui régule ? Une très ancienne divergence franco-américaine

Les enseignements comme les recherches relevant du domaine des organisations à but non lucratif font souvent référence à un cadre défini à partir de deux pays supposés représenter, de manière emblématique, deux modèles divergents.

D'un côté, la France, qui s'est souvent caractérisée à la fois par un État puissant et interventionniste, et aussi par un tiers-secteur ancillaire ou opportuniste par rapport à l'État.

De l'autre côté, les États-Unis, qui allient traditionnellement, au contraire, un État concentré sur ses fonctions régaliennes et minimaliste en ce qui concerne ses interventions dans la société, flanqué d'un tiers-secteur autonome et vibrant, servi par un système fiscal favorable lui assurant les conditions d'une aisance financière.

Les mérites comparés des deux systèmes apparaissent à travers quelques constats classiques. Par exemple, les qualités de l'universalité du système de santé français établi sur le volontarisme de l'État, par contraste avec la marginalisation d'une partie de la population américaine dans le domaine des soins de santé, ont été souvent mises en avant, renforçant la conviction de certains, selon laquelle il y a des choses qui sont, par construction, impossibles à des organisations à but non lucratif mêmes puissantes et que seul l'État peut correctement assumer.

Mais, les thuriféraires d'un tiers-secteur puissant convergeaient avec les spécialistes de l'étude des États-Unis, pour souligner les potentialités du système américain qui met les organisations à but non lucratif en situation de se former une vision et de définir et de mettre en œuvre une stratégie ; ainsi, elles contribueraient à un fonctionnement social dynamique et créatif, et garantiraient même une démocratie harmonieuse, ancrée sur le plan sociétal en offrant des alternatives aux structures étatiques. Dans cette conception, les organisations du tiers-secteur américain auraient largement démontré leurs capacités à développer des visions sociales et des stratégies pour les atteindre, alors que les organisations à but non lucratif françaises oscilleraient entre assujettissement et opportunisme vis-à-vis de l'État (en développant leurs activités dans les domaines que celui-ci leur imposerait, du fait de ses carences ou par la coercition, ou, alternativement, en présentant des incitations à ces organisations).

Les logiques qui fondent ces deux conceptions se retracent facilement ; elles se sont traditionnellement affirmées comme étant radicalement opposées :

- La première (le « modèle français ») attribue un quasi-monopole de la responsabilité du domaine social à l'État. Dans ce paradigme, l'État se trouve en mesure de prélever une part importante des ressources économiques produites par les entreprises, et détermine de manière discrétionnaire les causes et les projets sociaux les plus importants pour la société et vers lesquels vont s'orienter ces ressources. Il est à noter que, dans cette approche, l'État ne s'interdit pas de produire lui-même dans la sphère de l'économie (ce que l'on a appelé à une certaine époque le « modèle d'économie mixte »), et laisse aussi une menue partie des responsabilités sociales aux organisations caritatives en les autorisant à capter, au travers d'une relation directe avec une ou des entreprises et avec des citoyens, une petite part des ressources produites dans l'économie pour les réorienter vers le social, voire en distribuant lui-même des ressources aux organisations à but non lucratif.

- La seconde (le « modèle américain ») présente une conception dans laquelle l'État se contente de façonner l'infrastructure nécessaire pour que l'économie produise à travers les entreprises et pour que les organisations à but non lucratif puissent prendre en charge les aspects sociaux. L'État assume, en particulier, le rôle éminent de créer les conditions pour que les entreprises entrent directement en relation avec la sphère du non-profit pour déterminer sur quels projets le tiers-secteur va intervenir, sans que l'État lui-même n'ait à interférer dans ces choix.

Surmonter l'antagonisme entre l'économique et le social

Cependant, si les différences entre ces deux modèles sont patentées et ont été maintes fois soulignées, elle ne doivent pas dissimuler un point fondamental de convergence : chacun des deux se fonde sur une dissociation, voire un antagonisme, entre le rôle, d'une part, de la sphère de l'économie, qui est celle de la production de la richesse, et, d'autre part, de celui du social, qui « répare » les dommages engendrés par les activités de la première et rend possible le fonctionnement de la société. Dans ces approches, longtemps dominantes tant dans le domaine de la pratique que dans celui de la réflexion théorique, les entreprises produisent et assument seulement un minimum de responsabilités vis-à-vis de la société (s'articulant autour de leurs responsabilités de produire de la richesse), tandis que les organisations à but non lucratif prennent en charge les activités sociales sans avoir à produire. Dès lors, tous les débats ne peuvent tourner qu'autour du rôle de l'État, moins figé : est-il légitime ou non pour l'État de produire des biens et des services marchands ? peut-il être habilité à prendre en charge la sphère sociétale, et, si oui, dans quelle mesure ? s'il assume des responsabilités à la fois économiques et sociétales, quels types d'équilibres doit-il adopter entre les deux ?

À l'évidence, les modes de représentation trop tranchés sont progressivement démentis par la réalité : depuis une vingtaine d'années, toute la réflexion et les projets tournant, dans le monde des affaires, autour de la responsabilité sociale de l'entreprise ou des questions de durabilité, etc., ont fait apparaître au grand jour une redéfinition de l'identité de certaines entreprises en société.

De même, remontant à une période antérieure dans l'histoire, mais ayant restructuré depuis une vingtaine d'années les dynamiques qu'elles mettent en jeu, les mutuelles, les coopératives, les fondations d'entreprises ont donné l'exemple d'organisations dont la raison d'être est d'abord sociale, mais qui assument un rôle économique majeur.

La possibilité et l'importance pour une organisation d'assumer à la fois une fonction économique de production de valeur ajoutée et une fonction à vocation authentiquement sociétale se sont largement affirmées ; l'affirmation pour les organisations d'une pluralité d'engagements tant économiques que sociaux, culturels, éducatifs, etc., met progressivement en question la possibilité même d'une raison d'être univoque.

La reconnaissance de ce que le secteur social crée de la valeur économique

Dans cette démarche, la loi portant sur l'économie sociale et solidaire (dite loi Hamon) a constitué, il y a dix ans, une étape majeure parfaitement illustrée par son titre : non seulement, elle cassait la dichotomie entre la sphère de l'économie et celle du social et portait sur des organisations qui se reconnaissaient une raison d'être à la fois dans les deux sphères, mais elle rééquilibrait fondamentalement le rapport avec l'État, puisque celui-ci s'éloignait, à travers elle, de velléités de domination vis-à-vis du tiers-secteur pour, au contraire, créer les conditions d'une complémentarité. De plus, cette loi porte sur des organisations sociales aussi bien à but lucratif que non lucratif, reconnaissant que toutes ont en commun de créer de la valeur.

En outre, l'importance de cette loi peut être également reconnue au fait que non seulement elle a engendré un changement du cadre légal et réglementaire s'attachant aux organisations à but non lucratif, mais qu'elle a également induit des transformations dans la conception même de ce secteur (ce qu'illustre sa nouvelle désignation en tant que secteur de « l'économie sociale et solidaire »), mais aussi des innovations au sein des organisations du secteur ; cette loi a été vecteur de changement systémique à l'échelon organisationnel comme national.

De plus, la loi sur l'économie sociale et solidaire a incontestablement fait émerger un modèle français du secteur social. En effet, la référence à un modèle français a été bien souvent utilisée, concernant généralement le mode de relation entre le secteur public et celui des entreprises (nous avons évoqué plus haut le modèle d'économie mixte) et, plus généralement, sur la place de l'État. En revanche, renvoyer à un modèle français concernant l'intégration du tiers-secteur dans la société est beaucoup plus inhabituel. Des contributions à ce numéro démontrent que si les approches par le « tiers-secteur », par le secteur du « non-profit », etc., ont une pertinence incontestable dans nombre de contextes, elles gardent un caractère exogène par rapport à la situation française qu'elles peinent à décrire. Les « affinités électives » de l'approche par l'« économie sociale et solidaire » avec la situation française sont au contraire patentées. Pour cette raison également, il était important que la revue *Réalités industrielles - Annales des Mines*, en tant que revue destinée à des décideurs du monde de l'économie et du social, consacre un numéro au secteur de l'économie sociale à l'occasion des dix ans de la loi de l'ESS.

Dix ans de la loi ESS : apports, limites et perspectives

Par Dr **Timothée DUVERGER**

Sciences Po Bordeaux

Alors que la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) fête ses dix ans, il apparaît qu'elle constitue une grande loi de reconnaissance de l'ESS, ayant permis de délimiter son périmètre, de reconnaître ses organisations représentatives, d'ébaucher des politiques publiques, d'adopter des dispositifs particuliers et d'améliorer sa notoriété. Ces aspects positifs sont toutefois contrebalancés par le fait que ses objectifs de changement d'échelle n'ont pas été atteints, faute de moyens suffisants. Face à ce bilan en demi-teinte, cet article présentera, d'une part, les apports et les limites de la loi, et, d'autre part, ses perspectives.

Introduction

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), dite « loi Hamon », s'inscrit dans un contexte international de diffusion de lois-cadres, à l'instar de celles adoptées en 2011 en Espagne et en 2013 au Portugal (Duverger, 2023).

En amont des dix ans de la loi, le Conseil supérieur de l'ESS¹ a été saisi pour produire un avis sur son bilan, qui a été remis à la ministre chargée de l'ESS en juin 2023 (Conseil supérieur de l'ESS, 2023). Il apparaît d'abord que la loi constitue « l'œuvre législative la plus aboutie et la plus large en la matière », ayant permis de reconnaître l'ESS, de délimiter son périmètre, de reconnaître ses organisations représentatives, d'ébaucher des politiques publiques, d'adopter des dispositifs particuliers et d'améliorer sa notoriété. Mais ces aspects positifs sont contrebalancés par « la faiblesse des réalisations des politiques publiques qu'elle aurait dû fonder [...] et surtout le manque de volonté politique et de moyens administratifs et financiers pour conforter le développement de l'ESS et accompagner son changement d'échelle ».

Nous sommes donc en présence ici d'un bilan en demi-teinte, et il s'agira de présenter, d'une part, les apports et les limites de la loi, et, d'autre part les perspectives. Les dix ans de la loi ne sauraient en effet se réduire à une simple commémoration mais semblent ouvrir un renouvellement de l'action publique en faveur de l'ESS, ce qu'illustrent la reconstitution de la délégation ministérielle à l'ESS le 26 octobre 2023 ainsi que l'élection à la présidence d'ESS France² de Benoît Hamon, le ministre qui avait porté la loi.

¹ Le Conseil supérieur de l'ESS est une instance consultative, rattachée au gouvernement, qui est chargée d'assurer le dialogue entre les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics nationaux et européens.

² ESS France est l'organisation faitière de l'ESS, qui en assure la représentation et la promotion à l'échelle nationale.

Une loi de reconnaissance

Le principal apport de la loi consiste à avoir reconnu l'ESS, en la définissant et en clarifiant son périmètre dans l'article 1^{er}. C'est ainsi un « mode d'entreprendre et de développement adapté à tous les domaines de l'activité humaine », qui repose sur des principes et des statuts juridiques. Les organisations qui en relèvent cumulent la poursuite d'un but autre que le partage des bénéfices, une gouvernance démocratique et une gestion à but non lucratif (bénéfices majoritairement consacrés au maintien ou au développement de l'activité, constitution de réserves obligatoires et impartageables). Elles regroupent les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS qui, en plus de remplir les conditions précédentes, recherchent une utilité sociale et appliquent certains principes de gestion.

Cette loi a également renforcé l'institutionnalisation de l'ESS en reconnaissant ses organisations représentatives et en leur confiant des missions légales. On y retrouve en particulier la Chambre française de l'ESS et les Chambres régionales de l'ESS (CRESS), lesquelles ont fusionné en 2019 pour former ESS France. Cela est venu renforcer l'unité du mouvement, comme en témoigne son unanimité pour conserver la rédaction de l'article 1^{er} en l'état, à l'exception d'une voix dissidente issue du Mouvement Impact France (MIF)³. Le président sortant d'ESS France souligne ainsi que sa « fierté est d'avoir rassemblé la famille de l'ESS » (Saddier, 2024).

³ L'avis du Conseil supérieur de l'ESS sur le bilan de la loi n'a reçu que deux avis défavorables, l'un provenant des Régions de France défendant leurs prérogatives en matière d'ESS, et l'autre du représentant du MIF qui voulait modifier le périmètre de l'article 1^{er} avant d'être à l'origine d'une scission de son mouvement dans lequel il était devenu minoritaire. Le MIF a dans l'intervalle confirmé son soutien à l'article 1^{er} tel qu'il existe.

Enfin, la loi a ébauché des politiques publiques. La première d'entre elles concerne les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), des regroupements multi-acteurs qui, sur un territoire donné, mettent en œuvre des coopérations et des mutualisations au service d'un projet de développement local durable. Ils ont fait l'objet de plusieurs appels à projets et sont aujourd'hui encore soutenus par le ministère. Il convient également d'y rajouter les dispositions prévues à destination des collectivités territoriales, qu'il s'agisse des conférences et des stratégies régionales de l'ESS ou des schémas de promotion des achats responsables.

Une institutionnalisation inachevée

L'institutionnalisation de l'ESS est cependant inachevée si l'on considère la faiblesse des politiques d'ESS. Chaque remaniement ministériel vient remettre en cause le rattachement, voire l'existence même des attributions liées à l'ESS. Les moyens alloués sont particulièrement modestes. La ligne budgétaire de l'ESS, consacrée au financement de ses écosystèmes, ne s'élevait qu'à 19,2 millions d'euros au projet de loi de finances 2024.

Les données fournies par l'Observatoire de l'ESS sont éloquentes. Alors que la loi visait le changement d'échelle de l'ESS, la part de l'ESS dans l'ensemble de l'économie a régressé, passant de 9,5 % d'établissements employeurs en 2013 à 9 % en 2019, et de 10,5 % des postes au sein du secteur privé à 9,9 % sur la même période. Il y a certes eu une progression en valeur absolue, mais elle est moins rapide que celle du secteur privé. Seules quelques catégories de structures connaissent une croissance significative, comme les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les fonds de dotation (Conseil supérieur de l'ESS, 2023).

Les politiques d'ESS n'ont en effet jamais suivi. Même les PTCE ont eu à subir des politiques de *"stop and go"*, le Haut-commissaire en charge de l'ESS et de l'innovation sociale entre 2017 et 2020 ayant cessé de les soutenir. L'innovation sociale, pourtant reconnue et définie dans l'article 15, n'a pas fait l'objet d'une politique dédiée, malgré les préconisations faites par le rapport Schatzman (HCESSIS, 2020). Les CRESS sont sous-financées, ne bénéficiant en moyenne que de 80 000 € de la part de l'État pour assurer leurs missions légales (ESS France, 2023). Les financements de la Banque publique d'investissement (BPI) en faveur de l'ESS sont jugés très nettement insuffisants par les acteurs, qui réclament qu'un mandat lui soit donné sur le sujet.

Début 2024, alors que le ministre de l'Économie annonçait un plan d'économies de dix milliards d'euros, les acteurs de l'ESS se sont émus que deux milliards les concernent *via* les coupes budgétaires sur les politiques de solidarité et d'insertion (UDES, 2024). Ces orientations sont apparues d'autant plus regrettables qu'elles ont suivi de près plusieurs scandales dans le secteur médico-social, qu'il s'agisse de l'affaire Orpéa ou des crèches privées.

Une stratégie nationale attendue

Les dix ans de la loi sont ainsi l'occasion de renouer avec le fil rompu à la suite de son adoption. Dans l'avis du Conseil supérieur, les acteurs ont réclamé une loi de programmation budgétaire pour mettre en œuvre un financement pluriannuel de l'ESS. Si cette option semble écartée par le gouvernement, le nouveau délégué ministériel est chargé de concevoir et mettre en œuvre une stratégie nationale en faveur de l'ESS. Des attributions qui font écho à la recommandation du Conseil de l'Union européenne du 27 novembre 2023 relative à la mise en place des conditions-cadres de l'économie sociale.

Dans son courrier de candidature, le nouveau président d'ESS France, Benoît Hamon, souhaite que « le gouvernement hisse sa considération pour l'ESS au rang qui est réellement le sien dans l'économie » (cité dans Duverger, 2024). Pour cela, il énonce quatre convictions qui structurent son plaidoyer. La première concerne le financement, qu'il associe à la loi de programmation ainsi qu'à la création d'un crédit d'impôt pour soutenir l'innovation sociale des associations.

La deuxième porte sur la création de nouveaux indicateurs de richesse, le renouvellement de la stratégie ESS dans la diplomatie économique française et la création d'un fonds de conversion pour soutenir la transformation des entreprises conventionnelles sous forme soit de coopérative soit de société commerciale de l'ESS. Il mentionne en particulier le secteur des médias, qui pourrait de cette façon renforcer son indépendance dans un contexte où quelques grandes fortunes tendent à les concentrer.

La troisième avance la définanciarisation du secteur de services à la personne, de la petite enfance au grand âge. Plutôt que d'opposer les modèles, il en appelle à construire des coalitions avec les entreprises à mission ou celles qui s'engagent dans le mécénat dont bénéficie l'ESS.

Enfin, sa quatrième et dernière conviction consiste à promouvoir une stratégie de développement territorial de l'ESS. Cela passe par un rattrapage des moyens alloués aux CRESS par rapport aux chambres consulaires, qui doit s'accompagner d'une politique de structuration des filières de l'ESS (par exemple dans le secteur du réemploi solidaire) ainsi que le développement de la commande publique responsable. Il plaide également en faveur du soutien aux expérimentations de l'ESS, à l'instar des PTCE, des territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD), des monnaies locales ou du commerce équitable.

Conclusion

Si la loi Hamon a reconnu l'ESS, elle n'a pas été suivie d'effets quant aux moyens permettant son développement. Elle a toutefois permis de consolider son cadre à un double niveau à la fois cognitif et organique. Au plan cognitif, la loi a rendu possible la formulation d'un projet politique de l'ESS, scandée par deux congrès. Le premier a conduit le 10 décembre 2021 à l'adoption d'une déclaration d'engagement intitulée : « Pour une République

sociale et solidaire : nos raisons d'agir ». Le second, les 12-13 juin 2024, à l'adoption d'un manifeste proposant 15 trajectoires positives pour le développement de l'ESS. Au plan organique, ESS France comme les CRESS se sont développés au cours de la décennie, ce qui a favorisé la cohésion du mouvement, son identification et le développement de l'écosystème de l'ESS.

Alors que le référentiel des politiques publiques est de plus en plus travaillé par les enjeux touchant à la transition juste, l'ESS peut aujourd'hui apparaître comme un mode de développement adapté, tandis que la maturité de son organisation la rend de plus en plus crédible. Reste à savoir quel sera le niveau d'ambition des pouvoirs publics.

Bibliographique

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ESS (2023), « Avis sur le bilan de la loi ESS », <https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014>

DUVERGER T. (2023), *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La découverte.

DUVERGER T. (2024), « Benoit Hamon, une voix politique pour l'économie sociale et solidaire », Alternatives économiques, <https://www.alternatives-economiques.fr/timothee-duverger/benoit-hamon-une-voix-politique-leconomie-sociale-solidaire/00110316>

ESS France (2023), « Rapport : les CRESS au service du développement de l'ESS », <https://www.ess-france.org/rapport-les-cress-au-service-du-developpement-de-l-ess-remis-a-marlene-schiappa-le-27-fevrier-2023>

HAUT-COMMISSARIAT À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET À L'INNOVATION SOCIALE (2020), « Financer l'innovation sociale : rapport du groupe de travail animé par Jérôme Schatzman », <https://www.ess-france.org/financer-l-innovation-sociale-rapport-de-jerome-schatzman>

SADDIER J. (2024), « Jérôme Saddier fait son bilan », *Mediatico*, <https://www.mediatiko.fr/jerome-saddier-fait-son-bilan-ma-fierte-est-davoir-rassemble-la-famille-de-less/>

UDES (2024), « Plan d'économies gouvernemental : inquiète, l'UDES alerte sur les conséquences des coupes budgétaires annoncées », <https://www.udes.fr/actualites/plan-deconomies-gouvernemental-inquiete-ludes-alerte-sur-consequences-coupes-budgetaires>

Quelles activités dans le tiers-secteur ?

Diversité des domaines et poids dans l'économie française

Par Claude TRINK

Président de l'association PPE

L'économie sociale et solidaire n'est pas un secteur d'activité, mais un mode d'entreprendre pour répondre à des besoins de la société.

Son poids dans l'économie française peut se mesurer notamment à travers le nombre d'emplois salariés générés. Ce nombre est de 2,6 millions, ce qui représente 10,2 % de l'emploi salarié en France en 2019. Dix secteurs où les activités de l'ESS sont les plus significatives sont présentés, avec dans chaque cas le poids des emplois face aux emplois des organismes publics et privés dans ce secteur. Le secteur de l'action sociale est le plus important, mais c'est loin d'être le seul. Ce panorama des activités montre en outre que l'ESS sait intervenir sur de nouvelles thématiques, telles que l'économie circulaire, la transition dans la mobilité et l'innovation.

Deux approches distinctes permettent d'appréhender les domaines d'activités concernés par le tiers-secteur ou par l'économie sociale et solidaire (ESS). Le tiers-secteur est défini par une double exclusion : ne pas relever du secteur public (*"not for government"*) et ne pas avoir de but lucratif (*"not for profit"*), d'où cette dénomination de « tiers » (à ne pas confondre avec le secteur tertiaire). L'ESS quant à elle est encadrée dans la loi de 2014 par de nombreux critères et valeurs clairement explicités, tels que : objectif de solidarité et d'utilité sociale, actionnariat avec une gouvernance participative (« un homme, une voix ») et une absence de titres cotés, lucrativité limitée, absence de distribution de dividendes, mode de gestion démocratique et participatif. Dans cet article, nous retiendrons l'approche courante en France et la dénomination ESS.

Les formes juridiques des activités peuvent être diverses, notamment associations, mutuelles, coopératives, fondations, sociétés commerciales recevant un agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) avec avantage fiscal pour les investisseurs.

Au plan de l'économie française, l'ESS compte 149752 entreprises et 209663 établissements employeurs, pour un effectif totalisant 2,6 millions de salariés à fin 2019, soit 2,0 millions d'emplois en équivalent temps plein (ETP)¹. Le poids de l'ESS dans l'économie française est autour de 10 % : 10,2 % de l'emploi salarié, 8,0 % des entreprises employeuses, 8,9 % des établissements.

Au niveau européen, où les définitions du secteur varient selon les pays, une étude de consolidation du Conseil économique et social européen sur les 28 pays membres

de l'Union européenne, reposant sur un recensement de 2016, donne comme chiffres-clés : 2,8 millions d'entreprises et organisations d'économie sociale, qui emploient 13,6 millions de personnes et représentent 8 % du PIB.

Pour apprécier le poids de l'ESS dans l'économie française, nous avons privilégié un critère : l'emploi, pour le situer par rapport au secteur public et au secteur privé non ESS.

La répartition de ces 2,6 millions d'emplois couvre le spectre des quatre principales catégories juridiques sous lesquelles prend place l'ESS en France : associations, coopératives, mutuelles, fondations.

175 703 associations sont à l'origine de 2 024 845 emplois (78 % du total). Mais il ne s'agit là que d'associations employeuses ; de fait, le nombre d'associations est beaucoup plus important en France : 1 500 000 associations actives en 2019. Ceci est possible grâce à l'engagement bénévole associatif qui est un élément essentiel de l'ESS. Le nombre de bénévoles est difficile à cerner (qu'il s'agisse d'une heure par an ou de 100), mais dans le cadre des associations, et indépendamment des adhérents, il est évalué à 10 millions de bénévoles soit 1,42 million d'équivalents temps plein. Une étude de 2018 du Centre de recherches sur les associations (Université de Nantes) indique qu'environ 22 millions de Français, âgés de 18 ans ou plus, effectuent des « participations bénévoles ». Tout un ensemble de règles ont permis d'établir une valorisation comptable du bénévolat afin de l'intégrer éventuellement dans la comptabilité d'une association.

Concernant les coopératives (320 313 emplois), les chiffres indiqués correspondent au périmètre strict des entreprises statutairement coopératives (« cœur coopératif »). Le « périmètre social coopératif » est plus large, car il comprend les entreprises coopératives, mais aussi leurs filiales, entreprises associées et adhérents. Le nombre de salariés

¹ Les chiffres et descriptions sont tirés de l'Observatoire de l'économie sociale et solidaire et de *Atlas commenté de l'ESS* (Daloz, novembre 2023).

concernés atteint alors 1265577 (dont 562585 liés aux coopératives de commerçants, 325 538 liés aux banques coopératives, 184800 liés aux coopératives agricoles).

Les mutuelles (137457 emplois) comprennent pour 61 % des emplois des activités d'assurances, qui sont en concurrence directe avec le secteur privé.

Enfin, les fondations (108345 emplois) représentent le segment qui connaît la plus grande croissance, car il intègre les formes modernes de la philanthropie. La philanthropie est par nature une activité de solidarité. Elle est en plein essor. Plus de 5 600 organismes de mécénat à but non lucratif (fondations et fonds de dotation) étaient en activité en 2023 : leur nombre a progressé de 5 % sur un an et de 85 % sur dix ans². Les dépenses dévolues à des causes d'intérêt général ont presque doublé entre 2014 et 2022 pour atteindre un milliard d'euros. Parmi les créateurs de ces organismes, les particuliers et les familles restent le profil majoritaire (50 %), mais les entreprises progressent (30 %) devant les associations (20 %).

Les domaines d'intervention pour la philanthropie évoluent : en tête, l'action sociale continue de mobiliser un quart des organismes philanthropiques et 40 % des dépenses. Les arts et la culture (19 % des organismes) et la santé (15 %) suivent mais sont en perte de vitesse. L'éducation-formation (14 %) est stable, tandis que l'environnement (8 %) se développe et représente 12,5 % des créations récentes.

Voyons à présent les secteurs d'activités dans lesquels l'ESS intervient principalement.

L'ESS n'est pas un secteur d'activité, mais « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine »³. L'ESS est présente dans de nombreux secteurs de l'économie, à côté du secteur privé et du secteur public, mais avec un poids très différent selon son rôle, son articulation avec les politiques publiques ou la spécificité de son modèle par rapport au marché ou au reste des entreprises du secteur privé.

Nous allons montrer que les domaines d'intervention de l'ESS sont très divers et vont bien au-delà de l'action sociale. Nous présentons ci-dessous dix des principaux secteurs de l'ESS, en fonction du nombre d'emplois qu'ils occupent.

Quatre secteurs se signalent car les emplois ESS y représentent plus de 30 % des emplois du secteur : l'action sociale (l'ESS est à l'origine de 58,3 % des emplois de ce secteur), sports et loisirs (56,4 %), arts et spectacles (30,0 %), activités financières et assurances (30,0 %).

L'action sociale (1,024 million d'emplois)

Ce domaine concerne l'accueil de la petite enfance, l'aide à domicile, l'hébergement social et médico-social, l'aide par le travail aux personnes handicapées, et aussi d'autres actions sociales sans hébergement, telles l'aide

alimentaire, l'insertion professionnelles des personnes éloignées de l'emploi, l'aide et l'accompagnement pour les femmes victimes de violences sexistes ou sexuelles, les demandeurs d'asile⁴, les demandeurs d'emploi, les personnes à la rue, les personnes handicapées.

Détaillons les différents champs de l'action sociale et le poids des emplois.

Notons que l'ESS joue un rôle particulier pour répondre aux enjeux du vieillissement de la population, d'une part, à travers l'aide à domicile, d'autre part, avec l'hébergement social et médico-social.

L'aide à domicile est une des composantes du « bien-vieillir », et face aux besoins croissants (particulièrement la catégorie des plus de 75 ans amenée à doubler d'ici 2050), l'ESS se trouve confrontée ici à faire de « l'économie autrement » en assurant des conditions de travail plus favorables à ses salariés, en les formant et en proposant des formes de prise en charge innovantes.

L'hébergement social et médico-social comprend les EHPAD (établissements d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes), mais aussi l'hébergement social pour personnes en difficulté : réinsertion sociale, urgence, demandeurs d'asile, personnes handicapées, aide sociale à l'enfance. L'ESS occupe ici 427 021 emplois. En ce qui concerne les 7 500 EHPAD en France, ils sont à 45 % sous statut public, 31 % à but non lucratif et 24 % à but lucratif. Ils accueillent, fin 2021, 614 000 personnes âgées, et devraient en accueillir 108 000 de plus d'ici 2030⁵.

Dans le champ du handicap, l'ESS a une présence très importante regroupant 156 165 emplois, soit plus de 90 % des emplois et des établissements du secteur. Ce sont principalement les activités d'aide par le travail pour la réadaptation professionnelle et la réinsertion des personnes handicapées, à travers les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ou encore les centres de rééducation professionnelle (CRP). En 2018, on compte 1 500 ESAT accueillant 125 650 personnes handicapées.

L'enseignement (363 081 emplois)

L'ESS est fortement présente dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur par ses organismes de gestion d'établissements catholiques, en particulier dans l'Ouest de la France. Ceci représente environ 270 000 emplois. Les autres activités concernent les activités d'enseignement technique (y compris des lycées professionnels et des centres de formation d'apprentis), des activités de formation professionnelle et autres formations continues pour adultes, enfin, les activités d'enseignement culturel et artistique, ou d'enseignement de disciplines sportives et de loisirs.

² Baromètre de la Philanthropie, Fondation de France, juin 2024.

³ Article 1^{er} de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014.

⁴ Les *Annales des Mines* ont publié en mai 2021 un numéro de *Réalités industrielles* intitulé « Immigration et insertion professionnelle » consacré à de nombreuses associations intervenant dans un des champs de ce secteur, https://www.annales.org/ri/2021/ri_mai_2021.html

⁵ DREES, Études et résultats, déc. 2020.

Banques et assurances (265821 emplois)

Ceci recouvre principalement les banques coopératives et les mutuelles. Ces deux modèles concentrent 29,5 % des emplois de ce secteur, sans prendre en compte leurs filiales en France et à l'étranger.

Les trois grands groupes coopératifs que sont le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et le Groupe Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE) figurent parmi les six premiers groupes bancaires en France, et représentent environ 60 % des activités de dépôt et de crédit en 2019. Les 13273 établissements coopératifs bancaires regroupent 172310 emplois, soit 31,2 % des emplois des services financiers (hors assurances et caisses de retraite).

Les mutuelles comptabilisent 84504 emplois et 5531 établissements, se concentrant sur le secteur des assurances où elles représentent 48,0 % des emplois du secteur. Les mutuelles – MACIF, MAIF, MAPA, Matmut, Groupe VYV – se positionnent sur des activités d'assurance et de prévoyance (complémentaires santé et prévoyance, assurance vie, assurance de biens, gestion de caisses de retraite, retraite, etc.). Notons que, face à un contexte de mise en concurrence avec des acteurs privés classiques et de renforcement des réglementations européennes, le nombre de mutuelles d'assurance est passé de 1158 en 2006 à 350 en 2021, obligeant à une recomposition et à un renouvellement du positionnement.

Santé humaine (193743 emplois)

Elle joue un rôle important dans le secteur hospitalier (22 % des établissements et 14,4 % du nombre de lits, soit 37 % des établissements et 41 % des lits disponibles hors du secteur public). Par ailleurs, l'ESS représente plus de la moitié de la capacité de prise en charge de patients en hospitalisation à domicile, via les services de soins infirmiers. En France, 73 % des centres de santé relèvent de mutuelles ou d'associations, notamment centres dentaires ou infirmiers. En outre, il y a 2927 services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM), parmi lesquels on trouve une grande majorité de centres d'optique et d'audioprothèse, des laboratoires médicaux, des pharmacies. Enfin, l'ESS comprend de nombreuses structures de prévention ainsi que des établissements de médecine douce et alternative.

Services et soutien aux entreprises (181930 emplois)

Trois champs méritent d'être signalés :

- les activités de recherche et de développement où se trouvent d'importants acteurs de la recherche disposant du statut de fondations (tels les Instituts Pasteur et Curie) ou du statut associatif ;
- les structures de mise à disposition de ressources humaines (travail temporaire, portage salarial, groupements d'employeurs) ou de matériel ;

- l'insertion par l'activité économique : ces activités opèrent notamment dans le nettoyage, les services aux bâtiments et d'aménagement paysager.

Signalons en particulier les coopératives d'activité et d'emplois (CAE), qui permettent aux entrepreneurs de signer un contrat CDI de salarié, de bénéficier d'une protection sociale, d'une couverture professionnelle, d'un accompagnement renforcé et de services de gestion mutualisés.

Sports et loisirs (125342 emplois)

Le tissu associatif est très présent dans ce domaine, mais 88 % des associations n'emploient pas de salariés et reposent alors essentiellement sur le bénévolat. Il s'agit d'emplois d'éducateurs sportifs, d'agents administratifs ou d'animation socioculturelle et de loisirs.

Commerce (56363 emplois)

Le champ de l'ESS est très spécialisé ; il s'agit principalement des entreprises coopératives de vente en gros de produits agricoles, mais aussi de commerce de détail de produits alimentaires et non alimentaires (articles de sport, bricolage, optique, équipements ménagers...), des associations de vente de biens d'occasion (recyclage, friperies solidaires...), des garages solidaires d'insertion, des mutuelles vendant des articles médicaux, ainsi que des coopératives d'artisans et de consommateurs. Ce secteur connaît une dynamique de l'emploi (+ 4 % par an depuis 2011), notamment liée au commerce de biens d'occasion en magasin et au commerce alimentaire durable (filiale bio).

Arts, spectacles et autres activités culturelles (43671 emplois)

L'ESS compte 21926 établissements dans le secteur des arts, spectacles et autres activités culturelles et récréatives. Ce qui représente 74,2 % des établissements et 30 % des emplois du secteur (privé : 43 %, public : 27 %). Pour 99 % des établissements employeurs, il s'agit d'un important tissu de petites associations, mais aussi ce champ comprend des coopératives et des fondations soutenant et organisant des événements culturels. Parmi ces structures, 90 % œuvrent dans le spectacle vivant (compagnies de théâtre et de danse, orchestres, production de spectacles). En outre, ce domaine comprend la création artistique, la gestion des salles de spectacle, la gestion de musées, bibliothèques, sites historiques, réserves naturelles).

Les productions agricoles, sylvicoles et de la pêche (12098 emplois) et l'industrie alimentaire (26678 emplois)

Dans l'agriculture, la présence historique de l'ESS est issue d'une longue tradition d'entraide paysanne. Les premières coopératives agricoles connues sont nées au XIII^e siècle pour permettre aux paysans éleveurs du Jura de transformer leur lait en fromage pour pouvoir le commercialiser.

Les coopératives agricoles sont des figures structurantes de l'organisation du système alimentaire, de l'aide à la production par la mutualisation de machines à la commercialisation des récoltes jusqu'à leur transformation. On compte 1858 coopératives agricoles et unions de coopératives et 11510 coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA). Une CUMA regroupe en moyenne 23 agriculteurs, et il se crée 70 CUMA par an. Elles peuvent jouer le rôle de groupements d'employeurs et contribuent à la mutualisation des salariés agricoles, dont les travailleurs saisonniers (plus de 5000 salariés). Près de 9 agriculteurs sur 10 en France adhèrent à une coopérative.

Un faible nombre de ces coopératives et associations sont employeuses (seulement 14 % des CUMA le sont), aussi le poids dans l'emploi ne reflète pas ici l'importance de leur rôle économique.

L'hébergement et la restauration (26 436 emplois)

L'ESS intervient sur des champs spécifiques :

- dans la restauration (7241 emplois), il s'agit, d'une part, des activités de restauration collective intégrées à d'autres établissements de l'ESS (enseignement privé, établissements médicaux-sociaux), d'autre part, des activités de restauration comme supports d'insertion pour les personnes exclues du marché de l'emploi, les cantines solidaires de quartier ;
- l'hébergement regroupe 19195 emplois, soit 7,6 % des emplois du secteur, et correspond aux structures du tourisme social : villages de vacances, hôtels, auberges de jeunesse, campings, refuges et gîtes (« hébergement nature et plein air »). Il y a en outre les foyers de jeunes travailleurs et les résidences sociales et étudiantes.

Outre cette approche sectorielle, il convient enfin de mentionner le modèle « entreprendre ensemble » actif dans le monde artisanal. Les coopératives d'artisans sont présentes dans tous les métiers : bâtiment, mécanique automobile et agricole, boucherie-charcuterie, coiffure, services à la personne, services au secteur industriel, artisanat d'art, paysage, poissonnerie, boulangerie, taxis, travaux publics... Ces coopératives permettent aux artisans de rester indépendants en s'organisant collectivement face à la concurrence.

Cet objectif est réalisé à travers trois familles de coopératives artisanales : les coopératives d'achat, permettant aux adhérents de maîtriser leurs approvisionnements ; les coopératives de commercialisation, en proposant aux clients des offres « clés en mains » multi-métiers et multi-services ; les coopératives de services et de production, permettant de mutualiser des espaces communs, de partager du matériel de travail et des fonctions support.

Ce panorama montre la diversité des activités conduites à l'intérieur de l'ESS, et leur poids économique en termes d'emplois. Rappelons que le bénévolat, très important dans certaines activités, n'est pas pris en compte ici.

Tous les champs d'activités présentés se déploient selon les besoins spécifiques d'un territoire avec un objectif de solidarité de proximité. Une articulation avec les politiques publiques et avec les acteurs locaux se met en place.

Un exemple est la présence de l'ESS au sein des 1300 quartiers relevant de la politique de la ville (QPV). L'ESS y représente 114 708 emplois.

Le point commun à toutes ces activités est de proposer des solutions à un besoin sociétal.

De nombreuses activités de solidarité économique et sociale ont été développées au cours des deux derniers siècles. Mais la force de l'ESS est de savoir répondre à de nouveaux besoins, notamment liés à la préoccupation écologique et au soutien à l'innovation. Nous donnons ici quelques exemples.

- Dans le domaine de la gestion des ressources et des déchets, 3327 structures ont été recensées dont 57 % ayant pour activité principale la seconde vie des déchets (dont recycleries et ressourceries pour textiles, chaussures, meubles, équipements électriques et électroniques, vélos et cycles, jouets et jeux, articles de sport et de loisirs, etc.). En privilégiant l'exigence écologique du réemploi et de la réparation plutôt que la seule gestion des déchets, en faisant de ces activités un moyen d'insertion socioprofessionnelle et de formation (avec délivrance de certificats), l'ESS est un acteur pionnier et important de l'économie circulaire.
- Un rôle analogue est joué par l'ESS dans la filière alimentaire pour la lutte contre le gaspillage alimentaire *via* le réemploi d'inventaires alimentaires, ou pour la promotion d'une agriculture biologique, par exemple à travers des cultures maraîchères urbaines et la distribution de paniers bio, tout en employant des salariés en parcours d'insertion.
- Dans le domaine de la mobilité, l'ESS se développe dans les réseaux coopératifs d'autopartage, surtout du vélo. Outre les activités de location, de réparation, de réemploi, de formation à l'autoréparation, de « vélo-écoles », l'ESS intervient dans le domaine de la logistique urbaine et l'organisation de coopératives de livreurs à vélo.
- Dans le domaine de la transition numérique, l'ESS intervient dans la promotion de logiciels libres, la lutte contre l'illectronisme, la numérisation de ses organismes, la création de plateformes d'achat en ligne.
- Plus largement, l'ESS s'organise dans le soutien aux initiatives qui favorisent la solidarité et la réponse à de nouveaux besoins dans la société. À travers des plateformes numériques solidaires, notamment pour le financement, l'ESS permet aux porteurs d'initiatives et aux créateurs d'organisations de réaliser leurs projets.

L'ESS comprend ainsi dans son propre sein le moteur pour poursuivre sa mission d'amélioration de la société, en offrant aux élans de créativité et de générosité les moyens de devenir de véritables « entrepreneurs sociaux ».

L'exercice des missions du service public hospitalier par des organismes privés à but non lucratif et son illustration à travers le prisme de l'Institut Curie

Par Pr Steven LE GOUILL et Anne-Claire de REBOUL
Institut Curie

L'article analyse l'exercice des missions du service public hospitalier par des organismes privés à but non lucratif à travers le prisme du cas de l'Institut Curie.

La diversité des statuts juridiques des organismes privés à but non lucratif est présentée afin de montrer comment certaines de leurs structures organisationnelles mettent ces établissements en situation de répondre aux défis particuliers de la lutte contre le cancer.

L'article montre que le statut privé non lucratif permet de bénéficier des avantages du cadre privé, mis au service de projets d'établissements dépourvus de finalité financière et s'inscrivant dans les valeurs et la satisfaction des missions de service public.

À titre d'exemple, il est montré comment la nature privée et contractuelle de la relation d'emploi, bien qu'encadrée par des conventions collectives, offre aux dirigeants des établissements la possibilité d'élaborer des politiques de gestion répondant à leurs objectifs stratégiques.

De manière plus générale, l'article étudie la question des dynamiques entre stratégie, structure et identité organisationnelles dans le cas des établissements de santé de statut privé à but non lucratif.

Introduction : L'écosystème des établissements de santé

L'écosystème de la santé publique est, pour une large part, composé par des établissements de santé (ES). On en décompte près de 3000 en France (2989 en 2020)¹ qui assurent les missions qui leur sont dévolues par l'article L6111-1 du Code de la santé publique (CSP) ainsi que les obligations associées.

Ces établissements de santé sont de nature juridique différente et se décomposent en trois sous-catégories :

les établissements publics de santé, les établissements privés à but lucratif, et les établissements privés à but non lucratif (secteur dit du non-profit).

Cette hétérogénéité d'acteurs ne constitue pas une particularité nationale : « en 2018, 11 des 23 pays de l'Union européenne conjuguèrent, à des degrés divers, un secteur d'hospitalisation public avec un secteur privé à but non lucratif et un secteur privé à but lucratif² » .

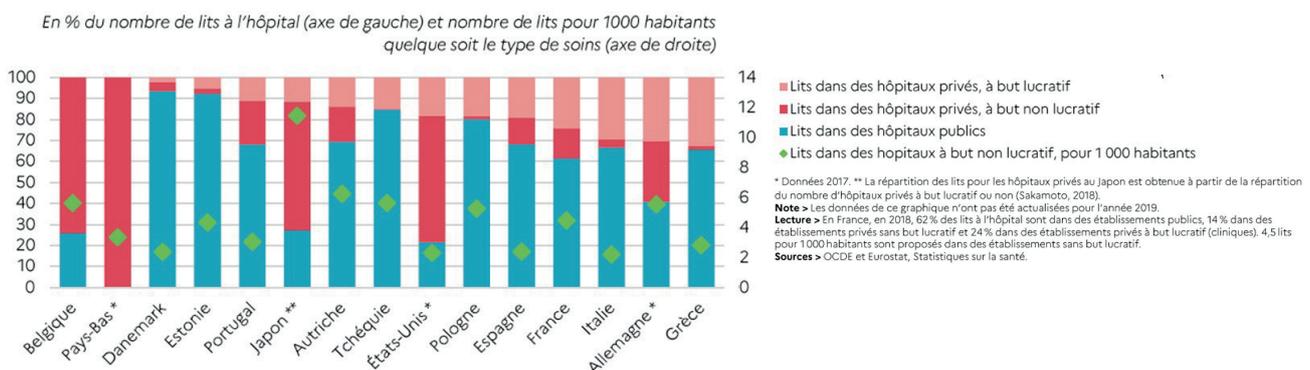


Figure 1 : Nombre de lits dans les hôpitaux par pays (Source : Commission d'enquête sénatoriale, rapport n°587, Hôpital : sortir des urgences, Deuxième partie, I., D. : « Les établissements privés à but non lucratif : un modèle pour l'évolution de l'hôpital public ? », mars 2022).

¹ DREES, Panorama, Les établissements de santé, 2022.

² Cour des comptes, Les établissements de santé publics et privés, 2023.

Les établissements publics de santé

45 % des établissements de santé en France sont de nature publique (EPS), et ils accueillent près de 60 % des lits³. Outre des missions générales des établissements de santé, les EPS sont tenus d'assurer les missions et obligations spécifiques au service public hospitalier (L6112-2 et suivants du CSP). En conséquence, les EPS ont une activité de soins essentiellement généraliste, répartie sur l'ensemble du territoire national. Ils disposent d'un quasi-monopole sur les activités d'accueil et de traitement des urgences, de SAMU et de SMUR, et accueillent l'essentiel des séjours en médecine (2/3) et en obstétrique (4/5)⁴.

Les EPS sont juridiquement des personnalités morales autonomes, tout en étant largement soumis au droit et à la puissance publiques : modalités d'administration et de gouvernance déterminées par la loi ; surveillance administrative et financière étroite (notamment celle de l'Agence régionale de santé (ARS) et des collectivités territoriales dont ils dépendent) ; personnel relevant pour l'essentiel du droit statutaire de la fonction publique ; soumission aux règles de la commande et de la comptabilité publiques...

Les établissements privés de santé poursuivant un but lucratif

À l'autre extrémité du champ se trouvent les 30 % des établissements de santé de nature privée et poursuivant des finalités lucratives, qui accueillent 25 % des lits⁵.

Conséquence de leur nature privée, ils s'inscrivent dans un cadre juridique moins contraignant sur de nombreux champs (organisation, gouvernance, financement...), et leur action s'inscrit largement dans des stratégies propres à assurer des finalités de profit.

Aussi, le secteur des établissements privés à but lucratif est largement concentré⁶ : en 2017, 60 groupes rassemblaient 70 % des capacités d'accueil du secteur privé lucratif et quatre de ces groupes détenaient la moitié des établissements privés à but lucratif, tels que les groupes Ramsay ou ELSAN (140 établissements, près de trois milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022)⁷.

Toujours pour des logiques financières, ils déploient des stratégies de spécialisation dans leur implantation territoriale et dans la nature des activités qu'ils assurent (notamment les actes chirurgicaux et interventionnels, dont ces établissements détiennent plus de la moitié des parts de marché)⁸.

Les établissements privés de santé ne poursuivant pas de but lucratif

Les établissements de santé privés à but non lucratif, qui représentent 25 % des établissements de santé et

accueillent 15 % des lits⁹, s'insèrent au centre de cet écosystème.

Le secteur du non-profit dans le secteur de la santé est, pour l'essentiel, composé par deux sous-ensembles :

- les établissements privés d'intérêt collectif (ESPIC – depuis la loi dite « HPST » de 2009), qualifiés comme tels après habilitation à participer au service public, tels que l'hôpital de la Fondation Adolphe de Rothschild ou l'Institut Mutualiste Montsouris (IMM) ;
- les 18 centres de lutte contre le cancer (CLCC)¹⁰, structurés autour du groupement de coopération sanitaire Unicancer. Les CLCC, bien qu'appartenant au champ des établissements de santé privés à but non lucratif, y ont une place particulière, à plusieurs titres. D'une part, du fait de leur spécialisation monothématique, la cancérologie. D'autre part, du fait de la place donnée aux activités de recherche, s'incorporant dans « l'organisation commune en matière d'enseignement et de recherche cancérologiques »¹¹. Enfin, du fait de leur taille, plus circonscrite.

En raison de son positionnement médian, le secteur non lucratif jouit, pour assurer sa finalité de service public, de la flexibilité organisationnelle et financière du droit applicable au secteur privé, propice à la singularisation et à l'insertion dans un cadre de valeurs propres au secteur du non-profit.

La flexibilité du cadre organisationnel applicable au secteur des établissements de santé à but non lucratif

Les latitudes offertes dans la structuration juridique et administrative

Le cadre juridique offre aux ESPIC et aux CLCC la possibilité de choisir leur forme juridique¹². L'Institut Curie, un CLCC, est lui-même organisé sous la forme d'une fondation, par ailleurs reconnue d'utilité publique.

Contrastant avec l'uniformité dans la structuration des EPS, une telle liberté permet ainsi aux établissements de choisir la forme juridique – et les organes de gouvernance qui en découlent – les plus adaptés à leurs stratégies, leurs contraintes et leur activité.

Cette logique d'un cadre d'administration adapté au projet et à l'activité de l'établissement est d'autant plus établie s'agissant des CLCC, en raison de la nature médico-administrative de la gouvernance de leurs structures hospitalières. En d'autres termes, la direction est assurée par un binôme : le directeur général est un médecin ; le directeur général-adjoint un directeur d'hôpital ou ayant une formation similaire. Une telle association des logiques administratives et médicales, inédite dans le paysage des établissements de santé – et notamment publics¹³ –, offre

³ *Op. cit.*, n°1.

⁴ *Op. cit.*, n°2.

⁵ *Op. cit.*, n°1.

⁶ L. Allès, « Les transformations du capitalisme hospitalier français – Un secteur aux mains de la finance de marché », *Économie et institutions*, 2022 ; D. Benamouzig et Y. Bourgueil, La financiarisation dans le secteur de la santé : tendances, enjeux et perspectives, 2023.

⁷ *Ibid.*

⁸ *Op. cit.*, n°2.

⁹ *Op. cit.*, n°1.

¹⁰ La qualification en centre de lutte contre le cancer est fixée par arrêté du ministre en charge de la santé.

¹¹ Article L.6162-5 du CSP.

¹² Parmi celles relevant du droit français : sociétés, coopératives, mutuelles, unions, fondations, associations...

les conditions d'une gouvernance prenant en compte une plus grande globalité d'enjeux.

L'application du droit du travail, facteur clé d'une politique de gestion par établissement

Cette flexibilité s'exerce tout autant dans la gestion du personnel, qui relève du droit du travail et non du droit statutaire de la fonction publique.

La nature privée et contractuelle de la relation d'emploi, bien qu'encadrée par des conventions collectives¹⁴, offre ainsi aux dirigeants des établissements la possibilité d'élaborer des politiques de gestion répondant à leurs objectifs stratégiques, en s'appuyant sur de nombreux leviers (salaires, primes, carrière...).

La pertinence de cette logique de gestion par établissement est d'autant plus forte dans les CLCC, du fait de leur taille et de l'engagement particulier du personnel contre le cancer.

Menées à l'échelon adéquat, de telles politiques sont par exemple vecteurs d'une meilleure satisfaction des besoins exprimés sur la qualité de vie au travail, d'autant plus nécessaire dans le secteur de la santé, ou sur la quête de sens, en permettant une implication dans un projet collectif perçu comme plus proche que la notion de service public, parfois ressentie aujourd'hui comme abstraite par certains. Cette implication est par ailleurs facteur d'attractivité et de fidélisation face aux tensions sur le marché de l'emploi dans la santé.

L'ensemble de ces leviers de gestion sont ainsi propices à l'établissement de politiques de ressources humaines appropriées, de nature à répondre aux missions de service public.

La flexibilité du cadre financier applicable au secteur des établissements de santé à but non lucratif

Une part déterminante des financements publics

Sur le plan budgétaire, nonobstant leur statut privé, l'essentiel des ressources des établissements privés à but non lucratif provient de fonds publics. Cette situation résulte notamment des modalités de tarification et de financement des activités de soins qui sont analogues à celles des EPS. Elle est extrapolée s'agissant des CLCC, à raison de leurs activités de recherche qui justifient l'apport de ressources publiques et parapubliques – bien qu'insuffisantes – à ces fins.

¹³ La direction des établissements publics de santé étant essentiellement confiée à des agents publics ayant suivi, après réussite des concours administratifs, le cycle de formation de l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Une importante brèche a été ouverte par la première nomination d'un professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH) en tant que chef d'établissement, Samir Henni ayant été nommé directeur général du CHRU de Strasbourg par décret présidentiel du 8 février 2024 – bien qu'il ait, en plus de ces fonctions, suivi ledit cycle.

¹⁴ S'agissant des ESPIC, la convention majoritairement appliquée est la convention du 31 octobre 1951, dite « FEHAP ». S'agissant des CLCC, il s'agit d'une convention spécifique du 1^{er} janvier 1999.

Aussi, les subventions et concours publics représentent près de trois quarts du budget de l'Institut Curie¹⁵.

Une gestion financière plus souple permettant une diversification du modèle économique

Le cadre de gestion financière du secteur des établissements de santé à but non lucratif est pour autant plus souple, notamment en raison du degré d'encadrement de leur comptabilité et de leurs achats, conséquence de leur nature privée¹⁶.

Du fait de la nature de leurs activités mais aussi de leurs orientations stratégiques, les établissements privés de santé à but non lucratif disposent également d'un modèle de financement plus diversifié.

Un exemple notable de cette diversification tient à l'apport de ressources provenant de la générosité du public (dons, legs). Si la part de ces apports est variable en fonction des établissements, l'Institut Curie se démarque en déployant une stratégie institutionnelle en la matière¹⁷ : ainsi, 14 % de ses produits en sont issus. Il peut également s'agir de fonds provenant de partenariats.

Ce modèle économique et financier assure aux établissements une plus grande capacité d'initiative individuelle dans la mise en œuvre de projets, répondant plus rapidement à leurs orientations stratégiques, aux transformations structurelles du système de santé et aux besoins exprimés par les patients, les chercheurs et le personnel médical ; de fait, il permet d'être plus efficace dans la satisfaction des missions de service public.

L'Institut Curie se saisit pleinement de cette autonomie pour financer en propre de tels projets : son programme d'investissements immobiliers et matériels de plus de 191 millions d'euros (création du centre de Saint-Cloud, extensions et réorganisations, achat de matériel technologique de pointe comme le plateau technique de radiothérapie), son programme d'incubation d'entreprises innovantes en matière de recherche (qui a fait naître depuis 2002, 28 start-ups et levé 480 millions d'euros en leur faveur) ou son récent plan de modernisation des outils numériques en constituent des exemples notables.

¹⁵ 73,5 % en 2022.

¹⁶ Cour des comptes, Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale – Chapitre X : La place de l'hospitalisation privée à but non lucratif, 2013. Pour autant, puisque les logiques qui gouvernent le droit européen et dont sont largement issues les normes en matière de comptabilité et de commande publiques ignorent les catégorisations nationales, un certain nombre de règles analogues ou inspirées de ces logiques leur sont applicables. Un exemple notable est l'application des règles régissant la passation de marchés (seuils, procédures, publicité, mise en concurrence...) aux CLCC, que l'on peut considérer comme « pouvoirs adjudicateurs » au sens et pour l'application du droit de l'Union.

¹⁷ Direction dédiée à la relation avec les donateurs, création de liens avec de multiples acteurs, insertion dans un réseau international, campagnes et événements à portée nationale tels que la mobilisation « Une jonquille contre le cancer », mesures de transparence sur l'utilisation des dons...

La liberté du secteur privé mise au service de la singularisation des établissements de santé autour des valeurs du secteur non lucratif

Enfin, l'ensemble des éléments de ce cadre permet aux établissements de santé privés à but non lucratif de se créer des « identités d'établissements » propres, autour des valeurs associées au secteur du non-profit.

L'affirmation d'une identité peut par exemple procéder en interne de la politique de gestion du personnel (voir *infra* l'exemple de l'Institut Curie).

En externe, la construction de cette identité de structure procède notamment de l'insertion dans des réseaux et de la structuration de partenariats – facilitées par le cadre privé – avec d'autres acteurs partageant leurs valeurs.

Par ailleurs, bien au-delà de l'enjeu réputationnel, l'élaboration de partenariats est également facteur d'efficacité et de coordination dans la satisfaction des missions de santé publique, d'autant plus impérative s'agissant des CLCC : leur spécialisation et leur taille limitée rendant nécessaire leur ouverture, facilitée par l'ancrage territorial dont ils bénéficient.

L'Institut Curie est l'archétype du projet profitant du cadre offert aux établissements de santé privés pour affirmer une véritable identité autour de la figure de Marie Curie, mise au service de ses missions de service public, inscrites dans un véritable continuum, de la prévention et de la recherche – son objet fondateur – à son application dans le traitement personnalisé, interdisciplinaire et adapté à la personne malade.

Les représentations d'excellence, d'innovation, d'humanité et d'ouverture portées par l'Institut Curie et aisément rattachables au secteur non-profit, se concrétisent ainsi dans son projet :

- Sur le plan interne et s'agissant de sa politique de ressources humaines, en portant un projet social tourné vers la formation, l'accompagnement, la valorisation¹⁸, l'association à la prise de décision, et l'inclusivité du personnel et un projet RSE engagé en faveur de valeurs éthiques et écologiques.
- Sur le plan externe, en jouant un rôle moteur dans l'élaboration de partenariats avec des acteurs du soin et de la recherche de nature multiple – qu'ils soient publics ou privés, hospitaliers, universitaires, institutionnels ou entrepreneuriaux – et d'échelles diverses – locaux, nationaux, européens, internationaux. Les initiatives territoriales de coopération de l'Institut avec d'autres établissements pour établir des parcours de soins ou sa participation financière et humaine à la coopération internationale franco-tanzanienne d'amélioration du système de santé face aux difficultés rencontrées par le pays dans la lutte contre le cancer en constituent des exemples.

¹⁸ Par exemple, par la création d'un statut de médecin-chercheur propre à l'Institut.

¹⁹ Voir pour des exemples ALLIOT-LAUNOIS F. *et al.*, « La réforme de la gouvernance de notre système de santé doit être le chantier prioritaire de sa refondation », *Le Monde*, 2023 ; Sénat, Rapport n°587 de la Commission d'enquête sénatoriale, *Hôpital : sortir des urgences*, 2022 ; O. Claris *et al.*, Rapport de la mission sur la gouvernance et la simplification hospitalières, 2020.

Conclusion

La présentation de ce panorama a permis de mettre en évidence les atouts dont peuvent bénéficier les acteurs du non-profit du positionnement médian au sein de l'écosystème des établissements de santé : la sollicitation des avantages du cadre privé, mis au service de projets d'établissements dépourvus de finalité financière et s'inscrivant dans les valeurs et la satisfaction des missions de service public.

Il ne saurait pour autant conduire à l'idéalisation de ce modèle ni masquer la réalité des difficultés structurelles et conjoncturelles que ces établissements rencontrent, dont certaines sont communes à celles des autres établissements de santé.

Le cas des établissements de santé de statut privé à but non lucratif constitue néanmoins une illustration de ce que l'adéquation du cadre d'administration et de gestion d'une organisation à ses projets et problèmes propres sont vecteurs du bon accomplissement de ses missions.

Alors que les Français expriment régulièrement et légitimement leurs inquiétudes sur le service public de la santé, il pourrait être intéressant d'intégrer les logiques qui gouvernent le modèle des établissements de santé privés à but non lucratif à la réflexion sur la transformation de l'organisation du système de santé français : de nombreux acteurs plaident en ce sens¹⁹.

Bibliographie indicative

ALLÈS L. (2022), « Les transformations du capitalisme hospitalier français – Un secteur aux mains de la finance de marché », *Économie et institutions*.

ALLIOT-LAUNOIS F. *et al.* (2023), « La réforme de la gouvernance de notre système de santé doit être le chantier prioritaire de sa refondation », *Le Monde*.

BATIFOULIER P., DA SILVA N. & DOMIN J.-P. (2018), *Économie de la santé*, Armand Colin.

BENAMOUZIG D. & BOURGUEIL Y. (2023), *La financiarisation dans le secteur de la santé : tendances, enjeux et perspectives*, SciencesPo, Chaire santé.

COUR DES COMPTES (2013), *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale – Chapitre X : La place de l'hospitalisation privée à but non lucratif*.

COUR DES COMPTES (2023), *Les établissements de santé publics et privés*.

CLARIS O. *et al.* (2020), *Rapport de la mission sur la gouvernance et la simplification hospitalières*.

DREES (2022), *Panorama : Les établissements de santé*.

HOLCMAN R. (2017), *Management hospitalier : Manuel de gouvernance et de droit hospitalier*, Dunod.

de KERVASDOUÉ J. (2021), *L'hôpital*, PUF.

LAUDEA, MATHIEU B. & TABUTEAU D. (2012), *Droit de la santé*, PUF.

LOUAZEL M. *et al.* (2018), *Le management en santé : Gestion et conduite des organisations de santé*, Presses de l'EHESP.

SÉNAT (2022), *Rapport n°587 de la Commission d'enquête sénatoriale, Hôpital : sortir des urgences*.

SÉNAT, COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES (2023), *Mission relative à la création d'une gouvernance hospitalière assurée par un tandem administratif et médical*.

STINGRE D. (2021), *Le service public hospitalier*, PUF.

TAYSSE F. (2020), *Hôpital public et ESPIC : concurrence, coopération, fusion ? Quel(s) modèle(s) pour assurer la pérennité du service public hospitalier ?*, Presses de l'EHESP.

Le fisc français et les activités non lucratives

Par Pr Mirko HAYAT

Professeur affilié HEC Paris

Cet article a pour objet de présenter la façon dont les impôts en France considèrent le champ caritatif. Cette politique fiscale s'appuie sur deux piliers : d'une part, les réductions d'impôts accordées aux dons effectués par des particuliers ou des entreprises auprès d'organismes d'intérêt général, et, d'autre part, par un régime fiscal particulier offert aux organismes sans but lucratif, même lorsqu'ils se livrent occasionnellement à des opérations commerciales.

Les exemptions fiscales sont un bon moyen pour l'État de déléguer au contribuable le soin d'accomplir certaines prérogatives qui pourraient ou devraient relever de la puissance publique. C'est particulièrement vrai pour l'action caritative qui sera l'objet des développements qui suivent. Mais ce n'est pas le seul domaine pour lequel l'État accorde des facilités fiscales afin d'infléchir les comportements des citoyens. Ainsi, des réductions fiscales sont accordées dans les domaines les plus divers pour, par exemple, favoriser l'investissement outre-mer ou encore l'industrie du cinéma, la rénovation de bâtiments anciens, etc.

Cette pratique agit à rebours des taxes pigouviennes dont l'objectif est de dissuader les agents économiques d'adopter tel ou tel comportement en leur appliquant des taxes spécifiques. C'est particulièrement vrai dans le domaine de la santé (taxes sur les tabacs et sur les alcools) ou environnementale (taxe intérieure sur les carburants). Mais la finalité est la même : orienter l'action des agents économiques.

Avec sa politique fiscale en direction du secteur dit « d'intérêt général », il s'agit pour l'État d'orienter la dépense des contribuables en leur accordant une réduction de leur impôt, à condition qu'ils soutiennent tel ou tel acteur du champ caritatif. Cette action de l'État en direction des agents économiques se double de l'octroi d'une fiscalité particulière pour les organisations sans but lucratif.

Les réductions d'impôts accordées aux contribuables charitables

Les contribuables qui font des dons à certains organismes sans but lucratif (OSBL) se voient accorder des réductions d'impôt sur le revenu pour les personnes physiques (article 200 du code général des impôts, CGI), d'impôt sur la fortune immobilière (article 978 du CGI) ou d'impôt sur les bénéfices (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu) pour les entreprises (article 238bis du CGI).

Organismes bénéficiaires des dons

Afin d'obtenir ces réductions d'impôts, les dons doivent bénéficier à des organismes répondant à certaines caractéristiques. La nature des activités pratiquées par ces œuvres ou organismes couvre un spectre très large censé représenter l'essentiel du champ de « l'intérêt général ».

Ouvrent droit à la réduction d'impôt les versements affectés à¹ :

- des fondations ou associations reconnues d'utilité publique, de fondations universitaires ou de fondations partenariales ;
- des œuvres ou organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ;
- des établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique, publics ou privés, à but non lucratif ;
- des organismes agréés ayant pour objet exclusif de participer, par le versement d'aides financières, à la création d'entreprises ;
- des associations culturelles et de bienfaisance, ainsi que des établissements publics des cultes reconnus d'Alsace-Moselle ;
- des organismes publics ou privés dont la gestion est désintéressée et qui ont pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques et de cirque ou l'organisation d'expositions d'art contemporain, à la condition que les versements soient affectés à cette activité ;

¹ Cf. Bulletin Officiel des Impôts BOI-IR-RICI-250.

- des fonds de dotation répondant à certaines caractéristiques ou à la Fondation du patrimoine, ou à une fondation ou association reconnue d'utilité publique agréée par le ministre chargé du Budget.

Un organisme est considéré d'intérêt général par le fisc lorsqu'il remplit cumulativement les trois conditions suivantes :

- il n'exerce pas d'activité lucrative ;
- il ne fait pas l'objet d'une gestion intéressée ;
- il ne fonctionne pas au profit d'un cercle restreint de personnes.

Avantage fiscal accordé au donateur

Lorsque le donateur est un particulier²

Les donateurs personnes physiques bénéficient, à l'occasion d'un don³ à un organisme visé ci-avant, d'une réduction de leur impôt sur le revenu égale à 66 % du montant du don. Il est plafonné à 20 % du revenu imposable (l'excédent peut être reporté pour des déductions ultérieures durant cinq ans). Ces personnes doivent être fiscalement domiciliées en France, et la réduction d'impôt porte sur la fraction du don n'excédant pas 20 % du revenu imposable. De même, s'agissant de l'impôt sur la fortune immobilière, la réduction se monte à 75 % du don dans la limite de 50 000 €.

On précisera en outre :

- que la réduction d'impôt est étendue aux contribuables domiciliés dans un autre État de l'Union européenne, en Islande, en Norvège ou au Liechtenstein et qui tirent l'essentiel de leurs revenus de France ;
- que les dons ne doivent donner lieu à aucune contrepartie ;
- que les dons peuvent revêtir diverses formes : en argent bien sûr, mais aussi en nature (œuvres d'art, matériel), par abandon de recettes (de droits d'auteur, par exemple), frais engagés dans une activité bénévole, cotisations.

Lorsque le donateur est une entreprise⁴

Les entreprises imposées à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés peuvent aussi bénéficier d'une réduction d'impôt lorsqu'elles effectuent des dons à des organismes agissant dans le cadre de l'intérêt général. Les organismes bénéficiaires sont les mêmes que ceux mentionnés précédemment à propos de la réduction d'impôt des particuliers.

Les versements effectués au cours d'un exercice fiscal bénéficient d'une réduction d'impôt selon les modalités suivantes :

- la fraction du don inférieure ou égale à 2 millions d'euros ouvre droit à une réduction d'impôt au taux de 60 %, et la fraction supérieure à ce montant ouvre droit à une réduction d'impôt au taux de 40 % ;

- pour le calcul du montant de la réduction d'impôt, l'ensemble des versements y ouvrant droit sont retenus dans la limite de 20 000 € ou de 5 pour mille du chiffre d'affaires lorsque ce dernier montant est plus élevé. Lorsque cette limite est dépassée au cours d'un exercice, l'excédent de versement donne lieu à réduction d'impôt au titre des cinq exercices suivants.

De même que pour les personnes physiques, ouvrent droit à la réduction d'impôt les versements qui procèdent d'une intention libérale de l'entreprise. Ils ne doivent pas être la contrepartie d'une prestation que l'organisme a effectuée à son profit.

Une fiscalité claire est avantageuse pour les OSBL

Sous certaines conditions, les OSBL peuvent être exonérés des « impôts commerciaux ». Les impôts commerciaux en question sont l'impôt sur les sociétés (IS), la TVA, et la contribution économique territoriale (CET).

Un OSBL n'est pas soumis aux impôts commerciaux si sa gestion est désintéressée, et qu'il ne concurrence pas le secteur commercial⁵. On notera donc que le caractère non lucratif d'un organisme dépend des conditions concrètes de son activité, et non simplement de la forme juridique qu'il a adoptée, par exemple association dite loi de 1901 à but non lucratif.

Gestion désintéressée

Pour que la gestion d'un organisme soit considérée comme désintéressée par l'administration fiscale, il convient que :

- l'organisme soit géré et administré à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation⁶ ;
- l'organisme ne procède à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices, sous quelque forme que ce soit ;
- les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne puissent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Non-concurrence avec le secteur commercial

Pour bénéficier de l'exonération des impôts commerciaux, outre une gestion désintéressée, l'organisme doit aussi démontrer qu'il n'entre pas en concurrence avec le secteur privé.

Dans le but de conforter la sécurité juridique des OSBL, et de limiter le nombre de contentieux, l'administration fiscale a précisé les contours de ce concept de non-concurrence.

² Article 200 du CGI.

³ Le taux de la réduction d'impôt est porté à 75 % lorsque le don profite à des organismes d'aide aux personnes en difficulté, ou luttant contre les violences conjugales.

⁴ Article 238bis du CGI, appelé aussi « mécénat d'entreprise ».

⁵ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20.

⁶ Toutefois, sous certaines conditions, l'organisme peut rémunérer ses dirigeants sans pour autant perdre le caractère désintéressé de sa gestion. Pour plus de précisions sur ce point cf. BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 n°70 et suivants.

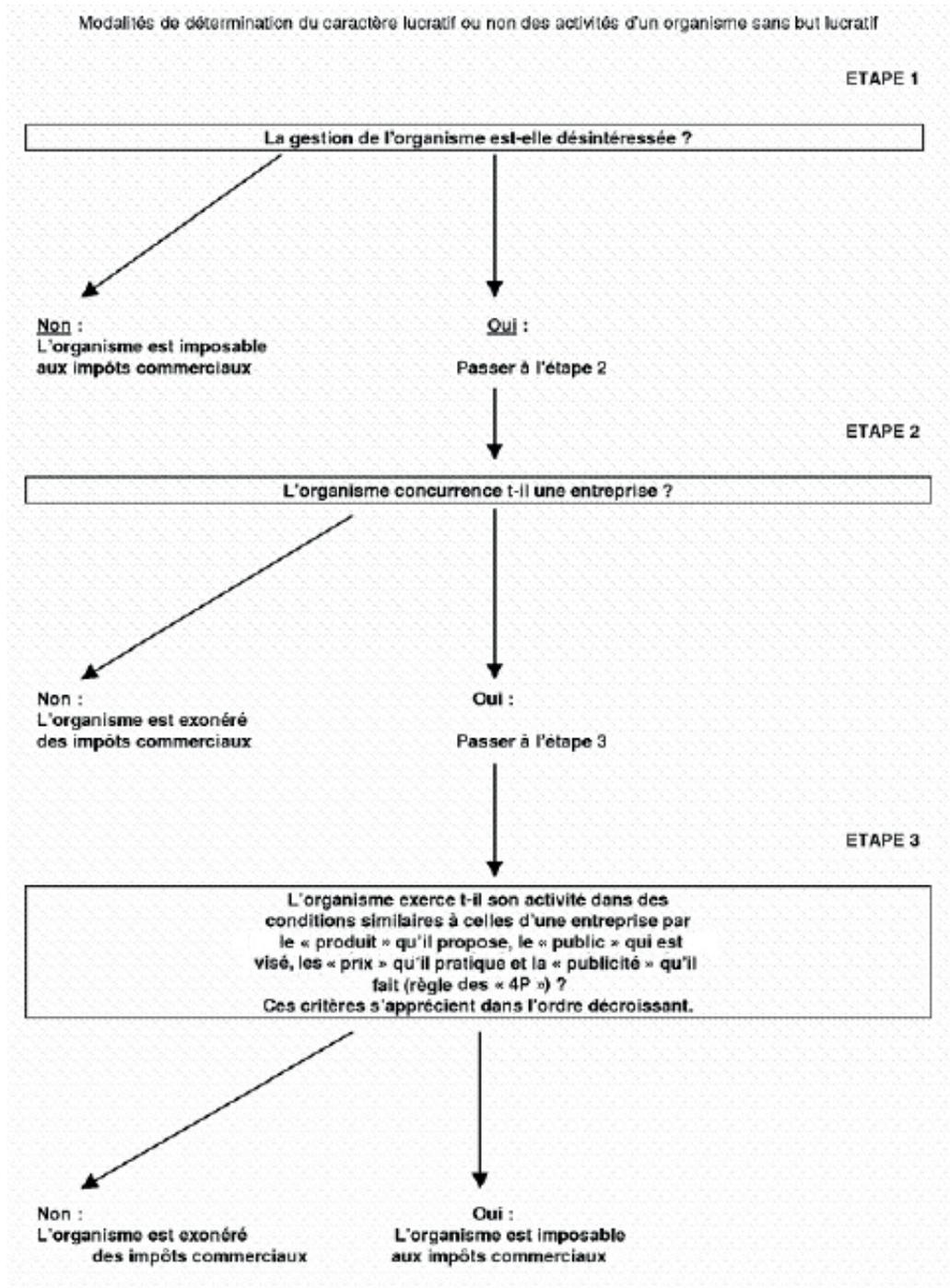


Figure 1 : Modalités de détermination du caractère lucratif ou non des activités d'un organisme sans but lucratif (Source : *Ibid.*).

« La comparaison des conditions d'exercice de l'activité est effectuée à l'aide d'un faisceau d'indices. Cette méthode, dite "des 4 P", consiste en une analyse de quatre critères, classés par ordre d'importance décroissante : le "Produit" proposé par l'organisme, le "Public" visé par l'organisme, le "Prix" pratiqué et les opérations de communication réalisées ("Publicité") »⁷.

Exercice concomitant d'activités lucratives et non lucratives

Il est cependant fréquent qu'un organisme exerce à la fois des activités lucratives et non lucratives. Dans ce

cas, l'exonération des impôts commerciaux ne s'appliquera pas, sauf si les activités non lucratives sont prépondérantes.

Dans ce dernier cas, si le montant des activités lucratives n'excède pas 72000 €, l'exonération est maintenue pour l'ensemble des activités. Si le montant des activités lucratives non prépondérantes excède ce seuil de 72000 €, l'organisme a le choix entre la seule taxation de ses activités lucratives, ou la soumission de l'ensemble de ses activités (lucratives et non lucratives) aux impôts commerciaux.

⁷ BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10 n°60.

	Activités lucratives prépondérantes	Activités non lucratives prépondérantes	
		Recettes lucratives annuelles ≤ 72 000 €	Recettes lucratives annuelles > 72 000 €
IS	Taxation de toutes les activités	Hors champ de l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun Dans le champ de l'impôt sur les sociétés à taux réduit pour les revenus patrimoniaux	Taxation au choix de l'organisme de toutes les activités ou, si sectorisation, des seules activités lucratives (et des revenus patrimoniaux)
CFE (et CVAE le cas échéant)	Taxation des seules activités lucratives	Exonération	Taxation des seules activités lucratives
TVA	Taxation de toutes les activités (sauf application d'une mesure d'exonération spécifique)	Exonération	Taxation des activités lucratives (sauf application d'une mesure d'exonération spécifique) et ouverture des droits à déduction en fonction des règles applicables aux redevables partiels

Tableau 1 : Différents cas d'imposition envisageables, selon le montant des activités lucratives prépondérantes ou non prépondérantes.

Le tableau ci-dessus récapitule les différents cas d'imposition envisageables, notamment au regard de l'impôt sur les sociétés⁸.

Conclusion

Les lignes qui précèdent ont mis en évidence les efforts des pouvoirs publics pour alléger la charge fiscale des OSBL, et pour inciter particuliers et entreprises à leur consentir des dons.

Pour ce qui est de la réduction d'impôts en faveur des dons, le manque à gagner⁹ pour l'État s'est élevé en 2022 à 1,745 milliard d'euros pour les dons des particuliers (plus de cinq millions de ménages bénéficiaires) et 1,072 milliard d'euros pour ceux émanant des entreprises.

Les dispositifs présentés ici peuvent-ils pour autant être qualifiés de « niche fiscale » ? Assurément pas selon les associations caritatives car, contrairement aux autres mesures incitatives, le don reste un coût pour le donateur (certes moins élevé qu'en l'absence de la réduction d'impôt), mais sans aucune contrepartie.

⁸ Permalien du document : <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2343-PGP.html/identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-50-10-10-20200311>

⁹ Concept de « dépense fiscale » : article 32 de la loi de finances pour 1980 : « toute disposition législative ou réglementaire dont la mise en oeuvre entraîne pour l'État une perte de recette et donc pour le contribuable un allègement de sa charge fiscale par rapport à ce qui aurait résulté de la norme, c'est-à-dire de l'application des principes généraux du droit fiscal français ».

Le secteur non lucratif des solidarités et de la santé : co-construction versus *new public management*

Par Dr Daniel GOLDBERG
Président de l'Uniopss

Les associations des solidarités et de la santé se sont développées dans une forme de co-construction de l'action publique, les autorités reconnaissant de fait leur diversité comme un atout et l'intérêt de leur non-lucrativité comme une garantie. Ces dernières années, des changements majeurs dans la conduite des politiques publiques rejaillissent sur le secteur associatif, voulant le réduire à un rôle d'« opérateur », en développant la concurrence de manière non régulée avec des acteurs marchands à la recherche de rentabilité élevée. Ces évolutions mettent à mal à la fois le sens de l'action des associations, leur modèle socio-économique et leur ambition d'être un corps intermédiaire porteur d'un projet pour la société tout entière. Pourtant, les associations des solidarités sont particulièrement utiles pour permettre de résorber les fractures de la société française et faire reconnaître l'effectivité des droits de chacun.

L'année 2024 est un moment particulier de l'histoire des solidarités et de la santé dans notre pays, ainsi que pour les acteurs qui les mettent en œuvre au quotidien. Cela est encore plus prégnant, alors même que les aléas politiques en cours pourraient conduire à remettre en cause plusieurs aspects de notre protection sociale.

Il est vrai que, depuis plusieurs années, les solidarités sont régulièrement questionnées. Certains acteurs publics, au plus haut niveau de l'État comme à la tête de collectivités territoriales, remettent en question l'inconditionnalité de l'accompagnement des personnes vulnérables. Récemment encore, certains d'entre eux laissaient entendre que les problèmes de la société française trouveraient leurs solutions en fragilisant encore des parcours de vie déjà difficiles et que le concept même d'État-providence devait être mis en cause pour le réduire à un seul rôle d'État protecteur, mais donc non émancipateur. C'est alors le sens même des actions sociales, médico-sociales et sanitaires développées par la société civile organisée qui serait mis à mal.

De même, des citoyens rejettent certaines actions solidaires, voulant s'opposer ainsi à toute forme d'« assistantat » pour autrui, avec une opinion pourtant résolument inverse quand il s'agit de la nécessité de leur propre accompagnement ou de celui de leurs proches.

Dans le même temps, le modèle non lucratif des solidarités est lui aussi questionné. La mise en concurrence entre associations et / ou avec des acteurs marchands, tout comme la recherche du « moins disant » plutôt que du « mieux faisant » affaiblissent le secteur non lucratif. De même, les demandes répétées de transformation de l'offre, même nécessaires, masquent souvent des espérances, voire des volontés de réduction des coûts, avec des dialogues de gestion qui prennent le pas sur les dialogues de qualité.

Pourtant, une des particularités de notre pays est que, dans les champs du handicap, de la protection de l'enfance, de la lutte contre l'exclusion, de l'hébergement et du logement accompagné, des actions socio-judiciaires ou encore de lien social, sans associations, fondations ou mutuelles, il n'y aurait simplement pas de politiques publiques. Pour le grand âge et l'accès aux soins, ce sont des structures publiques et privées non lucratives qui réalisent encore la grande majorité des accompagnements, même si des acteurs marchands sont présents de manière croissante.

À propos de l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux)

Créée en 1947, l'Uniopss rassemble les acteurs associatifs des secteurs sanitaire, social et médico-social. Elle porte ainsi auprès des pouvoirs publics la voix collective de l'ensemble de ces associations, engagées auprès des personnes vulnérables, pour développer les solidarités.

Présente sur tout le territoire au travers d'un réseau d'unions régionales et d'une centaine de fédérations et d'associations nationales, l'Uniopss regroupe ainsi près de 35 000 établissements, 750 000 salariés et un million de bénévoles.

Ce modèle ancien, existant avant la Révolution française, issu d'actions charitables organisées par les cultes en direction de celles et ceux appelés alors des « indigents », puis renforcé ensuite par des mesures d'assistance publique – dont le nom demeure –, a perduré de manière quasi inchangée jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

À la Libération, au moment où s'élabore la protection sociale que nous connaissons aujourd'hui, une forme de co-élaboration des politiques publiques s'établit avec les réseaux de solidarité pour mettre en œuvre concrètement les accueils et accompagnements nécessaires. Ces réseaux associatifs, beaucoup d'appartenance religieuse et d'autres très laïcs, décident alors de se regrouper pour résister à ce qui était ressenti comme une forme d'étatisation et peser ensemble sur le contenu des nouvelles politiques publiques, nationalement et localement.

C'est ce mouvement qui donnera naissance à l'Uniopss, l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux. Dans cet acronyme, chaque mot compte : une union, et pas seulement une fédération, pour penser avant tout le parcours de la personne plus que les silos des politiques publiques, l'interfédéralité impliquant une approche intersectorielle où la primauté de l'humain et les droits fondamentaux des personnes passent avant les formes d'organisation.

Ainsi donc, dans le nouveau paysage de l'action publique des années 1950 et suivantes, la vocation des associations des solidarités et de la santé pouvait demeurer intacte afin de permettre la réalisation d'un projet associatif décidé librement, mis en œuvre grâce au soutien de pouvoirs publics reconnaissant leur utilité sociale, tout en leur assurant une autonomie dans la conduite de leur projet associatif. Dès lors, les associations ont essaimé, toutes différentes suivant les territoires et leurs manières d'agir, mais toutes ressemblantes dans leurs valeurs et très unies dans leur volonté de co-construction de l'action publique.

Nombre de politiques publiques sont ainsi nées d'un dialogue continu entre, d'un côté, les acteurs associatifs – personnes accompagnées, bénévoles, professionnels ainsi que leurs structures organisées –, et, de l'autre, les responsables publics, élus comme fonctionnaires à la tête des administrations. Ce dialogue a été d'autant plus fécond que de nombreux hauts fonctionnaires avaient eux-mêmes un engagement associatif ou l'ont eu une fois à la retraite¹. De plus, la formation initiale des professionnels de terrain faisait largement appel à un engagement militant, au sens qu'il était lié à une vision de la société où les conditions de vie et d'existence de chacun importent à tous.

¹ François Bloch-Lainé et Jean-Michel Bloch-Lainé, hauts fonctionnaires, ont par exemple tous deux été présidents de l'Uniopss, tout comme René Lenoir, haut fonctionnaire et secrétaire d'État (1974-1978).

² Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

³ Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

⁴ Cela a donné lieu, dans le même mouvement, à la création à l'initiative de l'Uniopss du Collectif Alerte, rassemblant plus de trente organisations luttant dans la pauvreté.

⁵ Loi n°2001-647 du 20 juillet 2001 relative à la prise en charge de la perte d'autonomie des personnes âgées et à l'allocation personnalisée d'autonomie.

⁶ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

⁷ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Ce foisonnement organisé a permis de développer l'innovation sociale et a pesé sur de nombreuses avancées déterminantes parmi lesquelles les deux lois du 30 juin 1975 – celle marquant la reconnaissance du handicap comme politique publique² et celle instituant les établissements et services sociaux et médico-sociaux³ –, la mise en lumière de nouvelles problématiques avec la création du Revenu minimum d'insertion en 1988, la reconnaissance de l'exclusion comme grande cause nationale en 1994⁴, les avancées concernant l'accompagnement de la perte d'autonomie en 2001⁵, le nouveau regard porté sur les droits de la personne accompagnée et son pouvoir d'agir sur sa propre situation en 2002⁶ ou encore les droits des personnes en situation de handicap en 2005⁷.

Dans le même temps, était apparue l'expression de tiers-secteur, en référence au tiers-monde en ce qu'il devait, lui aussi, créer une nouvelle forme de développement économique⁸.

Et, si les mouvements de décentralisation à partir de 1982 font qu'il est plus difficile aujourd'hui de concevoir des politiques nationales quand les 101 départements de France aspirent chacun à développer, suivant leurs moyens, leurs propres choix dans le champ des solidarités dont ils ont la charge, cet état d'esprit de dialogue fructueux est longtemps demeuré intact, y compris au niveau local. Il est largement bousculé depuis quelques années, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, les pouvoirs publics, dans leur rôle d'autorités de tarification et de contrôle, ont cherché de plus en plus des opérateurs, et non des co-constructeurs, pour mettre en œuvre les politiques correspondant à leurs champs de compétences. Réduites ainsi sémantiquement à une fonction de sous-traitants de l'action publique, malléables et corvéables avec une capacité amoindrie de débat sur le sens des priorités, les associations ont de plus en plus de difficultés à faire entendre et respecter leurs voix singulières et autonomes.

Pourtant et parce que cela est constitutif de son existence, le secteur non lucratif revendique d'opérer les politiques publiques puisque, sans lui, ces dernières n'existeraient pas, mais il refuse d'être restreint à ce rôle. Les associations des solidarités et de la santé considèrent en effet que le mandat reçu par l'État et les départements pour « faire » et mettre en œuvre leurs politiques publiques comporte aussi un mandat pour « dire », en ayant la responsabilité de rapporter les dysfonctionnements, les besoins et les attentes des personnes accueillies ou accompagnées et de toutes celles qui devraient l'être, de peser sur la forme des réponses apportées et sur la manière dont les actions menées sont évaluées.

Évidemment, les acteurs marchands qui ont trouvé dans les solidarités et la santé matière à se développer n'ont pas les mêmes ambitions, ni les mêmes scrupules. En l'absence de régulation par les pouvoirs publics des types de gestionnaires, non lucratifs ou lucratifs, et en termes d'obligations identiques d'accueillir tous les publics, et devant des besoins non satisfaits, on ne peut reprocher aux acteurs du secteur lucratif de se contenter d'apporter des réponses segmentées territorialement et

⁸ RECMA (2019), « Le "nouvel esprit" des associations, ou l'entreprise associative en questions », vol. 353, n°3.

socialement par des actions les plus rentables possible, sans discuter ni des fins, ni de l'intérêt social de l'action publique dans son ensemble. Et tout aussi évidemment, ce laisser-faire dans des poches de rentabilité de l'action publique a ses travers comme on l'a vu notamment dans la santé, le grand âge ou la petite enfance. Cela est d'autant plus faisable que ces nouveaux marchés du prendre-soin sont solvabilisés en large partie par des dotations publiques.

Par ailleurs, la volonté justifiée des individus d'avoir des réponses mieux personnalisées et la nécessité de développer par là même des approches domiciliaires de l'accompagnement de la perte ou du manque d'autonomie bouleversent également des réponses pensées à l'origine collectivement et majoritairement au sein d'établissements. C'est ainsi que les associations sont amenées à repenser leurs modèles collectifs de réponse aux vulnérabilités⁹, quand bien même seraient-ils plus individualisés et à domicile qu'aujourd'hui.

Là aussi, le secteur lucratif est, lui, tout à fait à l'aise pour proposer des bouquets de services, à domicile comme en établissement, plus ou moins étoffés suivant les capacités contributives de la personne et de ses proches, plutôt que d'être partie prenante d'une couverture identique des besoins partout, pour toutes et tous.

Pour les associations qui n'ont pas la même agilité financière, ni l'objet à agir d'une recherche de lucrativité rapide et élevée, la concurrence est faussée, et l'on assiste ainsi peu à peu à une segmentation des réponses aux besoins, par strates sociales, par strates suivant la complexité des situations, par strates territoriales.

Mais, cette irruption d'acteurs marchands aux finalités différentes n'est pas née par hasard. Elle est aussi le fruit de la transformation des politiques publiques elles-mêmes, où la notion d'efficacité comptable se substitue à celle d'intérêt général. L'accumulation de normes et de procédures qui se justifient parfois seulement par elles-mêmes entraîne également une perte de sens de l'action pour les professionnels et participe à affaiblir la parole des associations en tant que corps intermédiaires. S'ajoutent à cela, de manière systémique, des dotations inférieures à la réalité des coûts, à leur évolution liée à l'inflation, à de nouveaux modes d'intervention ou aux évolutions du cadre légal, dotations comblées par des crédits non reconductibles, par nature instables.

Ce constat est alourdi par la pénurie des métiers de l'humain qui affaiblit les organisations, fatigue les équipes en place et participe à dégrader la réponse aux besoins. Le recours contraint et particulièrement coûteux à l'intérim, lié également aux mutations du travail et de l'emploi, met à mal le modèle socio-économique de nombreux établissements et services.

De leurs côtés, les effets non maîtrisés des mouvements de décentralisation ont engagé une perte de responsabilité des différents niveaux de décision publique et un renvoi des uns vers les autres sans réelle

coopération. Les associations, alors qu'elles sont de véritables entreprises du champ de l'économie sociale et solidaire, sont ballottées bien plus que dans d'autres secteurs d'activités économiques, au cœur d'un système sans grande cohérence : elles dépendent à la fois de l'État par ses responsabilités propres dans le champ social ainsi que par son rôle de régulateur et de garant ; des régions pour la formation initiale et continue des professionnels ainsi que des choix d'aménagement du territoire ; des départements qui sont au cœur de bien des politiques sociales ; et enfin, des intercommunalités et des communes pour les décisions de développement et d'implantation.

En outre, les bénévoles qui s'investissent dans des fonctions de gouvernance ont le sentiment de ne pouvoir parfois mener correctement leurs missions, alors qu'ils portent des risques forts, légaux et budgétaires.

Pour retrouver tout son sens, l'action publique sociale, médico-sociale et sanitaire a besoin d'un cadre fixe, d'objectifs clairs et assumés, de moyens correspondants et stables. Le secteur non lucratif pourra alors continuer de jouer un rôle de phare et de balise, en éclairant la réalité des besoins et les manques, et, par son ancrage et son périmètre maintenus, en évitant les dérives d'une lucrativité dévoyée.

Cela demande des états des lieux partagés, par territoire de vie, des besoins actuels et à venir, associant l'État dans ses différentes composantes, les différents niveaux de collectivités territoriales, chacune suivant leurs compétences, et les acteurs de terrain qui ont, seuls, l'expertise d'usage des politiques publiques, par leur pratique quotidienne et le contact avec les personnes accompagnées elles-mêmes et leurs proches.

Cela demande plus globalement un débat citoyen sur le niveau de protection et d'accompagnement auquel la société française s'engage envers chaque individu pour prévenir les vulnérabilités de l'existence et les accompagner lorsqu'elles surviennent, et, de manière liée, sur les moyens budgétaires mutualisés que la nation souhaite y consacrer. À défaut, ce sera admettre que, suivant les moyens individuels des familles, suivant les territoires, certains accompagnements ne se feront pas.

Car enfin, c'est bien de cela qu'il s'agit et qui mine profondément la société française : la différence entre les droits proclamés et les droits effectifs. Au moment où notre nation a rendez-vous avec elle-même, avec son modèle social, avec ses valeurs universelles, avoir ce débat est d'autant plus d'actualité.

⁹ LAFORE R. (2019), *L'individu contre le collectif. Qu'arrive-t-il à nos institutions ?*, Paris, Presses de l'EHESP.

Collaboration et suppléance entre le tiers-secteur et l'État

Par Pr Hervé COLAS

Professeur associé au Lirsa EA 4603 (Cnam)

Traditionnellement, des organisations du tiers-secteur s'investissent dans la fourniture de biens et services, y compris de première nécessité (lutte contre l'exclusion, distribution de nourriture, etc.) pour compenser une carence de l'État.

Si la période de la fin des années 1940 (sortie de la Seconde Guerre mondiale) et celle des années 1980-1990 (retour de la grande pauvreté) ont correspondu en France à la création de nombreuses grandes institutions caritatives, ce mouvement s'accompagnait de l'espoir dans l'avenir d'une structuration de la réponse des services publics, qui rendrait possible un retrait au moins partiel des associations caritatives. L'évolution suivie a, au contraire, consisté en une institutionnalisation de ces organisations et une diversification de leurs activités. Cependant, les services publics ont également su s'adapter dans leurs rapports avec le tiers-secteur, face à cette situation. Un autre type de rapports entre le tiers-secteur et l'État s'affirme également dans lequel celui-ci, prenant acte du potentiel de progrès social du tiers-secteur, s'emploie à créer les conditions de la pérennité et d'un impact social fort de ce secteur. La logique de la collaboration trouve sa place à côté de celle de la suppléance.

L'émergence du vocable « tiers-secteur » a marqué une profonde évolution dans la manière d'appréhender la sphère des organisations à but non lucratif. En effet, par contraste avec tous les autres modes de désignation, qui insistent sur ses objectifs, sa raison d'être ou les organisations qui le constituent (les expressions « économie sociale et solidaire » ou bien « secteur associatif » étant, par exemple, emblématiques de cette attitude), celle de tiers-secteur, qui s'établit en référence au secteur public et au secteur des affaires, produit une définition « institutionnalisante ».

Si cette manière de définir le secteur a d'incontestables mérites, elle comporte également le danger de laisser supposer que chacun de ces trois secteurs aurait ses propres objectifs, et celui de colporter une vision fractionnée de la société.

Cet article porte sur la manière dont l'État et le tiers-secteur se prennent en compte mutuellement. À côté des conceptions dans lesquelles les organisations à but non lucratif ont pour mission fondamentale de pallier les carences de l'État et agissent lorsque celui-ci est absent ou faible, s'imposent progressivement des approches plus collaboratives dans lesquelles l'État prend en compte la contribution potentielle des organisations à but non lucratif à ses propres missions. Il s'agit alors, avant tout, de créer des environnements qui permettent à ces organisations à but non lucratif de concevoir et développer leurs activités.

Parallèlement, le tiers-secteur est substantiellement lié au secteur public, et son identité est particulièrement marquée par le fait de créer les conditions d'un bon fonctionnement de celui-ci.

Pallier les carences du secteur public

Les organisations à but non lucratif se sont fréquemment créées et ont structuré leurs identités autour de la conviction que les carences de l'État dans divers domaines en appelaient à des engagements personnels et organisationnels.

L'immédiat après-guerre a vu la création de beaucoup des plus importantes associations françaises. Elles se sont constituées à partir du constat selon lequel les besoins des populations vulnérables n'étaient souvent pas décemment pris en charge, nécessitant l'intervention des associations pour combler ces lacunes et garantir un soutien essentiel aux personnes en difficulté.

La démarche consistait fréquemment à « encaisser le choc », puis à laisser l'État prendre le relais par la suite.

La période des Trente Glorieuses a, en effet, ultérieurement correspondu à une période durant laquelle l'action sociale de l'État s'est très fortement développée, conduisant les associations à se concentrer, en dialogue avec le service public, sur ce qui n'était pas « encore » pris en charge. Mais le retour de la grande pauvreté et la mise en cause du développement des services sociaux publics, dans les années 1980, ont non seulement conduit les associations à augmenter l'ampleur de leurs activités et à les restructurer, mais ont mené aussi à la création d'autres énormes organisations afin à la fois de pallier les manques de l'État et de prendre en compte les incomplétudes dans les services des associations déjà présentes.

Nous mettons en lumière rapidement ci-après la dynamique de création de quelques très grosses associations, choisies arbitrairement pour leur importance et illustratives d'évolutions. À l'évidence, un tel panorama ne prétend ni à la rigueur ni à l'exhaustivité. La lutte contre l'exclusion comprend de nombreux autres acteurs que ceux évoqués dans les lignes qui suivent. Il s'agit simplement ici de donner des reflets illustratifs, certes parcellaires, de la dynamique suivie.

Nombre d'associations, même parmi les plus importantes, se sont créées pour faire face à une insuffisance de l'État à une période donnée ; mais elles n'ont jamais cessé de constituer par la suite des institutions sociales piliers face au problème de l'exclusion. Nous en rappelons quelques-unes même si elles sont bien connues, afin de montrer qu'un vaste éventail des besoins du secteur social est couvert par les associations pour répondre aux conditions créées ou tolérées par l'État.

Emmaüs, fondée en 1949, représente un des cas les plus édifiants de cet état de fait, notamment dans l'articulation des actions associatives avec l'État, et nous est fournie par la crise des besoins de logements, élargie par la suite, à la prise en charge de l'exclusion, face aux besoins énormes de l'après-guerre.

La conviction que partageait alors l'abbé Pierre avec ses compagnons, au moment de fonder le mouvement Emmaüs, était de prendre en charge des responsabilités de première ligne dans la lutte contre le mal-logement et l'exclusion (ce vocable s'est imposé plus tard). L'idée était aussi qu'une fois passé le choc de l'après-guerre, l'État développerait des services de logement social ; ainsi, le mouvement se contenterait de simplement les compléter avant éventuellement de disparaître¹.

De fait, le logement social s'est développé dans les décennies 1950, 1960 et 1970, et l'association Emmaüs s'est « spécialisée » dans la lutte contre l'exclusion, dans l'idée de graduellement concerner des populations spécifiques et diminuer son activité.

Or, avec le recul du logement social à partir des années 1980 et le développement d'une très grande pauvreté, Emmaüs s'est retrouvé, au contraire, forcée à intensifier et élargir son action ; Emmaüs offre désormais des logements temporaires, des emplois et des services de réinsertion sociale aux personnes en difficulté. Le mouvement pallie les lacunes de l'État en matière de logement social et d'intégration des personnes exclues.

Ainsi, loin de pouvoir passer le relais à l'État, la Fondation Emmaüs a créé la Fondation Abbé Pierre en 1992 pour prendre spécifiquement à sa charge un des domaines d'intervention d'Emmaüs : l'amélioration des conditions de logement des personnes défavorisées. Elle finance des projets de rénovation et de construction de logements sociaux, offre des aides financières pour les loyers et accompagne les ménages dans leurs démarches administratives et juridiques liées au logement. Elle a collecté en 2023 à ces fins 34,6 M€ de dons et 21,5 M€ de legs, donations et assurances vie.

Cette dynamique du mouvement Emmaüs est à rapprocher de celle d'autres associations nées après-guerre. Le Secours Catholique-Caritas France² ou encore le Secours Populaire Français³, par-delà leurs divergences philosophiques et politiques, fournissent d'excellents exemples. Ces associations jouent un rôle crucial dans l'aide d'urgence, la distribution alimentaire et l'accompagnement des personnes en situation de pauvreté. En plus de répondre à l'impériosité de certaines situations, ces associations se mobilisent autour d'actions de solidarité à long terme, comme l'accès aux vacances et à la culture des enfants défavorisés.

Créée en 1933, sous le nom d'association des Paralysés de France, l'APF France Handicap relève de la même logique. Cette très grande association procède, dans la lutte contre l'exclusion, d'une action complémentaire à celles précédemment citées, en situant son action auprès d'une population particulière : les personnes handicapées. L'APF défend les droits des personnes en situation de handicap et milite pour leur meilleure inclusion dans la société. Comme dans les cas précédemment cités, l'APF a été créée pour pallier la carence de l'État : l'association intervient pour compenser ses manques en matière d'accessibilité, d'éducation, d'emploi et de soutien aux familles des personnes handicapées, et pour l'amélioration de leur qualité de vie. L'État ne parvient pas à garantir l'accessibilité des infrastructures, à offrir un soutien éducatif adéquat, ni à intégrer pleinement les personnes handicapées dans la société, ce qui nécessite l'intervention de l'APF pour défendre leurs droits et promouvoir leur inclusion. Le désengagement de l'État après la période des Trente Glorieuses a conduit l'association à intensifier ses activités à partir des années 1980, au moment où s'imposait une prise de conscience de la nécessité de prendre en charge les besoins sociaux du public dans ce domaine et de continuer à s'engager pour l'inclusion des personnes handicapées.

Ces quelques exemples, fournis arbitrairement, illustrent combien dans les trente années d'après-guerre de grosses associations composaient un réseau cohérent pour répondre à la demande sociale du public. Les années 1980 ont correspondu à l'apparition de nouveaux besoins sociaux fondamentaux qui se sont imposés sans que l'État soit capable d'y répondre, et face aux « trous dans la raquette » quant aux réponses tant des organisations publiques que des associations.

Le cas des Restos du Cœur⁴ fondés par Coluche en 1985 illustre particulièrement ce mouvement des années 1980 : il apparaissait que ni l'État ni les grandes associations ne parvenaient à garantir un accès suffisant à l'alimentation pour tous ou à fournir des repas. Il est remarquable que, depuis, l'association ait opéré une diversification et soit devenue essentielle pour répondre aux besoins des personnes précaires par l'extension de

² Ressources financières 2023 : 144,3 M€ outre les activités non marchandes des bénévoles, https://www.secours-catholique.org/sites/default/files/03-Documents/RA_Financier_2023%20%282%29.pdf

³ Ressources financières 2023 : 175 M€ outre les activités non marchandes des bénévoles, <https://bilanactivite.secourspopulaire.fr/2023/fr/>

⁴ Ressources 2023 : 139 M€, <https://www.restosducoeur.org/chiffres-cles/>

¹ Abbé Pierre, *La voix des hommes sans voix*, Les éditions ouvrières, Paris, 1990.

ses services à l'hébergement, la réinsertion professionnelle et l'aide juridique.

Encore une illustration de ce mouvement de diversification de cette même époque : Médecins du Monde, qui, face aux exclus du système de santé français, a adapté en 1986 des compétences acquises à l'étranger hors du périmètre de l'État (assistance à des populations dans des zones de conflits et de catastrophes naturelles), en faveur de populations en France : les sans-abris, les migrants et les populations précaires. Il est à noter que l'association prend en compte le fait que l'État ne réussit pas à assurer une couverture santé universelle et à garantir à tous l'accès aux soins, laissant de nombreuses personnes sans protection médicale adéquate.

Depuis la fin des années 1980 s'est ouverte une période dans laquelle les grandes associations ont à la fois pris acte de la croissance des besoins qu'elles traitaient déjà et se sont également investies face aux besoins sans réponse des associations traditionnelles.

Figure du nécessaire vs. élaboration d'infrastructures

Tous les exemples fournis *supra* reposent sur une conception commune du tiers-secteur : ces organisations fournissent des biens et des services destinés à un utilisateur final pour répondre à un besoin, à un manque, à une situation difficile. En utilisant un terme un peu vieilli, on pourrait dire que ces institutions sont conçues en faveur de la figure d'un « nécessaire », sans que cela ne préjuge de l'importance ou de la taille de l'organisation : par exemple, même si les Restos du Cœur assurent 35 % de toute l'aide alimentaire en France, ont servi 171 millions de repas en 2023, accueillent environ 1,3 million de personnes en 2023 et disposent d'un budget de fonctionnement d'environ 200 millions d'euros par an, toute l'action de l'association est orientée vers des bénéficiaires identifiables. La collaboration avec l'État passe par des subventions qui représentent quasiment 20 % du budget de l'association. Ainsi, l'État aide les Restos du Cœur à l'épauler lui-même en fournissant un service au public. Mais la logique du système tient à ce que, chaque année, les mêmes défis et les mêmes urgences s'imposent ; son mérite est de réussir chaque année à donner des prestations à un nombre très élevé de personnes nécessitées.

La possibilité d'une amélioration de la situation générale est indépendante de l'action des Restos du Cœur et dépend uniquement de la situation économique et sociale que l'État influence au moins partiellement.

Aussi, parallèlement à l'action des associations telle que décrite *supra*, une nouvelle conception du tiers-secteur s'est faite jour du côté des organisations à but non lucratif, à partir du tournant du XXI^e siècle avec une accélération dans les dernières années : dans une large mesure, les entités du tiers-secteur concourent par leurs actions au bien public en fournissant des infrastructures, sous forme de biens et services et d'expertise, qui améliorent le fonctionnement et les services donnés aux citoyens ; si ceux-ci bénéficient souvent d'un service, l'objectif explicite de ces organisations à but non lucratif est d'améliorer le fonctionnement et les infrastructures

politiques, économiques, sociales, politiques, culturelles, éducatives, etc.

Les initiatives dans le tiers-secteur sont nombreuses, et le dynamisme de ce secteur est impressionnant. Parmi d'innombrables directions de développement, on peut évoquer quelques lignes fortes. Il peut s'agir de réduire la fracture numérique, de contribuer aux transitions écologique et numérique en fournissant des biens et des services, de faire comprendre aux jeunes Français le fonctionnement de la démocratie et des institutions pour contribuer à leur pérennité, de lutter contre le gaspillage alimentaire, de faciliter l'intégration professionnelle des jeunes n'ayant pas acquis les codes de l'emploi – ou relevant d'un groupe victime de discrimination –, de contribuer à la création et au maintien d'emplois de qualité, etc.

Ces exemples nous montrent combien le tiers-secteur, à côté de ses missions sociales et caritatives, complète également l'action de l'État et concourt à ce que le marché du travail soit efficace et juste, à fournir des services sociaux de qualité, à intégrer les groupes défavorisés, à améliorer l'accès à la culture, la qualité de l'éducation, à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, à la fourniture de soins en particulier aux couches les plus âgées de la population, etc.

L'évolution par rapport aux exemples donnés ci-dessus à propos de l'après-guerre est patente dans la mesure où l'on passe désormais d'une optique dans laquelle les associations font « à la place » de l'État à une logique de collaboration. Il ne s'agit pas tant de « remplacer » que de s'intégrer dans une vision sociale que l'État soutient après l'avoir établie mais aussi définie avec le tiers-secteur. Dans de nombreux cas, il n'est pas excessif de qualifier cette production de normes et d'infrastructures de co-construction et de co-réalisation.

Collaboration entre l'État et le tiers-secteur

Le changement de perspective par rapport aux conceptions longtemps dominantes est très important. En effet, si la contribution du mouvement Emmaüs, du Secours catholique ou du Secours populaire, etc., se conçoit comme palliative des carences de l'État dans l'attente que celui-ci prenne le relais, une conception alternative se développe, dans laquelle l'État prend au contraire acte de la contribution du tiers-secteur et s'emploie à créer les conditions pour faciliter la mise en œuvre des actions de celui-ci : il s'agit avant tout d'éviter les blocages, les difficultés bureaucratiques, les manques de coordination, les normes incompatibles, etc., et de fournir aux organisations du tiers-secteur un contexte favorable à leurs activités.

En France, le tiers-secteur représente autour de 10 % du PIB. Il contribue au développement de l'économie et du social dans de nombreux secteurs ; dès lors, loin d'être considéré par l'État comme un expédient face à la déficience de ses services, il devient une composante économique et sociale qu'il convient de soutenir.

Cette approche se met en œuvre aujourd'hui dans nombre de secteurs. Par exemple, moult organisations relevant du tiers-secteur ont une forte dimension entrepreneuriale, ce qui les met en situation d'avoir un impact positif sur la croissance et l'emploi. Ces projets entrepreneuriaux du tiers-secteur consistent souvent en un modèle de niche fondé sur la croyance "*small is beautiful*", mais un certain nombre de ces organisations peuvent souhaiter développer la taille de leurs « marchés » et l'échelle de leurs activités.

Au-delà du soutien standard aux projets d'entrepreneuriat, les pouvoirs publics mettent en place des aides pour tenir compte des spécificités de ces organisations en termes de gouvernance, d'allocation des bénéficiaires, de conditions de travail et d'impact sociétal.

Cette sensibilité forte aux évolutions du tiers-secteur est d'autant plus fondamentale que ses organisations assument désormais un rôle très important dans certaines transformations de la société. Par exemple, en relation avec le vieillissement de la population, tout un réseau d'organisations du tiers-secteur, à but lucratif ou non, se consacre spécifiquement au bien-être des seniors. Le tiers-secteur a également une importance considérable dans tous les domaines ayant trait à l'éducation des populations mal formées comme dans celui de la sauvegarde des compétences intergénérationnelles.

Par ailleurs, la diffusion des approches en œuvre dans le tiers-secteur rayonne au-delà de celui-ci. L'essor des entreprises à impact, ces entreprises à but lucratif qui incluent dans leurs objectifs l'impact économique et social de leurs activités sur le développement local, régional et national, démontre le besoin de soutenir le tiers-secteur en tant que modèle pour le reste des entreprises du pays, ainsi que l'on peut le voir dans l'évolution des contenus des chartes d'entreprises

Il en va de même s'agissant des « sociétés à mission ». Même si ces entreprises n'appartiennent pas formellement au tiers-secteur, elles garantissent le respect d'engagements sociaux et environnementaux et souhaitent contribuer positivement à la société et à l'environnement, *via* la réalisation d'objectifs qu'elles se fixent publiquement. Sans relever formellement du tiers-secteur, ces entreprises en sont fortement inspirées.

De manière générale, il est incontestable que l'intégration d'éléments ayant trait au développement durable dans leurs missions ou l'adoption de mesures ad hoc pour améliorer la transparence et s'engager plus activement auprès des communautés touche de nombreuses entreprises ; ce mouvement est effectivement induit par la dissémination des normes du tiers-secteur. De la même manière, l'intégration progressive de critères « ESG » – environnementaux, sociétaux et de gouvernance d'entreprise – dans le management des entreprises traditionnelles ainsi que les politiques d'investissement des institutions financières et des fonds d'investissement créent de nouvelles opportunités de coopération et d'enrichissement mutuel ainsi que la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés. Aussi, les pouvoirs publics s'emploient souvent à renforcer les interactions entre les entités de l'économie sociale du tiers-secteur et les entreprises traditionnelles en

promouvant les bonnes pratiques, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat sociétal.

Parallèlement, les programmes publics portant sur l'innovation, la préparation à l'investissement, l'internationalisation des entreprises, le développement rural et l'économie circulaire qui s'adressent principalement aux PME sont particulièrement pertinents pour les entreprises du tiers-secteur. Les pouvoirs publics s'attachent désormais, par des initiatives dédiées, à les faire connaître aux organisations du tiers-secteur afin de les diffuser en leur sein.

Conclusion

Une évolution se marque vis-à-vis de la thèse abondamment partagée dans de nombreuses sphères de la société, selon laquelle le tiers-secteur pourrait, ou devrait, se substituer aux services publics lorsque l'État est défaillant : celui-ci prend désormais en compte le potentiel du tiers-secteur en faveur du progrès social et de la qualité de vie. Aussi, l'État met-il en œuvre des politiques pour optimiser l'impact du tiers-secteur alors que celui-ci adopte des logiques de collaboration avec lui.

La dynamique complexe entre le secteur public et le secteur associatif face à un besoin de santé public

Par le Dr **Bénédicte DÉFONTAINES**

Neurologue

Les troubles cognitifs représentent le problème de santé le plus grave du XXI^e siècle selon l'OMS. En France, cela concerne 15 millions de personnes directement ou indirectement : la maladie d'Alzheimer et les troubles du neurodéveloppement sont les plus représentés.

Bien que ces affections soient incurables, un diagnostic précoce est indispensable pour permettre, grâce à l'utilisation de la plasticité cérébrale, de stabiliser, voire d'améliorer les symptômes et d'alléger les impacts systémiques de ces affections : sanitaires, professionnels, sur la famille, sur la scolarisation et les études...

Face à ce défi sanitaire et social, nous rapportons le rôle d'une association à but non lucratif (Aloïs) qui prend l'initiative en 2004 d'apporter sa contribution à ce problème de santé publique en créant / expérimentant des parcours de santé pour ces patients, en ville, complémentaires de ceux existant à l'hôpital. Il aura fallu vingt-deux ans pour qu'une observation partie du terrain modifie les politiques publiques.

Contexte

Depuis les années 1980, le vieillissement rapide des populations s'est affirmé comme une tendance démographique de fond aux conséquences sociales profondes.

Cette évolution s'accélère, au point qu'en 2047, les personnes de plus de 60 ans seront, à l'échelle mondiale, plus nombreuses que les enfants de moins de 15 ans.

En France, les plus de 65 ans représentaient 20 % de la population en 2020 ; ce chiffre s'élèvera à 35 % en 2050.

Cette situation est concomitante de l'augmentation du nombre de maladies neurocognitives, la maladie d'Alzheimer (MA) étant la plus représentée. Ces maladies sont considérées par l'OMS comme le problème de santé le plus grave du XXI^e siècle. Elles concernent 47 millions de malades dans le monde en 2015, et devraient atteindre 65,7 millions de personnes en 2030.

En France, la prévalence actuelle de la MA et des maladies apparentées (MAMA) est estimée à 6-8 % après 65 ans, et l'incidence augmente de façon exponentielle avec l'âge. En 2020, on comptait plus de 2 millions de personnes atteintes de MAMA et 240 000 nouveaux cas chaque année. Cette évolution a des conséquences majeures sur les plans personnel, familial, social, médico-économique.

Dans le même temps, les connaissances en neurosciences cognitives connaissent une avancée spectaculaire depuis une quarantaine d'années. Ces avancées majeures ont permis une meilleure connaissance des maladies neurodégénératives (MAMA) mais aussi des

troubles du neurodéveloppement (TND tels que trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité TDA/H, dyslexie, autisme...) chez les enfants ou adultes jeunes. Les TND constituent également un problème de santé publique et concernent environ 3 millions d'enfants en France bien qu'il n'y ait pas à ce jour de données stabilisées.

En France, tous âges confondus, les troubles cognitifs concernent 16 millions de personnes directement ou indirectement (5 millions de patients et 11 millions d'aidants).

Les nouvelles connaissances en neurosciences offrent aux cliniciens (médecins spécialistes, psychologues, neuropsychologues...) la possibilité de mieux connaître, repérer et améliorer la démarche diagnostique et le suivi des troubles cognitifs chez les enfants, les adultes jeunes et les seniors.

Les réponses qui ont été apportées aux défis induits par ces grandes évolutions de la société, tout autant que celles qui devront être définies et mises en œuvre dans l'avenir, sont également riches d'enseignement pour l'étude et la compréhension du rôle et des modes d'intervention des organisations à but non lucratif, en particulier sur deux questions largement abordées dans le présent article :

- Comment les organisations à but non lucratif articulent-elles leurs rôles et leurs modes d'intervention avec ceux du secteur public et celui des entreprises ?
- Au sein du domaine de l'économie sociale et solidaire, quels sont les domaines destinés à se développer ? La progression continue de la prise en compte des maladies / affections cognitives et de leurs impacts

nous renseignera sur l'évolution générale possible de ce champ.

Les premières réponses institutionnelles induites par l'émergence des maladies neurocognitives

Les neurosciences cognitives ont établi que le cerveau se caractérise par sa plasticité à tous les âges.

Malgré le caractère incurable des affections cognitives, l'importance d'un diagnostic suivi d'une prise en charge rapide et au stade précoce, non médicamenteuse (soins neuropsychologiques, orthophoniques...), s'est imposée pour retarder ou ralentir l'expression des symptômes des MAMA et pour compenser l'expression des TND chez les enfants et adultes jeunes en utilisant la plasticité cérébrale [1].

Aussi, depuis 1990, les psychologues peuvent se spécialiser en sciences cognitives ; ces neuropsychologues sont devenus les experts de l'évaluation et de la réhabilitation des fonctions cognitives chez les patients.

Si les progrès sont immenses, une difficulté sociale se fait jour. En France, les actes des neuropsychologues ne sont pas cotés par la sécurité sociale (SS) et sont à la charge financière de l'hôpital ou de la personne s'il consulte en libéral (400 à 600 euros pour un adulte, 800 à 2 000 euros chez un enfant pour une évaluation diagnostique, 60 à 80 euros par session de soins).

La création des « consultations-mémoire hospitalières »

Des consultations-mémoire hospitalières ont été créées dans les années 1990 pour faire face à l'afflux de personnes de plus de 50 ans avec plainte cognitive.

Ces consultations multidisciplinaires peuvent nécessiter l'intervention de médecins spécialistes (neurologue psychiatre ou gériatre), de neuropsychologues, d'orthophonistes... pour poser un diagnostic qui permettra d'entamer une prise en charge adaptée. Elles ont rapidement été engorgées, et en 2004, le temps qui s'écoulait entre la plainte du patient et la pose du diagnostic était de deux ans ; le diagnostic n'était fait qu'à un stade modéré, voire sévère (enfants ou adultes), et moins de 50 % des patients étaient diagnostiqués.

La création d'une association, le réseau Aloïs comme réponse à un problème de santé publique

En 2004, je fonde le réseau Aloïs (association loi 1901) pour apporter une contribution à ce problème de santé publique en incluant la médecine de ville et ses professionnels libéraux. Ceux-ci ont une connaissance inégale du terrain et des besoins des patients et de leurs familles, permettant de mener des démarches différentes de celles en cours à l'hôpital. À titre personnel, j'ai démissionné de mon statut de neurologue hospitalier pour ouvrir un cabinet de

ville à Paris (consultation neurologique spécialisée dans les affections / maladies cognitives) pour me mettre en situation d'avoir une double casquette (neurologue clinicienne et directrice d'Aloïs).

En effet, si l'enjeu est médical, dans la mesure où la prévention permet sinon d'éviter, au moins d'amoin-drir, les effets négatifs des troubles cognitifs, il est aussi social : avoir accès à la neuropsychologie en ville (professions non cotées par la SS) pour l'aide au diagnostic précoce suivi d'une prise en charge précoce. L'objectif des prises en charge non médicamenteuses (orthophonique, neuropsychologique, psychologique, psychomotricité...) est d'utiliser la plasticité cérébrale pour mobiliser et faire travailler les réseaux synaptiques spécialisés, et constituer (chez l'enfant) ou utiliser (chez l'adulte) la réserve synaptique.

Cette démarche permet de réduire le taux de déscolarisation, la désinsertion professionnelle et les comorbidités chez les enfants et jeunes adultes, de ralentir l'évolution et retarder l'entrée dans la dépendance chez les adultes, et d'accompagner tôt les aidants.

Cette philosophie de prévention impacte l'individu et son entourage et la société tout entière : coûts évités liés à la déscolarisation, à la désocialisation, au versement des aides sociales handicap et / ou chômage et à la dégradation de l'état de santé du patient et de l'aidant (plan psychologique, physiologique, etc.), au recul de l'entrée dans la dépendance.

L'utilité d'Aloïs dans la prise en charge des dysfonctionnements cognitifs

La démarche consistant à intégrer des éléments ayant trait au fonctionnement social au cœur du travail d'Aloïs a constitué une constante pour l'association.

Il s'agit ainsi de repérer des besoins auxquels le secteur hospitalier répond insuffisamment, tant pour développer des activités pour répondre au manque que pour conduire le secteur public à renforcer son propre fonctionnement (en le désengorgeant), ainsi qu'à fluidifier la coordination et la communication entre les mondes hospitalier et libéral.

Ainsi, à partir de 2004, Aloïs a développé des parcours de diagnostic en ville (consultations multidisciplinaires, coordonnées, informatisées) en Île-de-France, puis à Lyon. Nous souhaitons répondre à la fois à l'insuffisance de diagnostics neuropsychologiques à un prix raisonnable en ville, à une saturation hospitalière, et à la difficulté d'accéder simplement à ces diagnostics dans certaines zones géographiques, tels que les zones rurales et les départements d'outre-mer [2].

L'élaboration d'une stratégie qui à la fois s'appuie et influence le secteur public et les entreprises

Le renforcement des consultations hospitalières autour du plan Alzheimer entre 2008 et 2012 a conduit à l'arrêt en 2013 du financement d'Aloïs, en vigueur depuis

2004, au motif que les consultations mémoire hospitalières suffiraient désormais, sans aucune évaluation de l'activité d'Aloïs. Le modèle associatif ne figurait pas dans les nouveaux textes réglementaires définissant le cahier des charges de ces consultations mémoire. Toutes les initiatives associatives nées en ville ont subi le même sort, sauf en Bretagne, région bénéficiant d'une ARS visionnaire.

Seule Aloïs a continué ses missions en sollicitant le secteur privé, dont l'aide nous a permis de continuer à proposer des services accessibles financièrement et géographiquement.

En 2014, nous avons entièrement changé notre modèle économique en passant d'un financement entièrement public à entièrement privé.

Grâce au réseau Ashoka (je suis devenue *fellows* Ashoka en 2013), j'ai pu rencontrer les cabinets de conseil Kea & Partners et Goodwill Management, qui ont effectué des études médico-économiques pour Aloïs. Ces études nous ont permis de convaincre le secteur privé de nous soutenir (fonds d'action sociale des groupes de prévoyance, des mutuelles, fondations d'entreprise, dons, etc.) quand l'État nous a coupé son financement.

Aloïs a ainsi répondu à un désengagement de l'État en utilisant des dynamiques de réseau dans le secteur des entreprises.

Aussi, Aloïs a élaboré un type de réponse caractéristique des organisations du tiers-secteur : le secteur privé a été convaincu que *in fine* nos actions contribuaient à retarder l'entrée dans la dépendance pour les patients avec maladie neurocognitive, ou amélioraient les symptômes (et leurs impacts) des enfants ayant un TND, ce qui constituait également leur intérêt.

En effet, dès 2009, nous avons démontré que le modèle Aloïs permettait que les diagnostics en ville soient posés à un stade plus précoce qu'à l'hôpital, plus rapidement et pour des patients plus jeunes [3] [4], et ce pour un coût plus modéré dès 2014 [5]. Et nous avons estimé le coût des MAMA à 28 milliards d'euros par an, en mettant en lumière les différents postes où les économies immédiates étaient possibles [6].

En 2016, nous avons démontré que le secteur hospitalier ne pourrait répondre qu'à 50 % des demandes de diagnostics cognitifs jusqu'en 2030 [7] [8].

Pourtant, malgré ces résultats positifs et une large communication (ministère, CNAM, DRESS, ARS), il faudra attendre dix ans supplémentaires et 35000 patients diagnostiqués... pour que l'État reprenne à son compte une partie de notre modèle.

La relation avec l'État pour la mise en place de réponses à un problème de santé publique

La progression des maladies neurocognitives constitue un problème majeur de santé publique ayant motivé la création du réseau Aloïs.

L'analyse rétroactive de ses activités depuis sa création s'est articulée comme suit :

- prendre en charge un problème de santé publique que le système hospitalier ne peut assumer seul, en utilisant les ressources en ville, et s'appuyer pour cela sur des fonds publics puis privés ;
- fluidifier les relations ville-hôpital ;
- mettre le système hospitalier, désengorgé, en situation de mieux faire face à ce problème en répondant plus rapidement aux patients les plus complexes, nécessitant l'expertise et le plateau technique hospitaliers.

La population des + de 50 ans

En 2016, les résultats de nos études médico-économiques ont conduit la Caisse nationale d'assurance maladie à nous proposer de mener une réflexion sur notre modèle en collaboration avec les représentants des médecins généralistes (MG), des neurologues libéraux et hospitaliers, de France-Alzheimer, des psychologues spécialisés en neuropsychologie.

En 2020, le ministère de la Santé a accepté de financer une petite partie de nos parcours (le parcours PASSCOG pour Parcours Ambulatoire pour SeniorS avec troubles COGNitifs) pour une expérimentation allant de 2021 à 2026¹, en Île-de-France et Finistère Nord, pour les patients de plus de 50 ans. Sans surprise, les premiers résultats (2023) révèlent que le diagnostic des maladies neurocognitives est posé à un stade plus précoce en ville qu'à l'hôpital (Source : Banque Nationale Alzheimer). Or, nous l'avons dit, l'évolution « favorable » d'une MAMA dépend d'un diagnostic et d'une prise en charge précoces.

Devant l'accroissement des personnes avec troubles cognitifs, la généralisation de ce modèle en ville à toute la France permettra de limiter les coûts relatifs à la dépendance et à l'état de santé des aidants (entre autres choses).

La population des enfants

Pour les enfants (2-25 ans), la même stratégie a été adoptée.

Née en 2016, initialement financée par les familles, Aloïs est la seule structure de ville à proposer des tarifs sociaux, grâce à un financement privé depuis 2020 pour les personnes vivant à Paris et à Lyon.

Une étude médico-économique effectuée par le cabinet de conseil GoodWill Management en *pro bono* pour Aloïs révèle que le coût des TND est estimé à 25 milliards d'euros par an dont 13 milliards sont assumés par l'État (sécurité sociale et autres acteurs publics), 5 milliards sont à la charge des familles, 2,6 milliards au ministère de l'Éducation nationale, 1 milliard à la Justice [9].

Nos parcours de ville permettent aussi de faire des diagnostics plus rapides et plus précoces que le modèle traditionnel hospitalier. Ils sont complémentaires de ceux des hôpitaux. Or nous savons qu'une prise en charge précoce et adaptée de ces troubles réduira leurs conséquences sociales, économiques, sanitaires / affectives, judiciaires [9].

¹ https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/passcog_arrete_et_cdc.pdf

Un travail est en cours pour que l'État reprenne tout ou partie du modèle.

Le réseau Aloïs a également développé un pôle formation et un pôle études et recherche

De façon assez inédite en France pour une structure de santé de ville, Aloïs est un centre d'expertise neurocognitive qui accueille des cliniciens qui sont également chercheurs et formateurs.

Notre objectif est de contribuer à la réorganisation du système de soins en France.

Conclusion

Cet article se conçoit en opposition de l'idée selon laquelle seul l'État a la responsabilité ou la compétence pour le repérage des défis sociaux les plus importants ainsi que pour la formalisation des bonnes pratiques pour y faire face. Dans cette conception, l'État mandate les associations, les fondations, les entrepreneurs sociaux, etc., et conditionne et contrôle leurs pratiques.

L'exemple du réseau Aloïs présente, pour le secteur à but non lucratif, un modèle innovant face au défi que constituent les maladies neurocognitives. D'une part, l'initiative vient de l'association, sans être mandatée par l'État auquel Aloïs a proposé spontanément son projet. De plus, le rôle central qu'assume Aloïs consiste à « faire » *i.e.* s'affirmer comme un acteur central dans la lutte contre les maladies / affections neurocognitives, ce qui contribue à induire pour le secteur public une amélioration des activités et pratiques médicales, sociales et de santé.

Le réseau Aloïs fait également apparaître à quel point le temps et la persévérance tiennent un rôle central dans la lutte contre les problèmes médicaux et sociaux, face à l'État. En effet, il aura fallu vingt-deux ans (une génération) et plus de 35 000 patients diagnostiqués pour que l'État intègre une partie de son modèle, – parti d'une observation du terrain et qui avait démontré qu'il était vertueux au bout de cinq ans – au droit commun.

Malgré ces résultats, à ce jour, le modèle associatif n'est toujours pas prévu dans les textes réglementaires définissant le cahier des charges des consultations mémoire agréées. Il reste encore un gros travail de *lobbying* à mener pour l'intégrer.

La vision de notre système de santé par nos dirigeants n'est pas holistique, et il n'y a pas encore de collaboration fluide entre toutes les parties prenantes (professionnels de santé en ville, à l'hôpital, salariés, libéraux, agences régionales de santé, CNAM, ministère...).

Or, pour faire face à ce problème de santé publique, les ressources existent [7] mais ne sont pas encore coordonnées efficacement. L'organisation de notre système de soins reste un gros chantier à mener.

Bibliographie

[1] SCHOENTGEN B., GAGLIARDI G. & DÉFONTAINES B. (2020), « Environmental and cognitive enrichment in childhood as protective factors in the adult and aging brain », *Frontiers in Psychology, Conceptual analysis*, July, volume 11, article 1814.

[2] GNASSOUNOU R., DÉFONTAINES B., DENOLLE S., BRUN S., GERMAIN R., SCHWARTZ D., SCHÜCK S., MICHONA., BELIN C. & MAILLET D. (2021), "Comparison of Neuropsychological Assessment by Videoconference and Face to Face", *Journal of the International Neuropsychological Society*.

[3] SCHÜCK S., DÉFONTAINES B., TEXIER N., DENOLLE S., MOTLAGH P., KALAFAT M. & DUBOIS B. (2009), « Caractéristiques de la population consultant dans les centres mémoire spécialisés en Île-de-France », *Revue Neurologique, JNLF Nantes*.

[4] SCHÜCK S. *et al.* (2009), « Description de l'activité des CMRR (Centres mémoire, de ressources et de recherches) et CM (Centres mémoire) utilisant le dossier informatisé Calliope. Activities of the French Memory Centres using Calliope electronic files », *Cah. Annee Gerontol.*, vol. 1, pp. 26-33.

[5] DÉFONTAINE B. *et al.* (2015), « Comparaison des coûts de parcours diagnostique de la maladie d'Alzheimer en ambulatoire est à l'hôpital », *Neurologie Libérale*, 04, octobre-novembre-décembre, pp. 26-29.

[6] DÉFONTAINE B. *et al.* (2015), « Évaluation de l'ensemble des dépenses liées à la maladie d'Alzheimer par type de patients, de situation et de financeur », *Neurologie Libérale*, 01, janvier-février-mars, pp. 32-38.

[7] BONNET N. & LAUBY H. (Kea & Partners), DÉFONTAINES B. & DENOLLE S. (Réseau Mémoire Aloïs) (2016), Diagnostic de la maladie d'Alzheimer : géographie de l'offre de soins actuelle et modélisation/projection des flux en 2030, Présentation orale au 29^e Congrès ANLLF, Lille, 25 septembre.

[8] DÉFONTAINE B. *et al.* (2017), « Diagnostic de la maladie d'Alzheimer : géographie de l'offre de soins actuelle, modélisation et projection des flux en 2030. », *Neurologie Libérale*, avril-mai-juin, pp. 12-17.

[9] SCHOENTGEN B. *et al.* (2024), « Impact socioéconomique des troubles du neurodéveloppement en France », soumis.

Les acteurs non lucratifs de la reconstruction d'États : action opérationnelle des organisations internationales

Par **Éric TONON**

Représentant permanent de l'International Management Group (IMG) à Bruxelles

L'aide publique au développement constitue un marché sur lequel un nombre important d'acteurs publics ou privés opèrent, aussi bien donc des opérateurs non lucratifs que des entreprises à but lucratif. Les activités de reconstruction d'États constituent un segment spécifique de cette aide internationale en intervenant en aval de l'aide humanitaire et en amont de l'assistance technique classique. Ces interventions en situation de crise ou « post-crise » prennent place principalement en faveur d'« États fragiles », et requièrent de la part de l'opérateur chargé de l'intervention des caractéristiques qui expliquent que les donateurs s'appuient de manière privilégiée sur les organisations internationales pour la mise en œuvre de ces projets. Par nature non lucratives, elles sont proches du mode de fonctionnement des organisations à but non lucratif et du secteur de l'économie sociale et solidaire. Cet article dresse sommairement dans ses deux premières parties le contexte d'intervention des organisations internationales dans la reconstruction d'États avec un focus sur leur fonctionnement sur financement européen avant, dans une troisième partie, d'interroger les raisons des nombreux échecs de ces projets. En conclusion sont proposées des pistes permettant d'améliorer l'efficacité de ces interventions.

Introduction

Il existe aujourd'hui plus de 350 organisations internationales¹ contre une dizaine en 1943. Aussi, en dehors de tout jugement sur l'efficacité ou l'opportunité des interventions de ces acteurs tant au plan politique qu'opérationnel, on ne peut rendre compte des crises et de leur gestion, sur des théâtres d'opération tels que l'ex-Yougoslavie, l'Afghanistan, l'Irak ou la Libye, sans analyser le rôle de ces organisations internationales en parallèle du rôle traditionnel des États.

Ces entités intergouvernementales ne dépendent pas d'un État spécifique et financent leurs interventions grâce principalement à des bailleurs du secteur public (notamment des subventions gouvernementales ou de l'Union européenne) ou de manière marginale des dons du secteur privé (philanthropie).

Ainsi, même si elles constituent un type particulier parmi les organisations non lucratives, leurs modes de

financement correspondent tout à fait à ceux en vigueur dans ce secteur.

La notion de reconstruction d'États recouvre l'assistance mobilisée par la communauté internationale en faveur des États en situation de fragilité, tant au niveau de la reconstruction des infrastructures que des projets d'appui aux administrations publiques (*“capacity building”*).

Les organisations internationales sont des acteurs majeurs de la reconstruction d'États au sens où elles constituent un vecteur privilégié par les donateurs pour ces interventions d'urgence.

Cet article présente les enjeux financiers, les mécanismes d'intervention, et dresse un bilan des actions opérationnelles des organisations internationales pour la reconstruction d'États. Il suggère en conclusion des orientations qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité des organisations internationales en tant qu'acteurs non profit, et ainsi, également, les résultats de l'aide publique au développement dédiée à la reconstruction d'États.

Les masses financières en jeu

Les interventions de reconstruction d'États mises en œuvre par les organisations internationales s'inscrivent dans le cadre de l'aide publique au développement.

On entend par aide publique au développement les dons effectués principalement par des gouvernements,

¹ L'on reprendra ici la définition de l'organisation internationale de Denis Allard dans son Manuel de droit international public (PUF, 2017) ; l'auteur précise que la notion d'organisation internationale est d'apparition assez récente (fin du XIX^e siècle) et qu'il n'y a pas de texte général définissant l'organisation internationale ; les définitions doctrinales abondent ; en résumé, ce que l'on peut dire de toute organisation internationale, c'est qu'il s'agit d'un groupement à vocation permanente, principalement composé d'États et constitué par eux sur la base d'une convention internationale, doté d'organes propres et disposant d'une compétence d'attribution.

ayant pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays bénéficiaires de l'aide².

Cette assistance est mise en œuvre par un large spectre d'acteurs : fondations, organisations non gouvernementales, organismes publics, organisations internationales ou monde du *business*.

L'enveloppe d'aide publique au développement demeure très modeste par rapport à la richesse des pays donateurs mesurée par le revenu national brut qui n'atteint en moyenne que 0,33 % du revenu national brut des principaux pays développés en 2021, soit un montant nominal total de 186 milliards de dollars.

Ce montant est très en retrait de l'objectif fixé à 0,7 % du revenu national brut dès 1970 par l'Assemblée générale des Nations unies et pourtant réitéré périodiquement par plusieurs États notamment lors du sommet du G8 de juillet 2005 au Royaume-Uni ou encore mentionné par le Programme d'action des Nations unies dit d'Addis-Abeba de 2015.

Si ces objectifs internationaux avaient été atteints, le montant total de l'aide publique au développement se serait élevé à 389 milliards de dollars, soit plus du double du montant actuel.

En terme nominal³, les plus importants donateurs bilatéraux en 2022 sont les États-Unis : 48,6 mds \$; l'Allemagne : 31 mds \$; le Japon : 17 mds \$; le Royaume-Uni : 12,6 mds \$; la France : 11,6 mds \$. La Commission européenne en tant que donateur multilatéral se hisse au troisième rang avec 29,2 mds \$, et l'Union européenne atteint même la première place si l'on considère l'aide publique au développement combinée de ses 27 États membres (69,3 mds \$) avec celle de la Commission européenne pour un total de 98,5 mds \$. Le total de l'aide publique au développement pour l'année 2022 se monte à 253 mds \$.

La Commission européenne consacre 5,2 mds \$ de son enveloppe financière totale (29,2 mds \$) au financement des actions des organisations internationales, ce qui représente pour l'année 2021 le montant notable de 21 % du total de son financement total d'aides publiques au développement (à noter que la majorité de ses financements se fait en faveur des acteurs privés – au travers d'appels d'offres).

Ce financement en faveur des organisations internationales est très concentré sur quelques acteurs car les agences des Nations unies (Programme des Nations unies pour le développement - PNUD ; Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets - UNOPS ; Organisation Internationale des Migrations - IOM...) et la Banque mondiale bénéficient à elles seules de 56 % du total des financements de l'Union européenne aux organisations internationales.

² On trouvera la définition complète de l'aide publique au développement au paragraphe 35 des « Directives pour l'établissement des rapports statistiques au CAD », [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2007\)34/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2007)34/Fr/pdf)

³ Statistiques OCDE : versements d'aides (APD), prix constants dollars des États-Unis 2021.

Mais, il existe un grand nombre d'autres organisations internationales moins connues ou de dimension plus modeste, de nature technique, avec qui l'Union européenne au travers de la Commission européenne et ses services opérationnels ou délégations à travers le monde travaillent. Ainsi, la Commission européenne reconnaît à ce jour près d'une centaine d'entités en qualité d'organisation internationale répondant aux critères du règlement financier de l'Union européenne⁴. On peut citer, à titre d'exemple, International Centre for Migration Policy Development (ICMPD), International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA), International Development Law Organisation (IDLO), European Forest Institute (EFI), Center of Excellence in Finance (CEF), Center for International Forestry Research (CIFOR), et Caribbean Export Development Agency (CEDA).

Les modalités de mise en œuvre

L'intervention en situation de crise impose de déroger à la logique classique du cycle de projet ; en particulier, les phases d'identification et de formulation doivent être considérablement réduites par la nature même de l'intervention en situation de crise.

La logique même de l'urgence explique un recours important de la communauté des donateurs aux organisations internationales. Mais en réalité, en leur qualité d'opérateurs pour la mise en œuvre de projets, elles ne se démarquent pas particulièrement des autres acteurs qu'ils soient non lucratifs ou privés.

En effet, elles mettent en œuvre ces projets dans le cadre d'un cahier des charges, certes négocié avec le bailleur, mais défini principalement par lui. Les organisations internationales n'interviennent ainsi pas dans ce cadre de manière autonome. En outre, dans l'exécution des interventions, elles ont recours à un vivier d'expertise – les consultants, qui travaillent bien souvent alternativement pour tel ou tel opérateur quel que soit son statut.

La Commission européenne est l'un des principaux contributeurs financiers des actions opérationnelles des organisations internationales pour la reconstruction d'États au travers de son mécanisme dit de gestion indirecte par des contrats de « *contribution agreement* »⁵, qui lui permet de contracter avec l'organisation internationale de son choix de gré à gré.

Grâce à cette modalité, les entités répondant à la fois aux critères du règlement financier d'organisation internationale (*cf. : supra*) et ayant répondu avec succès à une stricte procédure préalable d'audit effectué par des organismes d'audit externe indépendants, dite des piliers⁶, peuvent faire l'objet de contrats de gré à

⁴ L'article 156 par. 1 du règlement financier définit les organisations internationales comme des organisations de droit international public créées par des accords internationaux.

⁵ Règlement 2018/1046 du Parlement européen et du Conseil du 18 juillet 2018 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union, Journal officiel de l'Union européenne L 193/1 du 3 juillet 2018.

⁶ Décision de la Commission du 17 avril 2019 établissant de nouveaux termes de référence pour la méthode d'évaluation des piliers à utiliser au titre du règlement 2018/1046 du Parlement européen et du Conseil (2019/C 191/02), Journal officiel de l'Union européenne C 191/2 du 6 juin 2019.

gré par la Commission européenne sans passer par la procédure standard d'appel à proposition (contrats de "grant" ou des appels d'offres). La Commission européenne peut ainsi, conformément à l'article 154 du règlement financier, confier à ces entités auditées avec succès dans le cadre de la gestion indirecte des tâches d'exécution des fonds de l'Union en raison du fait que ces entités donnent à l'Union européenne des garanties de gestion équivalentes à celles qui existeraient si la Commission européenne exécutait elle-même ces contrats dans le cadre de la gestion dite directe.

L'organisation internationale dispose pour couvrir ses frais indirects de mise en œuvre du projet d'une dotation fixe ("*indirect cost*") pouvant s'élever jusqu'à 7 % de la valeur du contrat ; en contrepartie, elle ne peut générer aucun profit sur cette intervention.

La Commission européenne propose généralement elle-même à l'organisation internationale de son choix, sur la base de sa valeur ajoutée propre, des projets conçus par ses services. Il peut s'agir de la Direction générale du Voisinage (DG NEAR) pour les pays du cercle dit de voisinage⁷ de l'Union européenne ou de la Direction générale des Partenariats Internationaux (DG INTPA) pour le reste du monde ou encore du Service des Instruments de politique étrangère (Service FPI), mais les organisations internationales peuvent être actionnées directement par l'un des services opérations du réseau de 140 délégations de l'Union européenne dans le monde.

Les organisations internationales disposant de plus de moyens humains et financiers et grâce à l'existence de bureaux permanents dans un grand nombre de pays en crise, tels le PNUD ou l'OMS, sont souvent en capacité de soumettre clef en main des projets à la Commission européenne en vue d'un financement.

Les raisons des échecs quasi systématiques de la reconstruction d'États

Une littérature abondante existe pour la conception et la mise en œuvre d'interventions réussies de reconstruction d'États⁸.

Les conditions de réussite peuvent se résumer au travers de cinq principes⁹ :

- les interventions doivent être extrêmement bien adaptées aux contextes politique et social respectifs ;
- les interventions doivent aborder les relations État-société dans leur ensemble plutôt que de se concentrer uniquement sur l'État ;

⁷ <https://www.touteleurope.eu/l-ue-dans-le-monde/la-politique-europeenne-de-voisinage/> et <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/170/la-politica-europea-de->

⁸ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, DANIDA International Development Cooperation, Effective statebuilding? A review of evaluation of international statebuilding support in fragile contexts, Evaluation study, 2012/3, June 2012.

⁹ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2007), Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations, Paris, et OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2011b), Supporting Statebuilding in Situations of Conflict and Fragility: Policy Guidance, Paris: OECD (DAC Guidelines and Reference Series).

- les interventions doivent traiter de l'État dans ses dimensions de sécurité, de légitimité et de capacité ;
- les interventions doivent couvrir tous les secteurs d'activité des donateurs de manière coordonnée ;
- les interventions doivent refléter la reconnaissance que la construction de l'État est avant tout un processus endogène avec des limites claires quant à ce que le soutien externe peut réaliser.

En dépit de ces bonnes pratiques, une simple observation de la situation des États en fragilité permet de constater l'insuccès de la communauté des donateurs, et en l'occurrence de l'action des organisations internationales.

De nombreuses études sur ces interventions recensent et documentent les raisons des échecs de la communauté internationale tant en Afghanistan, au Mali, au Soudan du Sud, qu'en Irak ou en Libye pour ne citer que les exemples les plus récents.

Un examen systématique de 315 évaluations réalisées entre 2008 et 2021 de l'aide dans un échantillon de pays en situation de fragilité et dans des secteurs aussi divers que le soutien à l'État de droit, à la bonne gouvernance, au développement et aux politiques macroéconomiques, à la gestion financière et au secteur privé, montre que les programmes de renforcement des capacités ont été trop ambitieux, non durables et inefficaces¹⁰.

Ces échecs reposent selon cette analyse synthétique sur trois grands facteurs :

- les donateurs ont surestimé à la fois les capacités existantes de l'État et conçu des projets à partir de ces capacités en grande partie imaginaires ;
- l'absence de volonté politique du gouvernement bénéficiaire de mener des réformes dans un contexte fréquent de népotisme, de prédation et de corruption ;
- et l'existence d'une insécurité généralisée dans un contexte de non-stabilisation du pays.

Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer une certaine concurrence entre donateurs, qui nuit à la bonne coordination des interventions de la communauté internationale dans ces pays.

À ces raisons bien documentées, une expérience concrète de terrain permet de soutenir qu'une raison additionnelle d'échec de certains projets réside tout simplement dans la trop faible qualité de l'expertise. La bonne mise en œuvre d'un projet repose principalement *in fine* sur le facteur humain : l'expertise du consultant. Ces experts sont une ressource rare et c'est un vivier qui s'épuise tant en quantité qu'en qualité, en raison notamment de la pression vers le bas sur les coûts de l'expertise opérée par la communauté des donateurs.

Un travail de long terme serait nécessaire entre la communauté des donateurs et les opérateurs – quel que soit leur statut – afin d'identifier les mesures qui permettraient de revaloriser l'expertise sur ces projets d'aides publiques au développement. Recréer les conditions

¹⁰ Notamment l'article récent de 2023 par Christophe Zurcher de l'Université d'Ottawa, 10. Coup de projecteur – l'efficacité de l'aide en Afghanistan, au Mali et au Soudan du Sud (OCDE, 2023), Coopération pour le développement 2023 : Quel système d'aide pour demain ?, Édition OCDE, Paris.

d'existence de viviers d'experts est capitale pour assurer la qualité des projets. À court terme, pour ce qui concerne les organisations internationales, une augmentation du plafond de 7 %, fixé notamment par l'Union européenne, pour compenser leurs frais indirects serait souhaitable car, contrairement à l'opinion commune, ce montant ne garantit pas nécessairement l'équilibre financier de leurs interventions.

Conclusion

En réalité, le faible impact, voire l'échec quasi systématique des interventions de reconstruction d'États ne concernent pas spécifiquement les organisations internationales mais l'ensemble des acteurs parties prenantes, qui sont au cas par cas chargés par les bailleurs de ces interventions, que cela soit des fondations, des organisations non gouvernementales, des agences techniques de coopération bilatérale des États ou des entreprises de *consulting*.

Ce sont en définitive bien souvent les donateurs, États ou Union européenne, en imposant à leur opérateur un agenda et des objectifs irréalistes qui sont à l'origine des échecs d'interventions à la fois mal conçues et budgétées.

L'amélioration qui doit être portée à la conception et la mise en œuvre de ces projets ne concerne donc pas tant les structures chargées de l'exécution des projets de reconstruction que le mécanisme de soutien lui-même, de sa conception à sa mise en œuvre.

Trois pistes d'amélioration peuvent ainsi être proposées pour améliorer la conception et l'exécution de ces interventions : l'adoption d'un nouveau paradigme, qui pourrait se résumer par l'abandon des grandes ambitions des donateurs pour se fixer des objectifs plus modestes, locaux et concrets ; revaloriser l'expertise qui est mobilisée sur ces projets en offrant une meilleure attractivité financière aux experts, permettant de mobiliser les meilleurs consultants sur ces projets financés par l'aide publique au développement ; et accorder aux entreprises du secteur privé de participer plus largement à ces interventions de reconstruction d'États en leur permettant de manière plus ouverte de faire l'objet de contrats directs – au même titre que les acteurs non profit – donc sans appel d'offre pour ces interventions d'urgence.

Enfin, un problème classique dans le secteur de l'économie sociale et solidaire se retrouve dans le cadre conjoint, mais spécifique et dissocié, de l'aide internationale. Il concerne la position paradoxale dans laquelle se trouvent toutes les organisations non lucratives vis-à-vis des États ou de leurs autres donateurs. D'un côté, ces organisations sont en situation de dépendance pour leur financement, et à ce titre les organisations du tiers-secteur exécutent les programmes conçus par ces donateurs, mais, d'un autre côté, elles sont fortement contraintes par ceux-ci. Ainsi, ces organisations rencontrent des difficultés dans leur fonctionnement (comme le montre le problème du développement des ressources humaines au chapitre précédent), et elles ne font pas bénéficier leurs projets du niveau d'initiative et de compétences qu'elles pourraient mettre en œuvre.

Dans le cas des organisations internationales, les bailleurs – États ou Union européenne – devraient permettre à leurs opérateurs, en l'occurrence notamment les organisations internationales, une plus grande liberté de proposition sur la substance des interventions en amont de la négociation des contrats, et renoncer à une micro-gestion bureaucratique en aval lors de la mise en œuvre de ces projets.

Il s'agit de clarifier les compétences et les responsabilités de chacun : bailleur et opérateur. En effet, en ayant à assumer entièrement leur responsabilité, les acteurs de terrain exécuteront de manière plus efficiente ce que les États ou l'Union européenne décident d'en haut. Ces nouvelles pratiques couplées avec une interaction plus forte avec le secteur privé pourraient permettre de meilleurs résultats dans les efforts de la communauté internationale pour la reconstruction d'États.

Bibliographie

- ALLARD D. (2017), *Manuel de droit international public*, PUF.
- De CARA J.-Y. (2015), "Libya as a scene of a domestic and international crisis", in von ARNAUD A., MATS-LÜCK N. & ODENDAHL K. (éd.), *100 Years of Peace Through Law: Past and Future*, Walter Schucking Institute of International Law, Berlin, Duncker & Humblot.
- EUROPEAN COMMISSION (2023), Directorate-General for International Partnerships, Annual report on the implementation of the European Union's external action instruments in 2022 – The staff working document, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2841/991391>.
- OCDE (2003), « III. Secours, redressement et reconstruction en Irak, Réflexions préliminaires » (documents de séance n°1, réunion à haut niveau du CAD 2003 et document de référence pour la réunion du CAD du 2 juillet 2003), Revue de l'OCDE sur le développement 2003/4, n°4, pp. 25-49.
- OCDE (2007), Directives pour l'établissement des rapports statistiques au CAD, OCDE DCD/DAC(2007)34, 6 avril 2007, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2007\)34/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2007)34/Fr/pdf)
- OCDE (2023), « Coopération pour le développement 2023 : Quel système d'aide pour demain ? », édition OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/83b806googcb-fr>
- OCDE (2023), "European Union institutions", dans Development Co-operation Profiles, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/c0ad1f0d-en>
- OECD (2007), "Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations", Paris.
- OECD (2011), "Supporting Statebuilding in Situations of Conflict and Fragility: Policy Guidance", DAC Guidelines and Reference Series, Paris.
- MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK (2012), "DANIDA International Development Cooperation, Effective statebuilding? A review of evaluation of international statebuilding support in fragile contexts", Evaluation study, 2012/3.

Quel modèle économique pour assurer la pérennité du monde associatif et de l'ESS dans son ensemble ?

Par Farid MAROUANI

Directeur des opérations d'APF France handicap

Le secteur de l'économie sociale et solidaire français (ESS) connaît aujourd'hui des difficultés économiques importantes, pouvant impacter la qualité de l'offre de service proposée à ses bénéficiaires. La situation générale de ce secteur, à but non lucratif, nécessite une transformation durable dont il importe de tracer les perspectives de mutation. En vue de démontrer l'importance de la construction d'un modèle économique durable, accompagné d'une équation économique positive, l'exemple fourni par l'association APF France handicap est propre à étayer et à illustrer ce modèle général comme un exemple d'évolution pour atteindre un modèle économique viable, impliquant les différentes parties prenantes, plutôt que de conserver un modèle économique philanthropique... à bout de souffle.

Introduction

L'expression « tiers-secteur » exprime bien le fait que les organisations qui gravitent en son sein ne relèvent ni du secteur public ni du monde des affaires. Cependant, elle est aussi dangereuse en donnant l'impression que les trois secteurs sont dissociés et vivent des réalités parallèles. Elle rend ainsi légitime de considérer que les deux autres secteurs condescendent à aider celui de l'économie sociale et solidaire. Cet article part du point de vue contraire : les organisations du secteur non lucratif rendent possible par leur fonctionnement l'atteinte de leurs objectifs par les deux autres secteurs. À ce titre, ils doivent prendre en charge de manière significative les besoins financiers induits par l'économie sociale et solidaire.

En France, le secteur de l'économie sociale et solidaire à but non lucratif connaît des difficultés économiques importantes, ce qui entraîne des difficultés à apporter une offre de service de qualité à ses bénéficiaires. Cette situation a également des conséquences en interne pour les organisations du secteur. Par exemple, alors même que le secteur de l'économie sociale et solidaire est un employeur majeur de la collectivité, les salariés sont mal rémunérés. La situation générale du secteur nécessite une transformation durable pour laquelle le présent texte trace des perspectives. Nous souhaitons démontrer l'importance de la construction d'un modèle économique durable accompagné d'une équation économique positive. L'exemple fourni par l'association APF France handicap est propre à étayer et à illustrer ce modèle général.

Après avoir décrit le secteur de l'ESS dans son ensemble, l'exemple d'APF France handicap, représentatif des grandes associations françaises, apportera un éclairage sur plusieurs aspects importants du modèle social et économique :

- pourquoi et comment cette association répond à un besoin généré par les entreprises et la collectivité ?

- quel est le niveau de tension du modèle économique du tiers-secteur vis-à-vis des parties prenantes de son écosystème ?
- quelles sont les pistes de réflexion pour transformer ce secteur, et pourquoi est-il indispensable que les acteurs engagent rapidement une concertation sur le sujet ?

Un secteur en mal de définition

Malgré l'existence d'une loi qui le définit et l'encadre (loi de juillet 2014), le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est en général un « ovni » mal défini, au positionnement trouble et dont l'identité est en pleine évolution. Il se compose d'associations à but non lucratif, de coopératives, de mutuelles, de fondations et d'entreprises privées à but social.

D'après les chiffres clefs de l'Avise¹, l'ESS représente en France en 2024 :

- 154 679 entreprises employeuses (tous statuts juridiques confondus) ;
- 212 718 établissements employeurs (unités géographiquement individualisées rattachées à une unité légale : le siège de l'entreprise) ;
- 2,6 millions d'emplois ;
- 10 % du nombre d'emplois en France et 14 % des emplois du secteur privé.

Les organisations composant l'ESS en France se répartissent de la manière suivante :

- 120 749 associations soit 79 % des emplois de l'ESS avec deux millions d'emploi (temps plein et temps partiels confondus) ;
- 23 880 coopératives soit 12 % des emplois de l'ESS avec 313 239 emplois ;

¹ <https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte>

- 7 329 mutuelles soit 5 % des emplois de l'ESS avec 137 738 emplois ;
- 721 fondations soit 0,5 % des emplois de l'ESS avec 122 916 emplois ;
- 2 000 entreprises de l'ESS agréées ESUS (Entreprise solidaire d'utilité publique) dont 70 % d'associations, 19 % de sociétés commerciales et 10 % de coopératives soit 1,3 % des emplois de l'ESS.

En dehors de la puissance du secteur par le nombre d'emplois qu'il représente, sa responsabilité sociale et sociale est immense. En effet, le tiers-secteur sert plusieurs millions de bénéficiaires dans des domaines stratégiques de la gestion sociale et environnementale : le handicap, l'environnement, l'insertion, le logement, le soin, etc.

APF France handicap est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Elle agit pour la défense des droits, l'accompagnement, et la transition inclusive des personnes en situation de handicap dans tous les aspects de la vie quotidienne. L'association mène des actions de sensibilisation, de plaidoyer politique, et propose des services et des soutiens concrets pour favoriser l'autonomie et l'intégration sociale des personnes en situation de handicap. Elle gère un budget de presque 1 milliard d'euros et compte 15 000 salariés. Elle constitue authentiquement une organisation de tiers-secteur, puisqu'elle n'est en effet ni un acteur privé, ni un service de l'État.

La responsabilité sociale du tiers-secteur vis-à-vis des bénéficiaires !

APF France handicap fournit un exemple représentatif de la situation du tiers-secteur en matière de responsabilité. Cette organisation remplit une mission essentielle au service des personnes en situation de handicap dans plusieurs domaines :

- elle dispense pour plus de 30 000 bénéficiaires une offre médico-sociale dans plus de 500 établissements en France ;
- elle procure une insertion professionnelle pour environ 5 500 personnes en situation de handicap au travers de 55 établissements ;
- elle assure une mission d'accueil, de représentation et de défense des droits au sein de 96 délégations départementales.

Cette association a été fondée par quatre personnes en situation de handicap en 1933, qui vivaient dans leur vie quotidienne le fait que la société n'avait pas prévu de fournir les services essentiels pour que ce public ait une vie digne, créant une rupture d'égalité entre les personnes valides et les personnes en situation de handicap.

L'association prenait ainsi une responsabilité sociale et sociétale à la place d'un tiers (en l'occurrence, l'État et les entreprises privées) sur la base d'un mouvement d'engagement militant et volontariste, avec l'espoir de créer un modèle social.

Le fait que cette association soit passée de 4 personnes à plus de 15 000 collaborateurs aujourd'hui indique l'immensité des besoins du secteur !

Valeur perçue des services dispensés par l'association

Alors même qu'elle prend en charge les dégâts occasionnés par les deux autres acteurs de l'écosystème (les entreprises et l'État), le comportement de ces derniers ne semble pas indiquer une valeur perçue positive des services dispensés par cette association !

D'après les statistiques de l'Insee, croisées avec les chiffres officiels fournis par les administrations, les chiffres clefs présentant les causes du handicap des personnes sont les suivants :

- 15 à 20 % des handicaps en France sont attribués à des conditions ou des déficiences présentes dès la naissance. Cela peut inclure des troubles génétiques, des anomalies congénitales ou des handicaps dus à des complications pendant la grossesse ou l'accouchement ;
- 19 % des handicaps ont été générés par un accident du travail ;
- 14 % par un accident causé par la collectivité ;
- le reste (environ 50 %) est dû à un problème de santé accentué par l'effet de l'âge ou de l'activité professionnelle.

Les chiffres ci-avant permettent d'évaluer autour de 25 % les handicaps que l'on peut rattacher à l'action des entreprises (19 % à travers les accidents du travail et l'on évalue couramment que 6 % parmi les 50 % des handicaps que l'on relie à des facteurs préalables sont imputables à des causes professionnelles).

Dans ce contexte, il apparaîtrait légitime que les entreprises financent à 25 % le secteur du handicap, ce qui n'est absolument pas le cas aujourd'hui.

Nous souscrivons au fait qu'il est admirable que le secteur se soit construit autour d'un engagement militant et associatif qui a surtout voulu répondre en urgence aux besoins des personnes afin de garantir une égalité de droit avec les personnes valides. Mais l'évolution de la Société rend légitime d'appeler à construire en parallèle un cadre réglementaire contraignant, qui exigerait des entreprises d'assumer le financement du secteur à hauteur de leur part à la génération du handicap. Par ailleurs, la perspective de voir la puissance publique supporter 75 % du financement de ce secteur apparaît progressivement comme une perspective raisonnable.

Un modèle économique qui a atteint ses limites !

Les sources de revenus de l'ESS peuvent varier en fonction du type d'organisation et de ses activités spécifiques. Parmi toutes les sources de revenus, nous pouvons citer plusieurs exemples.

Vente de biens ou de services

De nombreuses entreprises de l'ESS opèrent dans des secteurs commerciaux traditionnels, vendant des biens ou des services sur le marché. Les revenus provenant de la vente de produits ou de services constituent donc

une source importante de financement pour ces entreprises. Cela peut inclure la vente de produits artisanaux, de services de santé, d'éducation, de culture, etc.

Cotisations des membres

De nombreuses coopératives, associations et mutuelles de l'ESS collectent des cotisations régulières auprès de leurs membres pour financer leurs activités. Ces cotisations peuvent être utilisées pour couvrir les coûts de fonctionnement de l'organisation, ainsi que pour investir dans de nouveaux projets ou initiatives.

Subventions publiques

Les organismes publics, qu'ils soient locaux, régionaux, nationaux ou supranationaux, peuvent octroyer des subventions aux entreprises et aux organisations de l'ESS pour soutenir des projets ou des initiatives d'intérêt général. Ces subventions peuvent être accordées pour des activités spécifiques, telles que des programmes d'emploi, des projets environnementaux, des initiatives culturelles, etc.

Dons et mécénat

Les dons privés et le mécénat constituent une source importante de financement pour de nombreuses organisations de l'ESS. Les particuliers, les entreprises, les fondations et d'autres organismes peuvent faire des dons financiers ou en nature pour soutenir les activités et les programmes de

ces organisations. Les allègements fiscaux liés à ces dons sont une autre forme de subvention publique, et contribuent à un effet de levier pour accroître ces dons.

Contrats avec des partenaires publics ou privés

Les entreprises de l'ESS peuvent également obtenir des revenus en concluant des contrats avec des partenaires publics ou privés. Cela peut inclure la prestation de services pour le compte d'organismes publics, la sous-traitance avec des entreprises privées, ou la participation à des projets de partenariat public-privé.

Financements spécifiques

Certains projets ou programmes de l'ESS peuvent bénéficier de financements spécifiques provenant d'organismes gouvernementaux, de fondations, d'institutions financières internationales ou d'autres sources. Ces financements sont souvent destinés à des initiatives visant à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux particuliers.

Revenus des investissements

Les organisations de l'ESS peuvent également générer des revenus à partir d'investissements dans des actifs financiers, tels que des actions, des obligations, des fonds de placement, etc. Ces revenus peuvent être réinvestis dans les activités de l'organisation ou utilisés pour financer des projets ou des programmes supplémentaires.

	Charges (€)	%	Produits (€)	%	Résultat (€)
ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX ET SANITAIRES					
CAMSP et CMPP	22 340 802	2,3	25 376 334	2,6	3 035 532
SESSD	70 837 535	7,2	75 733 452	7,8	4 895 916
IEM	154 789 048	15,8	158 369 810	16,2	3 580 762
Hébergement et vie sociale	293 847 353	29,9	282 790 054	29,0	-11 057 299
Accompagnement médico-social	80 027 060	8,2	83 847 894	8,6	3 820 834
Aide et accompagnement à domicile	21 166 472	2,2	15 920 403	1,6	- 5 246 068
ESAT section sociale	23 951 958	2,4	24 684 382	2,5	732 424
SSR	28 973 467	3,0	29 146 858	3,0	173 391
SATVA	381 939	0,0	4 14 198	0,0	32 259
Total établissements médico-sociaux	696 315 634	70,9	696 283 386	71,4	- 32 248
ÉTABLISSEMENTS EN GESTION DIRECTE					
Entreprises adaptées	154 371 237	15,7	157 279 641	16,1	2 908 404
ESAT section commerciale	31 440 463	3,2	32 225 417	3,3	784 954
Total établissements en gestion directe	185 811 700	18,9	189 505 058	19,4	3 693 358
SECTEUR MOUVEMENT ET SERVICES CENTRAUX					
Délégations départementales	33 761 964	3,4	27 171 301	2,8	- 6 590 663
Services mandataires	1 635 782	0,2	1 756 637	0,2	120 855
APF Évasion et Ferme Léonie	3 443 545	0,4	3 047 697	0,3	- 395 847
APF Formation	2 397 450	0,2	2 149 004	0,2	- 248 446
TechLab	899 478	0,1	5 92 189	0,1	- 307 289
Service informatique	10 554 283	1,1	10 471 420	1,1	- 82 863
Siège national	47 039 467	4,8	44 275 235	4,5	- 2 764 232
Total secteur Mouvement et Services centraux	99 731 968	10,2	89 463 483	9,2	-10 268 486
Total gestion directe	285 543 669	29,1	278 968 541	28,6	- 6 575 128
Total général	981 859 303	100	975 251 927	100	- 6 607 376

Tableau 1 : Tableau des résultats par secteur d'activité (Source : Rapport annuel 2022 APF France handicap).

Le cas d'APF France handicap

L'association perçoit des revenus de :

- l'État sous forme de subventions ou de délégation de service public ;
- d'entreprises en échange de la fabrication de biens ou de services ;
- de dons ou de mécénats et de legs.

Le compte de résultat publié dans le rapport annuel 2022 indique que l'association a un résultat négatif de 0,67 % en 2022 et de près de 3,5 % en 2023. Ces chiffres sont à mettre en regard du fait que l'engagement et l'altruisme du personnel associatif fait qu'il accepte d'être moins bien rémunéré que dans le secteur privé. En effet, une étude du cabinet BIRDEO, réalisée en mars 2021 auprès de 1 127 professionnels (70 % de salariés) ayant un métier ou des missions en lien avec le développement durable et / ou la RSE, révèle que les salariés et les cadres de l'ESS (ayant entre dix et dix-neuf ans d'expérience) ont un écart de rémunération d'environ 38 % avec le secteur privé, avec des écarts encore plus significatifs pour les cadres dirigeants (jusqu'à trois fois moins)².

Par ailleurs, il convient aussi d'ajouter que la proposition de service faite aux personnes handicapées doit être améliorée pour leur garantir une égalité complète dans l'accès à leurs droits : éducation, logement, emploi, culture, santé.

Aussi, un fonctionnement correct de l'association, tant pour ses bénéficiaires que pour son personnel, nécessiterait de corriger le résultat, vers un déficit structurel de 5 %. Il manque donc environ 50 millions d'euros pour que l'association fonctionne correctement.

Un système qui répare des dégâts causés par des tiers et qui n'est pourtant pas inséré dans la chaîne de valeur !

Dans le secteur privé classique, qu'il soit industriel ou tertiaire, la relation entre les parties prenantes est claire : il existe une chaîne de valeur entre les parties, qui est fondée sur un triptyque simple :

- une proposition de valeur clairement perçue ;
- un modèle économique ;
- une équation économique positive.

Le raisonnement est le même pour le système étatique avec un modèle économique basé sur l'impôt.

Dans toute chaîne de valeur, lorsque l'équation économique d'une des parties devient négative, on observe systématiquement une intégration verticale entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.

Nous avons vu précédemment que bien que l'organisation contribue à la réparation des dégâts sociaux liés au handicap à hauteur de 25 % pour les entreprises et de 75 % pour la puissance publique, ces derniers sont loin de contribuer dans une proportion analogue au résultat économique de APF France handicap.

Or, aucune des parties prenantes ne manifeste une conscience claire que si le monde associatif était amené à disparaître, elles se retrouveraient à devoir intégrer verticalement cette activité comme elles le font classiquement lorsqu'un acteur de la chaîne de valeur se retrouve avec une équation économique négative. Cela est certainement dû au fait que la proposition de valeur d'APF France handicap n'est pas suffisamment perçue par les parties prenantes comme indispensable au bon fonctionnement de leur propre modèle économique.

Quelles solutions pour résoudre la problématique de ce secteur ?

Ainsi, l'exemple de APF France handicap indique que le secteur associatif n'a pas réussi à convaincre autour de sa proposition de valeur : il produit dans un contexte d'équation économique négative et n'a *a fortiori* pas trouvé de modèle économique viable avec ses parties prenantes. Le secteur associatif souffre évidemment de ce constat d'échec. Deux solutions pourraient résoudre ce problème :

- le monde associatif arrête ses activités et les bénéficiaires devront être gérés par l'État et les entreprises privées classiques, ceci aurait le mérite de matérialiser le coût évité pour ces parties prenantes dans leur propre équation économique ;
- les 5 % manquants dans la chaîne de valeur État – entreprises privées – ESS sont payés par les parties prenantes.
- La deuxième option (que nous supposons être l'option préférée par toutes les parties) induit que les parties prenantes doivent compenser ensemble 5 % de l'équation économique. Ce qui nécessite de travailler sur de nouvelles idées permettant de générer des nouvelles sources de revenus :
- une taxe sociale qui compense la totalité des déficits du secteur, il est intéressant ici de noter le parallèle fait avec la taxe carbone, qui s'est imposée comme le moyen le plus efficace pour corriger les dégâts environnementaux causés par les entreprises ;
- une proposition de valeur claire dont la valeur sociale et économique est clairement perçue par les parties prenantes (entreprises privées et la collectivité), permettant ainsi au monde associatif de générer des revenus récurrents et viables ;
- une intégration verticale avec l'État, le secteur associatif devenant à part entière un service public et rentrant dans une logique budgétaire qui l'autorise à faire du déficit.

Il est ainsi urgent que les parties prenantes échangent sur cette problématique, afin de permettre la co-construction d'un modèle viable pour la cause du handicap comme nous le ferions de façon classique dans le monde des entreprises privées.

APF France handicap promeut une société « inclusive », et entend être acteur d'un modèle pérenne qui garantit une offre de service de qualité au bénéficiaire et une juste rémunération des acteurs de l'ESS !

APF France handicap souhaite construire et passer à l'action ; en écho à sa raison d'être, APF France handicap imagine et construit la société « inclusive », c'est-à-dire une société qui :

² https://birdeo.com/wp-content/uploads/2021/04/Etude_Birdeo_2021.pdf

- respecte les libertés et droits fondamentaux ;
- met en œuvre les objectifs de développement durable avec trois piliers : économique, social et écologique ;
- prend en compte la singularité, la place et le rôle de chacun ;
- accepte toutes les différences, condition préalable au vivre-ensemble ;
- garantit la protection sociale et la solidarité pour toutes et tous : ressources, santé, autonomie, famille, vieillissement...
- Pour remplir de manière satisfaisante sa mission, APF France handicap, comme nombre d'autres associations du secteur social, doit trouver un modèle économique viable avec ses parties prenantes, construire des partenariats forts, pérennes et viables, plutôt que rester dans un modèle économique philanthropique à bout de souffle.

Conclusion

Au travers de l'exemple d'APF France handicap apparaît l'importance stratégique d'un tiers-secteur associatif dans l'accompagnement de bénéficiaires qui font partie intégrante de la collectivité. Alors même que l'ensemble des parties prenantes sont liées dans la réussite de cet accompagnement social, elles ne sont pourtant pas intégrées dans leurs modèles économiques, ce qui a pour conséquence de faire porter au tiers-secteur à but non lucratif la charge de cette mission. Aussi, des pistes de réflexions sont mises sur la table afin de rapidement transformer un secteur indispensable en une société inclusive et stable socialement.

Les organisations marginales sécantes, avant-garde du management moderne

Par Pr Laurent CHOAIN

Chief Leadership, Education & Culture du Groupe Forvis Mazars

Cet article est une réflexion syncrétique sur deux expériences de plus de trente ans ; l'une comme cadre dirigeant d'entreprises privées mais à but supra-lucratif, l'autre comme membre des gouvernances d'organisations à but non lucratif. Ajoutons qu'elles ne sont pas étrangères à une expérience particulière d'accompagnement individuel des hauts fonctionnaires dirigeants de l'État, dans le cadre de sa modernisation. Ces mondes ne sont pas disjoints. La plupart des organisations publiques ou à but non lucratif cherchent à s'inspirer d'expérimentations managériales issues du monde privé comme du tiers-secteur, et, en retour, les organisations du tiers-secteur comme du secteur privé évoluent vers des formes de gouvernance et de management plus durables, qui font écho aux attentes des nouvelles générations et aux impératifs d'une plus grande responsabilité sociale. Les passeurs entre ces deux mondes sont des types d'organisations appartenant à l'un ou l'autre des secteurs, lucratifs ou non lucratif, et qui proposent des modes de management et de gouvernance originaux.

En littérature, si vous ne savez pas à qui attribuer une citation, créditez-en Mark Twain. Vous aurez 50 % de chances de tomber juste. En management, il en va de même pour Peter Drucker, dont le mode de pensée synthétique et visionnaire continue d'irriguer ses exégètes et ses disciples plus de quinze ans après sa mort. Drucker n'a jamais été un académique, encore moins un économiste (il avait coutume de plaisanter : « la seule chose sur laquelle les économistes et moi sommes d'accord, c'est que je ne suis pas un économiste »). Il se définissait comme un "bystander"¹, un badaud. En outre, la responsabilité sociale du management constituait l'un de ses sujets de préoccupation, plus que de prédilection ; un aphorisme en résume bien le défi : « la seule alternative au mauvais management est la tyrannie² ». En d'autres termes, une société qui pêche par son impéritie dans les mécanismes profonds et sensibles du management intermédiaire comme supérieur fait le lit des régimes autocratiques et du malheur humain. Drucker ne visait pas exclusivement les organisations privées. Il incluait dans sa lecture les organisations publiques et tout autant les organisations bénévoles, ce que ce numéro appelle le tiers-secteur. Les organisations qui portent sa pensée aujourd'hui appartiennent d'ailleurs au tiers-secteur, au premier rang desquelles la Drucker Society of Europe.

Ainsi, il aidait à dépasser la question classique, mais stérile, de savoir si le management et la *business administration*, qui ont été conçus pour les organisations à but lucratif, sont pertinents pour les organisations bénévoles, et dans quelles conditions : poser la question de

la transcription d'un domaine à l'autre revient toujours à poser des frontières.

Cet article s'intéresse au contraire au management qui englobe simultanément dans sa conception même les organisations à but lucratif et non lucratif, jusqu'à contester la pertinence de cette distinction.

J'ai passé ma vie professionnelle dans ces organisations intermédiaires, à but non lucratif comme à but supra-lucratif. Par supra-lucratif, j'entends des organisations qui doivent assurer leur pérennité selon les règles des sociétés marchandes, sans recours à l'aide publique ou marginalement, mais dont la vocation, la raison d'être, ne peut se limiter à servir des clients et enrichir ses actionnaires.

C'est d'abord le cas de Forvis Mazars, société d'audit organisée en *partnership*. Les sociétés d'audit financier sont des entreprises privées, de portée mondiale, qui redistribuent, quand elles sont organisées en *partnership*, l'intégralité de leurs résultats à leurs associés, mais dont la mission et la survie dépendent de leur capacité à effectivement sécuriser des places financières, en particulier en empêchant, de manière indépendante, leurs clients de tromper ces marchés, *volens nolens*. Cette mission d'intérêt public est assumée par le service privé, et est réalisée par délégation d'un service public et régulé comme tel.

De la même manière, une partie non négligeable du secteur bancaire, en particulier en France, est organisée sur un modèle coopératif. De la collecte de l'épargne au financement de la collectivité, ces institutions bancaires répondent à un impératif de rentabilité qui ne peut cependant échapper à l'impérieuse nécessité de d'abord servir leurs sociétaires et leur mission de service des intérêts publics – ce qui peut se distinguer d'un service public pur, mais ne les assimile en rien aux entreprises privées avec lesquelles elles sont pourtant en concurrence.

¹ DRUCKER P. (1979), *Adventures Of A Bystander*, Harper Row.

² DRUCKER P. (1974), *Management, Tasks, Responsibilities & Practice*, Harper Row.

Enfin, le monde de l'éducation supérieure, et singulièrement de l'éducation supérieure à la gestion, avec comme tête de pont les *business schools*, constitue un troisième environnement économique intermédiaire, ou selon l'expression d'Henry Mintzberg en 2015³, « pluriel ». À l'échelle mondiale, nombre d'entre elles sont des entités filles d'institutions publiques ou parapubliques (les universités ou les chambres de commerce), mais de plus en plus leur statut tend à s'autonomiser tout en demeurant dans le tiers-secteur, en particulier au travers de fondations. En outre, leur système de régulation et d'accréditation internationale par les pairs propose un modèle original auto-financé mais d'utilité publique.

En termes sociologiques, ces trois types d'organisations sont « marginales sécantes ».

La notion de marginal sécant est née dans les années 1970⁴ de l'analyse de la position multi-institutionnelle des membres d'un comité chargé de réfléchir à la réforme des études médicales. Entre cliniciens, universitaires et chercheurs, il fallait combiner des logiques différentes tout en accommodant des enjeux divergents. L'expression a ensuite été reprise par Crozier et Friedberg dans *L'Acteur et le Système*⁵, ouvrage de référence de la sociologie des organisations. Quand il faut dépasser les frottements entre sphères d'intérêt, transgresser les frontières, surmonter des asymétries d'information, il faut des traducteurs, des passeurs, des négociateurs de l'ombre. Si la notion a été inventée en observant le comportement d'individus, on peut la dériver à certaines organisations. Là où existent des difficultés de coordination, de coopération, il faut des acteurs (individuels ou collectifs) pour les surmonter.

En d'autres termes, ces organisations marginales sécantes sont à la frontière du secteur privé et du tiers-secteur, mais, comme telles, sont des modèles possiblement acceptables pour faire évoluer les pratiques à la fois du tiers-secteur et du secteur privé, désormais en recherche d'une plus grande responsabilité sociale.

Or, corrélation ou causalité, ces trois types d'organisations présentent des modèles de gouvernance et de management non conventionnels. La suite de cet article va s'évertuer à montrer comment ces formes hybrides d'organisations peuvent générer une pratique moderne, hétérodoxe du management pouvant à la fois bénéficier aux entreprises du secteur privé comme au tiers-secteur.

Arrêtons-nous, en guise d'exemple, sur le cas des sociétés de services professionnels spécialisées dans l'audit financier, à l'instar de Forvis Mazars. On peut identifier trois responsabilités sociales qui impriment leur raison d'être et leur culture managériale.

La première est liée à l'exercice de leur indépendance : elles doivent préserver une diversité suffisante pour éviter que des pans entiers de l'économie soient contrôlés par

un nombre (très) limité d'acteurs aux intérêts à la frontière floue ; c'est tout l'enjeu de la coexistence de métiers à enjeu réglementaire (l'audit) et de métiers à but lucratif (le conseil), ce qui amène régulièrement les autorités de contrôle à remettre en cause cet équilibre précaire.

La deuxième est propre à la sociologie et au modèle économique de ces entreprises ; les sociétés d'audit et de conseil embauchent quasi exclusivement des jeunes diplômés. Ce sont des primo-employeurs qui confrontent pour la première fois des gens brillants à l'éthique du travail.

Et ces gens brillants, troisième responsabilité lourde, ne resteront qu'un temps déterminé dans ces organisations pour ensuite aller peupler les équipes d'encadrement d'organisations de toutes natures et de tous secteurs d'activité, un peu partout dans le monde. Les exposer à des modèles de management toxique, c'est contaminer durablement l'économie et les organisations. Nous avons donc la responsabilité de former des managers responsables, même et surtout si ce n'est pas nous qui en bénéficierons.

Dans le cas du secteur coopératif dans les services financiers – banque et assurance – la sociologie est différente, mais l'importance accordée à une vision longue et stable du développement humain fait partie de l'identité affichée par ces organisations et du service qu'elles comptent rendre de manière équilibrée à l'ensemble de leurs parties prenantes, au premier rang desquelles leurs salariés.

Enfin, dans le cas des écoles de management, il n'en est pas une qui n'affirme comme vision de préparer des leaders responsables pour une économie durable.

La suite de cet article va donc porter sur un sujet apparemment simple : sur quoi concentrer l'effort de formation au management moderne pour servir au mieux l'enjeu de responsabilité sociale des organisations, qu'elles soient publiques, privées et du tiers-secteur ?

Traiter chacun comme un bénévole

Une fois de plus, nous devons cette idée à Peter Drucker⁶, qui l'a formulée dans un contexte spécifique. Drucker a commencé sa carrière comme journaliste économique au moment où le nazisme s'installait progressivement dans la société. Juif viennois (« pour un Allemand, la situation est grave mais pas désespérée ; pour un Viennois, la situation est désespérée mais pas grave », selon la belle formule d'un autre Viennois, Paul Watzlawick⁷), il a fui l'Europe pour aller s'installer définitivement en Californie et devenir l'un des conseillers influents des grands patrons industriels de la deuxième moitié du XX^e siècle. Son objet de réflexion fut donc ce qu'il a appelé « l'homme industriel », à savoir les professionnels de grandes organisations qui ont vécu le développement économique et professionnel glorieux de la fin du XX^e siècle, pour beaucoup en bénéficiant de promotions sociales significatives. Les techniques de management de cette

³ MINTZBERG H. (2015), *Rebalancing Society. Radical Renewal beyond Left, Right and Center*, Berret-Koehler Publishers.

⁴ JAMOUS H. (1971), « Sociologie de la décision », *Revue Française de Science Politique*, pp. 424-425.

⁵ CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur & Le Système*, Seuil.

⁶ DRUCKER P. (1999), *Management Challenges For The 21st Century*, Harper Business.

⁷ WATZLAWICK P. (1983), *The Situation Is Hopeless But Not Serious*, Norton & Co.

seconde moitié de XX^e siècle ont remarquablement fait leurs preuves : la productivité a été multipliée par 50 en soixante ans⁸. Mais dès les années 1960, Drucker prédit que la fin du siècle verrait l'avènement de technologies révolutionnaires qui transformeraient considérablement la nature des organisations économiques et du travail. Ce serait l'avènement des « travailleurs du savoir », vivant de leur créativité et de leur travail intellectuel. Or ces travailleurs du savoir ne pourraient plus être dirigés comme les employés de bureau subordonnés à une organisation décidée et contrôlée par leurs managers directs. Ils devraient être traités comme des bénévoles, qui travaillent littéralement « s'ils le veulent bien ». C'est ce monde où nous évoluons désormais, dont la subordination ne peut être une clef d'avenir. Cette situation ne concerne pas uniquement les couches diplômées de l'emploi ; par exemple, les secteurs de l'hôtellerie ou de la santé sont confrontés à la « grande démission », et perdent leur énergie à organiser collectivement le travail sans se préoccuper assez de la dimension individuelle d'une approche du management par le bénévolat.

Encourager les équipes à ne dépendre ni d'un seul emploi, ni d'un seul employeur

Un dogme managérial de la fin du XX^e siècle tenait à l'engagement total au service d'un seul employeur, qui en retour devenait l'élément central et exclusif d'une vie active. En particulier, dans les métiers d'encadrement, cette fusion entre l'entreprise et le salarié, sanctifiée par le lien de subordination du contrat de travail, a permis d'établir un contrat mutuel de fidélité. Pourtant, de nombreux salariés consacrent déjà une part importante de leur temps libre, personnel, à des activités dans le tiers-secteur conventionnel, et finissent par y attacher plus d'importance, d'intensité, de fidélité.

Mais depuis les années 1990, les entreprises n'ont pas entièrement rempli leur part de contrat ; une vie professionnelle est faite de plusieurs engagements, successifs plutôt que concomitants, et parfois l'employeur considère que l'engagement professionnel total n'a d'obligation réciproque que le versement d'un salaire.

Proposer à ses équipes des vies plus équilibrées, faisant place à d'autres engagements non compétitifs entre eux, est une frontière que nous avons franchie chez Forvis Mazars. C'est une réalité décrite de plus en plus sous des noms divers, dont le plus familier est le *slashing*⁹, en français le multi-emploi. De manière très opérationnelle : êtes-vous prêts à renoncer à la clause d'exclusivité dans vos contrats de travail et faire dépendre l'engagement de vos équipes de leur libre volonté plutôt que d'une soumission contractuellement consentie ? Faire qu'ils s'engagent pour vous majoritairement par choix plus que par contrat ?

L'une des conséquences de l'avènement progressif de ces nouvelles formes de relations de travail sera

la redéfinition de la fonction de DRH ; il y aura toujours des DRH représentant des organisations pour en défendre prioritairement les intérêts, mais déjà émergent de nouveaux avatars de la fonction RH plus centrés sur la représentation, tels des agents ou des impresarios, de talents exerçant un portefeuille d'activités.

Investir significativement dans la formation des managers de premier niveau

Les managers de premier niveau constituent la zone grise des programmes de formation au management, à la fois comme besoin formulé par les organisations et comme offre des institutions de formation, plus fournies quand il s'agit de former les managers de managers. Trop proches encore de leur formation initiale dont on espère de manière illusoire qu'elle les aura préparés à l'exercice de ces premières fonctions d'encadrement, trop nombreux pour que l'on considère sérieusement de les former systématiquement au-delà de programmes superficiels et très collectifs, les managers de premier niveau sont généralement livrés à eux-mêmes après avoir été choisis pour leur performance dans les fonctions qu'ils vont désormais encadrer. Si l'on rapproche ce phénomène des raisons données par les « *regretted early leavers* », les démissionnaires précoces – à savoir qu'ils quittent un chef et non une entreprise –, on mesure l'intérêt d'attacher plus d'importance à la formation des managers de première ligne.

Le Groupe Caisse d'Épargne – aujourd'hui Groupe BPCE – avait à un moment critique de son histoire, celui de la crise financière de 2008, lancé un programme dénommé « 100 % managers ». Il consistait à dédier durant deux ans 100 % des ressources de formation au management à un programme mêlant 100 % des personnes exerçant une responsabilité de management, sans considération de niveau (du deuxième d'agence au président de directoire), pour discuter pratiquement, entre eux, de l'exercice du management, leur profession à 100 %.

Concentrer une politique de ressources humaines sur la population des managers de premier niveau est de même nature qu'accepter que les collaborateurs ne dédient pas 100 % de leur temps et de leur énergie à l'organisation : cela crée un malaise intuitif, une résistance cognitive. Ce sont ces résistances de biais que les organisations marginales sécantes parviennent à dépasser pour en faire des éléments constitutifs de leur culture.

Encourager une culture des relations par la constance et la gentillesse, mais la gentillesse puissante

Dans une telle approche, la constance ne pose aucune difficulté car elle constitue une valeur conventionnelle. Mais la gentillesse est une notion irritante et complexe dans le monde des organisations¹⁰. Dire à un dirigeant « Vous êtes vraiment gentil comme *leader* » conduit à percevoir immédiatement les limites de la notion. Aussi,

¹⁰ HART R. & HART D. (2023), « Untying the text: Organizational prosociality and kindness », *Behavioural Science*.

⁸ MORIEUX Y. (2022), « New ways of working: The social economics of productivity », in KUGLER P. & NEUMÜLLER K. (éd.), *Hybride Arbeitsgestaltung*, Springer, Chapter 3.

⁹ ALBOHER M. (2007), « One person/multiple careers: A new model for work/life success », *Business Plus*.

est-il important de comprendre son efficacité dans les organisations marginales sécantes, et sa valeur transformative.

Les organisations marginales sécantes, par nature, ne sont pas les plus performantes dans leur secteur. Elles se définissent d'ailleurs souvent, y compris dans leur communication officielle, comme *challenger*, se positionnant comme disruptives ou, plus subtilement, différentes. Cela peut les conduire, à certains moments de leur courbe d'expérience, à remettre en cause, dans un effort d'autocritique, leur différence et à tenter de se normaliser au travers du prisme de cette nécessité d'une meilleure performance, c'est-à-dire d'une conformité plus grande aux standards imposés par les leaders du secteur. Dans ces circonstances, elles minorent leur culture floue de la relation pour accentuer, au prix de conflits internes et de tensions de gouvernance, des pratiques plus transactionnelles et plus normées. Dit autrement, le statut de marginal sécant n'est pas forcément stable.

Dans leur fonctionnement optimal, les organisations marginales sécantes favorisent, en leur sein même, des personnalités marginales sécantes capables de surmonter les tensions inhérentes à toute structure formelle. Leur folie, leur décalage, leur vision n'est cependant acceptable durablement qu'à deux conditions : ces personnalités doivent être constantes et être des « gentils puissants ».

La stabilité de comportement des leaders – par opposition à ce que l'on appelle la volatilité émotionnelle – et la constance de leur engagement (ce qui nécessite une certaine visibilité, une incarnation physique) permettent une influence accrue sur la culture tacite d'une organisation. Toutefois, les éléments coagulants, les agents culturels, ne sont pas essentiellement les leaders institutionnels. L'iconique sélectionneur de l'équipe de France de handball, Claude Onesta, avait théorisé cette approche autour de la question du choix d'un capitaine pour l'équipe¹¹. Selon lui, entre les *leaders* et les *sui-vieurs*, il y a une troisième catégorie, les « gentils ». Très performants et respectés, mais sans inclination à diriger, ils sont le recours évident quand plusieurs leaders forts peuvent aspirer légitimement à diriger le groupe et se neutralisent, voire s'opposent. Mais ce qu'Onesta sous-entend sans le souligner, c'est que la gentillesse sans puissance n'est qu'un vœu pieux. Et en retour, la puissance sans aucune forme de gentillesse nous renvoie à la mise en garde de Drucker. Les organisations marginales sécantes ont une habilité particulière à laisser du jeu aux gentils puissants, une forme de *leadership* particulièrement peu étudiée en dehors du champ sociologique.

Mise en perspective de votre lecture

En sciences de gestion, il est possible et souhaitable de distinguer trois champs de savoir ; un savoir grand public, profane. Un savoir académique, beaucoup moins populaire dans tous les sens du terme, mais ce n'est pas sa vocation, qui est de faire avancer la science.

Et enfin un savoir de transfert, destiné soit à mettre en application des théories et les confirmer ou les infirmer par la pratique, ou à l'inverse ouvrir des champs de réflexion à partir d'une intuition empirique non encore généralisée ou partiellement explorée par la recherche. À la lecture de cet article, vous avez couvert l'ensemble de ces questions, d'une notion sociologique établie – le marginal sécant – mais étendue de manière discutée à des organisations, à un corpus empirique multi-monographique pouvant donner des idées au-delà des exemples et des organisations qu'il décrit. Par définition, la notion de marginal sécant nous emmène aux frontières des organisations et des savoirs établis sur leur fonctionnement. Erhard Friedberg a coutume de dire que dans *L'Acteur et le Système*, le mot le plus important est « et ». On peut voir le tiers-secteur comme une réalité indépendante, et alors il devient difficile d'en faire un sujet d'extension. Mais on peut aussi considérer, aux marges de cette réalité spécifique, que des zones de recouvrement, de connexion, de sécance permettent de faire progresser notre regard et sa modernité sur les organisations et la manière d'en prendre soin quand on contribue à les diriger.

¹¹ ONESTA C. (2018), Conférence « Université Hommes & Entreprises », <https://www.youtube.com/watch?v=ovGPMKQCqWQ>

Le tiers-secteur comme tierce partie sociétale : les accréditations académiques comme vecteurs de progrès de l'enseignement du management

Par Pr **Éric CORNUEL**

Président de l'European foundation for Management development (EFMD)

La définition des domaines d'exercice des missions du tiers-secteur (justice sociale, responsabilisation et citoyenneté, accès aux soins, innovation sociale, convergence des buts sociaux) fait l'objet d'un large consensus. Mais le tiers-secteur a également une vocation éminente pour catalyser, maximiser et coordonner les contributions à la société, de l'État et des entreprises.

Afin d'illustrer les mécanismes mis en œuvre pour rendre cette dynamique utile et efficace, le texte analyse le cas de la constitution d'un système d'accréditation, par une organisation internationale à but non lucratif, pour les institutions académiques d'éducation au management, dans le contexte d'un retrait des États et d'une redéfinition de la responsabilité sociale des entreprises.

En France, le secteur à but non lucratif est souvent désigné sous le vocable d'économie sociale et solidaire. Cette dénomination a le grand mérite de se référer explicitement aux types d'activités mises en œuvre et surtout à leurs finalités.

Dans le monde anglo-saxon, la démarche est différente ; elle s'articule autour de deux approches.

Tout d'abord, il est usuel d'appréhender ce secteur à travers son rôle dans la société, qui comporte cinq types d'activités :

- défendre la justice sociale et l'égalité ;
- promouvoir la responsabilisation et l'épanouissement des citoyens ;
- favoriser l'accès aux soins de santé et le bien-être des citoyens et des communautés ;
- encourager la recherche, l'innovation et la capitalisation des connaissances ;
- mobiliser des moyens et impliquer la collectivité.

Mais surtout, une conception beaucoup plus fonctionnelle y est communément adoptée. Celle-ci est illustrée par l'utilisation généralisée de l'expression "*third sector*", auquel correspond l'expression en français de tiers-secteur, qui désigne ce qui n'est ni l'État, ni le monde des affaires. Ceci justifie l'usage de l'adjectif tiers (ou tierce) qui ouvre à l'altérité, à l'étrangeté et même à la condition, pour une personne ou une institution, d'inconnu, voire d'intrus ; les synonymes les plus

courants du nom « tiers » sont « médiateur, intermédiaire, négociateur ».

L'expression de tiers-secteur a donc le grand mérite de pointer l'inconséquence d'une conception statique des organisations à but non lucratif qui seraient simplement ce qui n'est pas public et pas non plus à but lucratif, composant un secteur tout comme les organisations publiques en constituent un ou que les organisations à but non lucratif en forment un autre. Elle met au contraire en évidence que le tiers-secteur constitue ce qui dans la société permet d'articuler les activités du public avec les réalisations du privé : soutenir que la finalité ultime du secteur public est de permettre à l'État d'atteindre ses objectifs, que le secteur privé est axé sur la production de richesse alors que les organisations à but non lucratif seraient focalisées sur le bien de la société est insuffisant et relève d'une vision statique. Il est nécessaire d'appréhender ces phénomènes de manière dynamique en comprenant la manière dont le tiers-secteur joue entre les deux autres pour déployer les cinq types d'activités énoncés *supra* et améliorer le fonctionnement social, ce qui veut nécessairement dire contribuer au progrès des deux autres secteurs.

Le texte ci-dessous fournit quelques éclairages sur cette dynamique dans le cas particulier de la constitution d'un système d'accréditation, par une organisation internationale à but non lucratif, pour les institutions académiques d'éducation au management, dans le contexte d'un retrait des États et d'une redéfinition de la responsabilité sociale des entreprises.

La montée en puissance des accréditations académiques

Les accréditations internationales en éducation au management ont vu leur importance s'accroître de manière continue tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Elles occupent désormais une place essentielle dans les stratégies et politiques de développement des *business schools* et facultés de management ; en outre, il apparaît facilement à tout observateur impartial qu'elles constituent un élément central de leurs politiques de communication.

Un exemple en quelques chiffres, se rapportant à l'éducation au management qui représente le domaine dans lequel les accréditations se sont le plus développées, atteste de cette tendance. L'accréditation EQUIS, qui constitue l'accréditation de référence en Europe et est l'une des deux plus importantes à l'échelle mondiale, a été créée en 1997 soit il y a à peine vingt-cinq ans.

En septembre 2010, 126 établissements avaient été accrédités dans 35 pays différents. En décembre 2023, 218 *business schools* et facultés de gestion de 51 pays et de tous les continents sont accrédités.

Ce bouleversement qui affecte, à des degrés divers, tout le monde de l'enseignement supérieur, témoigne d'un changement sociétal profond.

En effet, les accréditations sont délivrées par des agences académiques ayant le plus souvent le statut d'organisations internationales à but non lucratif ou bien, aux États-Unis, d'organisations professionnelles (qui correspond outre-Atlantique également à une définition d'organisations à but non lucratif).

Or, dans un passé pas si lointain, les institutions académiques, y compris les plus illustres, se préoccupaient avant tout d'acquiescer ou de conserver une reconnaissance par l'État. La formule « reconnu par l'État » ou « agréé par l'État », apparaissait comme une condition nécessaire pour exister dans le monde universitaire. Parallèlement, la question de l'agrément ou de la reconnaissance par l'État était systématiquement posée par les étudiants et apparaissait comme une condition déterminante pour aller vers une institution ou une autre, sachant que les plus éminentes répondaient toujours à ces critères. Mais des processus substantiels, exigeants et stimulants accompagnaient la reconnaissance d'une formation, d'un diplôme, la restructuration d'un département ou le développement d'une faculté ; lorsque de tels processus sont encore en vigueur, ils ont largement perdu leur centralité. L'internationalisation des parcours académiques de gestion est en soi le signe de la perte d'importance des critères de reconnaissance par l'État, en particulier pour les étudiants.

Désormais, les institutions mettent en avant dans leurs communications et placent en première priorité dans leurs stratégies le fait d'être « accréditées ». Les agences d'accréditation nationales et internationales se sont multipliées, et elles sont elles-mêmes hiérarchisées tant du point de vue de leur prestige que de la difficulté d'obtenir leurs accréditations.

Ce mouvement est évidemment à mettre en parallèle avec le développement des certifications (les normes ISO étant les plus célèbres) dans pratiquement tous les domaines : les hôpitaux, les entreprises, les bibliothèques, etc., considèrent comme une priorité d'être certifiés selon les normes les plus exigeantes possibles.

Ce phénomène a été souvent analysé [1], mais il convient d'en souligner un aspect particulier : lorsque la reconnaissance par l'État constitue l'enjeu central des démarches de quête de reconnaissance par les institutions, ceci constitue le signe de la puissance étatique ; en revanche, l'émergence de l'accréditation, délivrée par des institutions non étatiques, comme élément pivot des stratégies institutionnelles correspond à une évolution dans laquelle l'autorité de l'État glisse en partie vers le secteur à but non lucratif.

La contraction de l'État et ses conséquences

Les signes de ce changement apparaissent fortement en France comme dans tous les pays d'Europe : jusqu'à un passé relativement récent, les grandes institutions publiques référaient uniquement à leur puissance tutélaire publique ; de plus, l'État chapeautait ou avait le pouvoir de faire reconnaître des organisations dans tous les domaines de la vie sociale, depuis les hôpitaux jusqu'aux établissements académiques en passant par les prisons, les bibliothèques, etc.

On observe désormais une tendance inverse : les institutions publiques sollicitent une reconnaissance, sous la forme de certification ou d'accréditation, de la part d'organisations à but non lucratif. Les processus d'accréditation ne font apparaître désormais aucune différence, ni dans le comportement ni dans les attentes, de la part des institutions publiques par rapport à ceux des institutions privées (alors que des différences étaient perceptibles il y a encore une quinzaine d'années, ne serait-ce que parce que les institutions publiques, qui bénéficiaient de la légitimité conférée par leur appartenance à l'État, se présentaient beaucoup moins aux accréditations internationales).

Ce mouvement dans lequel les institutions publiques sollicitent une légitimation par des institutions d'évaluation n'appartenant pas au secteur public constitue un phénomène nouveau dans les sociétés occidentales, même si les ferments en étaient présents depuis longtemps.

Susan Strange dans son ouvrage, *Le retrait de l'État* [2], soutenait, dès 1996, que le pouvoir d'acteurs non étatiques sur la société dans son ensemble était en constante progression. Elle pointait le fait que les États étaient de moins en moins en position de fixer les règles du jeu des grands phénomènes tant politiques qu'économiques ; elle étudiait en particulier la mondialisation, démontrant qu'une foultitude d'acteurs indépendants des États pouvaient fixer les règles du jeu, insistant particulièrement sur le rôle des multinationales.

Elle relevait que la rétraction du périmètre des États créait des brèches dans la constitution des superstructures économiques et sociales, dans lesquelles s'engouffrent

les entreprises internationales. Par exemple, les règles comptables sont désormais écrites non plus par les États mais par les grands cabinets d'audit, de telle sorte qu'une entreprise soit d'abord appréhendée comme une somme d'actifs et donc comme un produit financier qui s'échange facilement plutôt que comme un corps social s'enracinant dans une communauté de travail ancrée dans le long terme. De même, au moment où Strange écrit *Le retrait de l'État*, soit dans la deuxième partie des années 1990, les banques s'arrogent le pouvoir d'écrire les règles du jeu de la régulation (ou plutôt de la dérégulation) financière et donc de leurs propres secteurs, supposés les régir.

Ainsi, le mouvement décrit par Strange est-il clairement identifié : les États, qui subissent un processus de rétraction, sont de moins en moins en mesure d'écrire les règles du jeu économique et social, au profit des entreprises, qui acquièrent progressivement le pouvoir de produire les règles destinées à les régir. Ce processus crée les conditions favorables à une économie instable et à une société de plus en plus divisée et agressive dans son mode de fonctionnement. Susan Strange est malheureusement décédée en 1998, mais ses lecteurs ont bien souvent eu l'occasion de ressentir la pertinence de ses thèses, par exemple, en économie, au moment de la crise de 2008.

Signification sociale de l'intervention d'organisations à but non lucratif pour l'octroi des accréditations académiques

L'éducation au management a été affectée par la concurrence entre l'État et les entreprises pour établir les règles de fonctionnement social depuis bien avant le phénomène de retrait des États décrit par Susan Strange.

La sphère de l'éducation au management subit une évolution paradoxale à bien des égards. Il convient de rappeler qu'un vif débat a traversé toute l'histoire de l'éducation au management depuis ses origines : les institutions de formation à la gestion ont la particularité de devoir former le personnel managérial pour un secteur particulier de la société que sont les entreprises. Elles ont été très souvent décrites comme les moutons noirs du monde académique, dans la mesure où, si tous les autres domaines universitaires se définissent comme au service de la culture (les facultés d'histoire, de littérature, de philosophie, etc.) ou bien de l'intérêt général (facultés de médecine, de droit, etc.), les *business schools* et les facultés de gestion étaient considérées comme étant plus vulgairement au service des entreprises support de l'activité marchande (et se définissaient parfois elles-mêmes comme telles).

Dans le contexte où toute la société se transformait en un lieu dans lequel les entreprises se mettaient à travailler à définir les règles du jeu, on pouvait s'attendre à ce que le secteur de l'éducation au management ne voit plus ailleurs que les entreprises pour définir les normes, les attentes, les objectifs.

En effet, le contexte général semblait s'y prêter. Susan Strange a beaucoup développé ce thème en étudiant le remplacement de l'État par les entreprises comme une

évolution lente plaçant ces dernières en tant qu'acteurs dont l'influence sur l'institution des règles et normes économiques et sociales croît progressivement. Mais d'autres auteurs ont analysé ce même phénomène de manière plus conflictuelle en l'assimilant davantage à une conquête plutôt qu'à une évolution paisible [3]. Mais, tous ces auteurs s'accordaient dès les années 1990 pour reconnaître que les entreprises en tant qu'institutions sociales avaient une velléité d'évincer les États, dans le cadre de processus que l'on a caractérisés comme relevant de dérégulations.

Le contexte du retrait généralisé de l'État et l'entrisme des entreprises dans la constitution de la superstructure économique et sociétale de nombreux secteurs auraient pu induire une dynamique de l'enseignement supérieur du management dans laquelle les entreprises auraient augmenté leur influence aussi bien sur les systèmes d'évaluation des *business schools* et des facultés de gestion que sur la définition des contenus enseignés.

Un tel phénomène aurait été compatible avec le fait que l'éducation au management a souvent été considérée, depuis son apparition et parallèlement à son développement dans le monde académique, comme une discipline marginale, voire suspecte.

Le débat pour savoir si les institutions d'enseignement de la gestion doivent se conformer au modèle d'institutions de recherche ou d'écoles professionnelles a été particulièrement vif [4], car il recouvrait celui consistant à établir dans quelle mesure les institutions d'éducation au management sont aussi, et peut-être d'abord, au service des entreprises au sujet desquelles la question de savoir si elles sont au service de l'intérêt général a souvent été posée et n'est pas tranchée. Il apparaît clairement à tout observateur que les entreprises occupent une place centrale dans le monde des écoles de commerce et des facultés de gestion depuis l'institution de celles-ci. La porte était donc ouverte à un contrôle augmenté de ces institutions à l'occasion du retrait général de l'État.

L'inflexion induite par les agences d'éducation au management

Or dans les vingt dernières années, un acteur a affirmé son importance : les agences d'éducation au management ont continûment vu leur rôle, consistant pour une part importante à donner des accréditations et à travailler sur la cohérence des contenus des programmes, se renforcer.

Cette émergence, loin de faire augmenter le niveau de conflit entre les entreprises et les autres acteurs, a au contraire induit une dynamique de coopération autour de la création de normes pour l'éducation au management [5]. Le phénomène est d'autant plus remarquable que les entreprises ont pris une part croissante dans la gestion des écoles elles-mêmes : en France, par exemple, les Chambres de commerce et d'industrie (qui sont des établissements publics placés sous la tutelle de l'État et qui appartiennent donc bien au secteur public) ont lâché leur mainmise sur nombre d'écoles de commerce (par exemple l'ESCP est désormais une société anonyme

d'enseignement supérieur) alors que l'EM Lyon accueille même dans son capital une entreprise de capital investissement (Qualium Investissement).

Les entreprises ont renforcé leur pouvoir au sein des écoles de commerce mais pas sur les questions d'accréditation et de normes de contenu des enseignements. Cette nouvelle situation s'explique largement par le rôle joué par les agences d'accréditation et d'éducation au management. Celles-ci se sont comportées depuis le début des années 2010 comme de véritables médiateurs privilégiant sans arrêt le rôle d'intermédiaires entre les entreprises, les institutions publiques et les étudiants ainsi que les participants aux formations exécutives [6] ; elles ont su en particulier démontrer aux entreprises à quel point une approche consensuelle prenant en compte les intérêts de toutes les parties prenantes leur était à la fois favorable et entrainé en résonance avec les stratégies de responsabilité sociale des entreprises.

Ces agences, qui sont des organisations à but non lucratif se sont constituées au cours du temps une légitimité incontestable. Elles ont bâti un dialogue tant avec les entreprises qu'avec les autorités administratives et gouvernementales et aussi avec les enseignants, les membres du corps professoral, les membres des diverses facultés, les étudiants et les participants aux formations exécutives ; elles se sont ainsi créées une position privilégiée et incontestable, faisant apparaître clairement à toutes les parties prenantes de leur domaine d'activité qu'elles n'agissent en aucun cas dans leur propre intérêt et n'ont aucune forme de velléité à constituer des autorités de pouvoir. Elles ne se sont pas comportées en tant que nouveau type d'organisation face aux entreprises et face à l'État, mais bien plutôt comme des médiateurs, des intermédiaires, des facilitateurs. Elles ont fait converger les buts des différentes parties prenantes en se comportant vraiment comme une tierce partie. Leur apport à la solidité institutionnelle du secteur de l'éducation au management consiste aussi à avoir rendu lisible l'évolution de ce secteur alors que celui-ci était inclus dans un profond changement à la fois du fait des phénomènes d'internationalisation des parcours de formation et des nouveaux rapports entre ses acteurs. Ces institutions contribuent fortement à la transparence du secteur de la formation en management.

Conclusion

La dynamique que les agences d'accréditation ont induite pour l'éducation au management est révélatrice du rôle du tiers-secteur pour la société dans son ensemble : la vocation du secteur de l'économie sociale et solidaire a tout autant pour finalité de créer les conditions nécessaires à ce que les deux autres réalisent leurs potentiels en faveur de la société que de développer ses propres projets de manière autonome.

Bibliographie

- [1] AYYADI I. (2022), « Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle : une revue systématique de la littérature », *Alternatives managériales économiques*, [S.l.], 4(4), novembre, pp. 391- 382. ISSN 2665-7511. Disponible à l'adresse : <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/35549>
- CHEYNS E. & Laurent THÉVENOT (2019), « Le gouvernement par standards de certification consentement et plaintes des communautés affectées », *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 16, mis en ligne le 01 juillet 2019, consulté le 12 décembre 2023, <http://journals.openedition.org/revdh/6843> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/revdh.6843>
- [2] STRANGE S. (2011[1996]), *Le retrait de l'État : La dispersion du pouvoir dans l'économie mondiale*, Temps Présent, 346 p.
- [3] MICHALET C.-A. (1998 [1976]), *Le capitalisme mondial*, PUF.
- RACHLINE F. (1985), *Une économie mondiale*, Hachette Pluriel, essai.
- RACHLINE F. (1994 [1991]), *De zéro à epsilon - économie de la capture*, Hachette Pluriel, essai.
- [4] WARREN B. & O'TOOLE J. (2005), "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, May.
- [5] CORNUEL E. & THOMAS H. (2011), "Business school futures: Evaluation and perspectives", *Journal of Management development*, May, pp. 444-450.
- [6] CORNUEL E., THOMAS H. & WOOD M. (2023), *Perspectives on the Impact, Mission and Purpose of the Business Schools*, Routledge.

Le défi propre des ESS : activer réellement l'intelligence collective dans la gouvernance des organisations humaines ?

Par **Thierry BRIGODIOT**

Associé du Cabinet Pragma

et **Pr Olivier BASSO**

Professeur associé au Cnam, partner Aden Executives

Notre thèse – provocatrice – est simple à énoncer : nous croyons que la césure juridique définie en France entre les entreprises sociales et solidaires et les entreprises privées permet d'en organiser la gestion par la puissance publique. Cette définition légale du secteur de l'ESS reste pourtant insuffisante pour en exprimer la promesse politique implicite.

L'entreprise sociale et solidaire promet, à la différence de celles du secteur privé et de l'administration publique, une gouvernance démocratique et une participation de tous à l'activité : elle en reste cependant le plus souvent à un management traditionnel qui ne renouvelle pas les manières de travailler ensemble, et elle peine à entrer dans la voie de l'intelligence collective alors même qu'elle se définit comme espace participatif et même contributif. C'est donc un enjeu majeur pour les ESS et leurs leaders de parvenir à s'appuyer réellement sur l'énergie différenciatrice qui les anime, à savoir le désir profond de leurs salariés de s'engager pour le « bien commun », voire pour « changer le monde ».

Le concept d'économie sociale et solidaire caractérise en France¹ un ensemble d'entreprises qui répondent à trois principes définis par les pouvoirs publics², au cœur de la loi qui les régle :

- Elles sont « organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale ».
- Elles « adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques ».
- Elles « bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 modifiée relative à l'économie sociale et solidaire ».

En l'état, il nous semble que quatre dimensions sont ainsi mises en lumière :

- d'une part, le choix d'un design organisationnel correspondant à des formes de gouvernance différenciés qui se traduisent en véhicules juridiques distincts : par exemple les mécanismes de cooptation ou prise de décision dans une mutuelle diffèrent par construction de ceux à l'œuvre au sein d'une coopérative ;
- d'autre part, la finalité poursuivie de l'organisation : apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité ; contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ; contribuer à l'éducation à la citoyenneté ; concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale³. Pour que l'organisation soit reconnue d'utilité sociale, ces axes stratégiques doivent être inscrits dans ses statuts et faire partie de son objet social ;
- en troisième lieu, son inscription dans le secteur du non-lucratif : l'organisation ne cherche pas le profit en tant que tel et procède au réinvestissement des excédents dégagés dans l'activité pour en assurer le maintien ou le développement ;

¹ Rappelons que 90 % du secteur de l'ESS est financé par l'État français, à comparer aux exemples anglais ou américain.

² Source : « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? », <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

³ Source : Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 2, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

- enfin, des « modalités effectives de gouvernance démocratique⁴ » : l'organisation exhibe « une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise⁵ ».

Au-delà des multiples interrogations sur la spécificité des différences⁶ entre secteur privé et ESS, il nous semble que la caractérisation légale de l'ESS manque – et ce n'est pas un reproche car telle n'est pas sa finalité – ce qui pourrait en faire un type particulier d'organisation, plus apte à répondre aux souhaits grandissants des salariés citoyens : celui de pouvoir peser sur les affaires de ce monde, d'être co-auteurs d'une histoire collective.

La loi de 2014 rappelle que la gouvernance des ESS est « démocratique » : les membres siégeant aux différentes instances supérieures de direction sont élus, et leurs débats et échanges sur la stratégie sont accessibles par tous les membres affiliés. Cette superstructure stratégique s'appuie cependant sur un corps organisationnel non élu, qui assure l'administration des affaires courantes. Ce sont les différents cadres ou employés de l'ESS qui ne sont pas élus mais embauchés, pour une durée indéterminée, afin d'effectuer les tâches opérationnelles, afin d'organiser de manière efficace les activités de l'association.

À ce titre, l'ESS ne se distingue pas fondamentalement d'une entreprise de droit privé. Il y a une structure de management, relativement autonome, qui doit se mobiliser pour que les « affaires tournent », que l'exploitation des ressources donne un résultat optimal. Bien sûr, la définition de ce résultat et de la performance attendue dépend de la nature de la finalité poursuivie et des choix de la structure de tête, les élus.

Les personnes qui rejoignent une ESS, qu'elles soient élues ou employées, ont à cœur de faire progresser une situation donnée dans la sphère sociale ou sociétale dont le traitement actuel par la puissance publique ou par le privé leur semble très insuffisant. Elles souhaitent souvent ardemment faire les choses différemment et avoir un impact immédiat et visible. Elles veulent activement participer et contribuer à une action de transformation.

Or comme l'espace politique public le montre souvent, une gouvernance démocratique n'entraîne pas automatiquement l'activation de l'intelligence collective. Une telle dynamique reste le résultat d'un acte de management. La tentation est grande de demeurer sur des modalités traditionnelles de l'organisation du travail encore assez

⁴ Source : Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 3, *ibid.*

⁵ Source : Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 1, *ibid.*

⁶ Ainsi par exemple, l'inscription légale d'une finalité sociale et sociétale a été rendue possible par la loi Pacte pour une entreprise privée, la gestion des bénéfices dans certaines entreprises familiales préoccupées de leur pérennité semble répondre à l'exigence pour une ESS de les voir « majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ».

Présentation de Pragma

Pragma, créée en 1974 au sein de l'entreprise Peugeot, est spécialiste dans l'enquête auprès des collaborateurs par voie de questionnaires auto-administrés, le conseil en management, la mise en intelligence collective. La raison d'être du cabinet est d'éclairer les choix et les décisions des dirigeants et managers en y intégrant le volet managérial et social.

présentes dans une partie des entreprises de droit privé ou dans certaines administrations publiques : le chef, élu ou salarié, est celui qui sait et distribue le pouvoir en conséquence. Le projet stratégique inclut ainsi rarement la définition du modèle managérial et organisationnel qui en permettra la réalisation de manière contributive et cohérente.

À ce titre, les ESS se retrouvent rapidement dans un fermoir, que la vie associative dans son plus simple état paraît confirmer : combien d'entre nous n'ont pas été, au moins une fois dans leur vie, cotisant, trésorier ou président d'une association créée dans un moment exaltant autour d'un but d'intérêt général ? Et qui n'a pas vécu la chasse aux adhérents, à leurs cotisations, la recherche de bonnes volontés... tous mouvements d'appel à la contribution qui s'achèvent par quelques soirées tardives où le bureau des élus, *de facto* en position de verticalité, se retrouve à assumer seul tout le travail, le cotisant estimant avoir payé ainsi l'entièreté de son dû.

Notre thèse est simple : les ESS ne sont pas toujours en mesure d'activer la puissance spécifique propre à leur double filiation, en étant à la fois appelées des « entreprises », des organisations de petite taille, autonomes, en charge d'une activité à gérer, et en ayant une finalité explicitement reliée au bien commun, comme les institutions de la République et l'administration publique.

Elles se trouvent alors dans l'impuissance de répondre à leur ambition profonde d'une transformation souhaitée et exprimée par leur objet / mission social, nécessairement très ambitieux (par exemple, « vaincre la faim en France »...) et dont la mise en oeuvre effective ne peut passer que par une transformation également radicale des modes d'actions utilisés puisque – rappelons-le une nouvelle fois – les autres acteurs, issus des secteurs publics ou privés, n'ont pas réussi.

Chacun, sociétaire ou salarié de l'ESS, peut donc s'interroger à nouveaux frais sur ce que signifie être pleinement acteur, avec un impact immédiatement visible, dans l'organisation en laquelle il ou elle croit profondément.

Pourquoi se poser à nouveau cette question ? Parce que derrière les ESS, il y a l'espoir, la promesse, l'engagement de faire mieux ; il y a une exigence d'agir d'une manière plus efficace que les entreprises privées et l'administration publique, dont elles ont hérité de deux attributs formidables : les ESS possèdent en effet à la fois la dimension démocratique (processus d'élection)

contributive et la dimension d'entreprise (autonomie organisationnelle de l'entité).

L'enjeu pour le ou les dirigeants d'une ESS est alors clair : comment faire vivre cette conversation entre ces deux polarités pour faire jouer son avantage compétitif de tiers-secteur et faire ainsi mieux – autrement – que le privé et le public face à des problématiques sociétales très complexes.

Nous croyons que cela est possible en activant davantage le facteur « intelligence collective ».

Avec l'introduction de ce terme, plusieurs lecteurs sursauteront probablement en évoquant immédiatement, dans le désordre, l'absence de chef, les foires d'empoigne, la manipulation, le chaos, les habillages rhétoriques... ; d'autres objecteront qu'ils font cela tous les jours en étant naturellement ouverts et en consultant abondamment leurs troupes avant de décider.

Le point de départ, c'est effectivement le dirigeant de l'entité : est-il conscient de la spécificité de l'ESS ou vient-il de l'entreprise et va-t-il appliquer « par habitude » les recettes qui ont réussi précédemment dans sa vie antérieure ? En évitant par exemple de se poser la question de la résonance de ses pratiques managériales avec l'intention profonde portée par l'association et en restructurant « sauvagement », de manière plus ou moins masquée, une organisation, en situation fragile, dévouée au soin des autres. Ou au contraire porté par la pratique d'un militant associatif sans faille, va-t-il pratiquer abondamment un clanisme affectif digne de certaines start-ups... ?

C'est le premier et peut-être le plus grand levier de transformation possible : la posture et l'intention du *leader*, le regard qu'il porte sur l'objet de son activité, la manière dont il considère le collectif engagé à ses côtés. Et la manière dont il est prêt à s'engager ou non lui-même dans une transformation comportementale pour réouvrir l'espace de collaboration de façon nouvelle. Pourquoi diantre évoquer de telles remises en cause des façons de faire ? Parce que – répétons-le – à ce jour les méthodes traditionnelles de l'entreprise n'ont pas permis de répondre à l'ambition extra-ordinaire des ESS, notamment celle d'une gestion démocratique.

Une fois prise la décision de manager autrement, un deuxième défi semble surgir, de manière attendue, qui porte sur l'absence d'outillage adapté à ces exigences collaboratives d'un mode nouveau. Et pourtant, les techniques éprouvées existent, elles ont été testées dans des contextes très différents (initiatives citoyennes, entreprises, syndicats, universités...). Évoquons ici rapidement⁷ l'usage des cercles de parole, la démarche appréciative, l'art des conversations, l'usage du World Café, les pratiques narratives, le forum ouvert...

⁷ Le lecteur intéressé pourra utilement lire : J. Kalfon *et al.*, *Intelligence collective : Agir et innover en équipe*, Dunod, 2020 ; ou D. Cristol, C. Joly, *Management et intelligence collective*, ESF, 2017 ; quelques sites complémentaires : <https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf> ; <https://universite-du-nous.org> ; <https://imfusio.com/fr/bibliotheque/intelligence-collective>

Tous ces outils possèdent deux points communs :

- ils permettent aux dirigeants d'ouvrir différemment l'espace créatif des échanges collaboratifs entre un *leader*, à quelque niveau que ce soit, et son équipe dans un cadre sécurisant les échanges et les participants ;
- ils sont par nature contextuels : l'intelligence avec laquelle ces outils sont déployés leur donne leur valeur ; ce ne sont pas des recettes, applicables hors contexte. Ce sont des alternatives aux choix d'animation *via* un management en mode directif par défaut avec la perte d'envie de contribuer ou une bureaucratisation rationnelle que l'on voit à l'œuvre dans l'entreprise privée, avec la perte de sens des processus collectifs⁸.

L'usage de ces outils – contrairement à ce qui est couramment rapporté – n'entraîne pas la disparition du style directif. Ils ne sont pas à appliquer systématiquement. Ils ne déposent pas le « chef » ou la « cheffe » de sa force de décision. Sa responsabilité et la noblesse de son rôle se jouent là. Ces outils permettent au *leader* de varier les modes d'animation, d'activation des bonnes volontés, et stimuler leur pouvoir de créativité, de prise d'initiatives à la hauteur des enjeux de transformation. Chaque organisation, chaque situation est singulière. Chaque *leader* doit de ce fait composer sa propre partition.

Nous vous pressentons sceptiques. Revenons aux fondamentaux : la mission de votre entité est de prendre soin des plus fragiles. Cela veut dire quoi ? Les protéger, les materner, les autonomiser... ? Nous n'avons pas la réponse. Mais l'organisation que vous dirigez la possède, et il faudrait pouvoir l'écouter. Non pas la gouvernance démocratique ou la structure managériale en place, avec leurs lieux propres de débat et de décision. Mais l'ensemble des salariés et des parties prenantes. À partir de ce moment-là, une cohérence nouvelle peut émerger et se mettre en place, avec notamment un alignement générateur d'énergies entre le but et les moyens. Ce sont *in fine* les donateurs, les employés, et les parties concernées qui valideront par leur comportement (dons, engagement...) le bien-fondé des options de gouvernance déployées !

Deux éléments peuvent conduire un dirigeant à entrer dans la démarche de l'intelligence collective :

- la hauteur de son ambition et l'intensité de son désir de faire bouger les lignes en ayant la compréhension que « plus de la même chose ne peut apporter que la même chose » ; à cet égard, la démarche pratique de Nelson Mandela reste une source d'inspiration très puissante⁹ ;
- la prise de conscience que le premier pas porte sur sa propre posture en tant que dirigeant, animateur de l'organisation et de sa dynamique d'action. Il s'agit alors souvent de se rendre compte que certaines

⁸ Que l'on retrouve jusque dans certaines approches modélisées de l'intelligence collective (holocratie...) qui réinstaurent un cadrage strict des échanges, rigidifiant ainsi la dynamique.

⁹ Aziz Djendli, *Nelson Mandela : une stratégie du bien*, Amazon éditions, 2019.

qualités personnelles portées à l'excès constituent autant de freins à l'expérimentation de modalités nouvelles : ainsi, un degré d'expertise élevée conduit naturellement à faire l'impasse sur la créativité collective, manquant dès lors l'élément essentiel : l'implication en amont de ceux qui iront au charbon et réaliseront peut-être l'impossible.

Parions qu'à ce stade de notre propos, une question précise assiège notre lecteur, et, afin peut-être de le contenter, terminons notre propos par ce bref extrait d'un conte oriental « L'histoire du thé », qui évoque le mode de diffusion de ce breuvage, en jouant sur le *taste and learn* :

« Qui goûte, connaît. Qui ne goûte pas, ne connaît pas. Au lieu de parler du breuvage céleste, ne dites rien, offrez-le à vos convives. Ceux qui l'aimeront en demanderont davantage. Ceux qui ne l'aimeront pas indiqueront par là qu'ils ne sont pas en état de le boire¹⁰. »

¹⁰ Idries Shah, *Les contes derviches*, Courrier du Livre, 2011.

Préparer le « coup d'après » avec les organisations à but non-lucratif : entre intention et contexte

Par Pr Karim MEDJAD

Cnam - Lirsa

Les organisations du secteur à but non lucratif sont désormais bien installées dans le paysage des écoles de commerce, mais une ambiguïté perdure quant à la finalité des filières qui leur sont consacrées : s'agit-il de leur fournir des managers « classiques » ou de former avec elles des managers d'un autre type ? Probablement un peu des deux, quoique dans des proportions très variables d'une organisation à l'autre. Ce constat de la grande hétérogénéité du secteur renvoie à la difficulté de standardiser ce type de formation, qui nécessite de ce fait une interaction avec les acteurs du terrain bien plus importante que dans les formations dédiées au secteur marchand. L'objet de cet article est d'explicitier le particularisme de ces formations au travers du prisme d'une éphémère filière de spécialisation d'HEC, la majeure Alter, dont les leçons restent d'actualité pour le secteur à but non lucratif.

En France, les organisations à but non lucratif représentant à elles seules 10 % du nombre d'emplois. Plus généralement, l'économie sociale et solidaire (ESS), en forte croissance depuis le début des années 2000, crée désormais 80 000 emplois par an¹.

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit celle-ci comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine² ». Aussi vague qu'ambitieuse, cette définition résume le défi auquel ont été confrontés ceux qui forment les professionnels du secteur et singulièrement les écoles de management, tenues de sortir de leur zone de confort que représentait le secteur marchand.

Les décennies 2000 et 2010 ont ainsi vu émerger divers programmes de management censés accompagner à l'essor de ce secteur, mais non sans une certaine confusion, car durant la même période, des inflexions sont symétriquement apparues au sein de l'économie capitaliste (renforcement du courant de la RSE, remise en question de la prééminence absolue de l'actionnaire, émergence du thème de la soutenabilité, etc.).

Confrontées à la montée en puissance des uns et à l'*aggiornamento* idéologique des autres, les écoles de management ont connu un moment de doute qui a permis de nouvelles expérimentations pédagogiques. Cet article revient sur cette période au travers du prisme d'une filière de spécialisation d'HEC, la majeure Alter.

Lorsque ma collègue Eve Chiapello et moi-même avons créé à HEC la majeure Alter au début des années 2000, nous étions conscients de l'imprécision de cet intitulé : s'agissait-il de faire autre chose de la même façon ou la même chose autrement ? Nous nous sommes gardés d'être plus explicites, car, pour reprendre la formule consacrée, sortir de l'ambiguïté n'aurait pu se faire qu'à notre détriment – en l'occurrence, au prix d'une baisse drastique des candidatures.

Le sous-titre de cette filière « La majeure du coup d'après » était à l'avenant : aux uns, la promesse d'un possible grand soir, et, aux autres, l'annonce qu'il ne serait pas pour tout de suite.

Faut-il rappeler qu'il y a vingt ans, une filière dédiée au management d'organisations autres que les sociétés par actions – *a fortiori* celles du secteur à but non lucratif – n'aurait tout simplement pas rencontré son public dans une école de commerce ? Faute d'un nombre suffisant d'élèves intéressés, le sujet ne méritait alors guère plus qu'une ou deux séances dans un cours de développement durable.

Les temps ont évidemment changé. Les organisations du secteur à but non lucratif sont désormais bien installées dans le paysage des écoles de commerce, et les filières qui leur sont plus ou moins dédiées n'ont plus à démontrer leur légitimité. Mais une ambiguïté perdure quant à leur finalité. S'agit-il de fournir des managers « classiques » à des associations dont la croissance nécessite désormais des directions fonctionnelles comparables à celles que l'on trouve dans le secteur marchand, ou de former avec elles un autre type de manager ?

La réponse à cette question n'a jamais été claire, probablement parce que la demande du secteur à but non lucratif – elle-même peu précise – correspond en réalité

¹ <https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte>

² Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

aux deux énoncés, dans des proportions très variables d'une organisation à l'autre.

L'éphémère majeure Alter d'HEC ayant représenté l'une des expérimentations les plus ambitieuses en la matière, son expérience permet d'éclairer le particularisme de ce type de spécialisation, examiné ici du point de vue des parties prenantes : les concepteurs de ces programmes, les acteurs du terrain, l'administration de ces écoles et, bien sûr, les élèves.

L'intention

Si l'on s'inscrit dans la chronologie des mots clés du vocabulaire du management, on peut dire de la majeure Alter qu'elle est apparue quelque part entre « RSE » et « pensée critique », à une époque où « entrepreneuriat social » était confiné aux activités caritatives et *leadership* renvoyait aux *boot camps* organisés en partenariat avec les académies militaires.

En ce début des années 2000, l'époque était au rattrapage pour les écoles de commerce, car le tournant de la RSE avait été pris alors qu'elles en étaient encore à célébrer les licornes de la Silicon Valley. Une nouvelle doctrine managériale, dite « responsable », avait été élaborée en leur absence ; il ne leur restait plus qu'à compter les points d'une partie qui se jouait entre entreprises et ONG, et à commenter les nouveaux mots d'ordre.

Pour certains enseignants-chercheurs – nous en faisons partie –, la situation était doublement frustrante : non seulement nous n'avions pas été conviés à la réflexion, mais, en plus, ces nouvelles orientations ne nous satisfaisaient qu'à moitié, car bien trop prudentes. Selon nous, parler de management « responsable » et évoquer les nouvelles missions de l'entreprise questionnait la forme dominante – la firme par action classique. Or, de changement profond, il n'était pas vraiment question.

C'est de ce désir de proposer autre chose plutôt que de chercher à faire mieux que sont nées des filières telles que la majeure Alter. À HEC et dans quelques autres écoles européennes, une offre dissonante est alors apparue à côté des parcours plus consensuels dédiés au développement durable.

C'est ainsi que les organisations à but non lucratif, jusqu'alors cantonnées aux activités extrascolaires, ont fait leur entrée dans le curriculum. Sans nécessairement partager la même sensibilité ou les mêmes objectifs, des enseignants se sont dès lors mis à proposer aux élèves un « vrai » catalogue des modes d'organisation possibles, pour leur permettre d'explorer la totalité du spectre s'étendant de l'association à but non lucratif à la société par action, en passant par les formes coopératives ou mutualistes.

De façon symptomatique, les responsables de ces programmes se sont spontanément tournés vers l'extérieur, d'une part, pour étoffer le contenu de leurs enseignements, qui reposaient sur des connaissances trop théoriques, et, d'autre part, pour asseoir la légitimité de leur démarche. Dans le cas de la majeure Alter, un comité de pilotage a ainsi été constitué dès l'origine, pour pouvoir s'appuyer sur l'expertise des acteurs du terrain : monde

associatif, mutualiste ou syndical, mais aussi chefs d'entreprises et responsables RSE de grandes entreprises de l'industries ou du conseil.

L'accueil des professionnels

Au contact des organisations du secteur à but non lucratif, nous avons trouvé au plus haut niveau de responsabilité des interlocuteurs qui nous prenaient bien plus au sérieux que notre propre institution. Au passage, nous avons découvert qu'ils ignoraient tout du retard des *business schools* en matière d'ESS. En fait, ils comptaient sur elles pour leur ouvrir de nouveaux horizons et les alimenter en idées neuves.

Notre démarche reposait alors essentiellement sur une analyse critique de la firme capitaliste classique, certes argumentée, mais peu constructive. Ce sont les acteurs du secteur à but non lucratif et du monde mutualiste qui ont parachevé cette démarche, en accueillant nos élèves et en leur permettant d'appréhender de l'intérieur l'alternative qu'ils incarnaient, chacun avec ses attentes et son propre dosage de romantisme et de pragmatisme.

Le « terrain » s'est ainsi naturellement imposé dans le processus de transmission des connaissances, dans des proportions bien plus importantes qu'avec les organisations du secteur marchand, car les professionnels étaient aussi présents en salle de classe, notamment dans le cadre d'un séminaire dédié aux témoignages. D'objet de curiosité, la majeure s'est ainsi peu à peu transformée pour eux en un objet de réflexivité, son fonctionnement en mode ouvert leur permettant de comparer et d'échanger leurs bonnes pratiques. Par son côté « forum » plus que par les réponses qu'elle apportait, la majeure a de fait pu contribuer à satisfaire une partie de leurs questionnements.

Grâce à cet appui du secteur non lucratif, la majeure Alter a pu occuper une niche flatteuse mais confidentielle. Les choses ont changé lorsque la crise financière de 2007 et 2008 est venue décupler le contingent des adeptes de l'alter management. Un peu comme une pièce du festival d'Avignon passée du « *off* » au « *on* », la majeure Alter a subitement intéressé une multitude d'acteurs du monde des affaires, mais l'engouement était superficiel. Pour la plupart, ils étaient moins soucieux de comprendre sa démarche que de tester un *pitch* du style « Plus rien ne sera jamais comme avant ».

Nous avons gagné au passage quelques interviews dans la presse économique, ce qui nous a permis d'atteindre un public beaucoup plus large. Puis la crise s'est atténuée et l'étrange moment de flottement de la « vraie économie » a pris fin. Dès qu'il est redevenu clair qu'il n'était pas nécessaire que tout change pour que rien ne change, la parenthèse s'est refermée.

La bienveillante perplexité de la direction de l'École

Il est très facile dans une école de management de proposer un cours sur un nouveau sujet. Privilège des

grandes écoles, l'intérêt des élèves est quasiment la seule limite de l'exercice, l'administration refusant de mobiliser des salles et de payer des enseignants pour une poignée d'*afficionados*.

En ce début des années 2000, ce quota d'inscrits représentait le principal obstacle au développement d'enseignements dédiés à des organisations dites « alternatives ». Pour ces cours au public clairsemé, une dérogation était requise pour fonctionner en sous-effectif, ce qui nécessitait de convaincre l'administration en mettant en avant leur impact favorable sur l'image de l'établissement.

Pour les cours relevant du développement durable au sens large – les concepts étaient encore flous –, la négociation était relativement facile, car le sujet était à la mode et les effectifs en croissance régulière. Mais pour une filière entière comme la majeure Alter, il n'était plus question de dizaines, mais de centaines d'heures de cours. Notre demande pouvait donc paraître exorbitante, d'autant que nous avions la prétention d'être sélectifs, ce qui annonçait un nombre d'inscrits plus dérisoire encore.

Nous y sommes pourtant parvenus sans trop de difficultés, car l'incapacité des écoles de commerce d'anticiper la RSE avait causé un traumatisme qui avait, d'une certaine façon, ouvert la brèche. Pour saisir l'air du temps, il fallait sortir de la sphère des grands cabinets de conseil et de l'industrie. Or, la majeure Alter offrait de belles possibilités d'incursion en terra *incognita*, notamment dans le secteur à but non lucratif et le monde mutualiste.

L'intérêt exprimé par les acteurs majeurs de l'économie – y compris par des entreprises du CAC 40 – a également pesé dans la balance. Cela nous a paradoxalement permis de faire vibrer la fibre légitimiste de notre institution, en nous prévalant de l'onction de ceux que nous critiquions.

C'est ainsi que l'administration d'HEC a choisi de miser sur la majeure, puis de communiquer à son sujet. Victimes collatérales de la crise des *subprimes*, les écoles de commerce étaient en effet accusées par les médias de contribuer au développement de cette culture délétère. Dans ce contexte, la majeure Alter est devenue un argument récurrent de la direction d'HEC, qui se gardait bien de préciser qu'elle concernait moins d'une quinzaine d'élèves. Pour reprendre une formule cruelle de nos élèves, mi-amusés, mi-irrités par ce théâtre d'ombres, la majeure est alors devenue « celle que tout le monde vend mais que personne n'achète ».

Les élèves

Où trouver, dans une école de commerce, des élèves intéressés par le secteur non marchand ? Dans le système français, il suffit d'être dans une grande école, c'est-à-dire une école d'élite où il est tout à fait possible de se retrouver par accident, non parce que l'on aspire à devenir banquier, mais simplement parce que l'on a obtenu des bonnes notes toute sa vie. Pour la plupart, les élèves s'accommodent des perspectives professionnelles et des privilèges qu'ils y découvrent, mais une minorité en quête de sens vit très mal le passage des cours d'histoire ou de philosophie des classes préparatoires aux cours de stratégie

ou de marketing. Quant aux plus radicaux, ils finissent par démissionner.

Du point de vue d'une école de commerce, la création d'une filière telle que la majeure Alter était donc une bonne nouvelle, car c'est à cette minorité qu'elle s'adressait prioritairement. Mais il restait à convaincre des élèves dont la caractéristique première était l'hétérogénéité. Parmi eux se trouvaient ceux qui n'étaient intéressés par aucune filière classique, mais aussi ceux dont aucune filière ne voulait pour cause de quasi-échec scolaire. Même ceux qui s'intéressaient au secteur à but non lucratif ne se ressemblaient pas ; on y trouvait des militants d'extrême gauche ou des écologistes plus ou moins radicaux, mais aussi des croyants pratiquants de diverses obédiences – certains très conservateurs. *Last but not least*, cet équipage hétéroclite était complété par quelques curieux plus intellectuels que militants – ceux qui se morfondaient à dessiner des ronds et des flèches dans les cours de stratégie.

Pour avoir une chance de fédérer ces élèves, il fallait leur proposer un parcours comportant une forte dose de sur-mesure, ce que nous avons fait. Leur soutien était également indispensable, ce qui supposait une confiance mutuelle et, donc, une grande transparence à leur égard. En adoptant une démarche proche de celle que l'on retrouve dans le monde associatif, nous avons ainsi fait le choix de ne leur cacher ni nos doutes, ni nos divergences sur un dispositif qui était encore loin d'être finalisé.

Une pédagogie alter ?

Accommoder la diversité des étudiants intéressés par le secteur non marchand suppose une approche systématiquement critique qui puisse servir de dénominateur commun. Dans le cas de la majeure Alter, le cœur du dispositif était constitué d'un cours sur la firme (les modèles mis en cause), d'un cours sur la mondialisation (les modèles alternatifs) et d'un séminaire annuel de prospective (le fameux « coup d'après »).

Revendiquer une approche critique est banal, y parvenir l'est beaucoup moins. La recherche d'un apprentissage critique oscille en effet entre deux démarches pédagogiques antagonistes, aussi peu satisfaisantes l'une que l'autre. La première – assénée avec l'autorité d'un cours magistral – repose sur une posture surplombante qui enjoint à l'apprenant de remplacer son regard par un autre. La seconde, plus égalitaire, prolonge la méthode dite « socratique » empruntée aux universités américaines. Cette approche par le questionnement est certes plus interactive, mais elle comporte un risque de superficialité, car elle tend à faire primer le consensus sur l'apprentissage proprement dit.

Cette tension est bien connue. Elle peut être résolue en affirmant un principe d'égalité tout en renonçant au consensus, chacun étant alors amené à intégrer le regard critique des autres pour mieux défendre sa position. Cette conception émancipatrice de l'apprentissage, prônée – entre autres – par le philosophe Jacques Rancière, se prête parfaitement aux programmes alternatifs. D'une part, elle valorise un postulat d'égalité tout en permettant d'aller au fond des sujets. D'autre part,

la diversité des élèves conduit effectivement ceux-ci à défendre des positions assez divergentes.

Telle est l'approche que nous avons intuitivement adoptée, inscrivant ce faisant la majeure Alter dans le courant alors balbutiant des "*critical management studies*". Une pédagogie authentiquement engagée se devant en outre d'être en prise avec le monde réel, les étudiants de la majeure Alter se sont vu accorder en parallèle une grande liberté d'organisation pour pouvoir se confronter au terrain. Chacun disposait de grandes plages libres pour approfondir un terrain d'étude au choix – beaucoup en ont profité pour retourner faire une incursion plus réfléchie dans des organisations à but non lucratif qu'ils avaient déjà côtoyées dans un cadre extra-scolaire.

Quelles leçons pour le secteur à but non lucratif ?

Près de vingt ans après la création de la majeure Alter, le terrain gagné peut sembler considérable. Parmi les enseignants et les élèves des écoles de management, la frange « activiste » au sens large n'a plus rien de marginal, et les programmes répondant à un désir de changer les choses se sont multipliés. À y regarder de plus près, le tableau est toutefois plus ambigu, car une fois de plus, ce dont il est fondamentalement question est d'accélérer – voire plus modestement d'accompagner – le développement de la RSE. Pas de faire autre chose.

Or, la majeure Alter reposait précisément sur une contestation radicale de la RSE en tant que réponse suffisante aux dérives du marché. Radicale, la majeure Alter l'était dans sa posture intellectuelle, son mode d'organisation et sa pédagogie. Elle n'a d'ailleurs pas survécu au départ d'HEC de ses fondateurs au début des années 2010, l'administration ayant ensuite décidé de la dissoudre dans d'autres filières – plus sages – de développement durable ou d'entrepreneuriat social.

Il est tentant de conclure qu'une fois de plus les firmes capitalistes sont parvenues à récupérer leur contestation, à la digérer et à la restituer sous une forme édulcorée *via* les *business schools*. Mais ce n'est là qu'une partie de la réponse, car les obstacles au développement de ce type de filières sont aussi à rechercher du côté des élèves et, dans une certaine mesure, de celui du monde associatif.

Concernant les élèves, le fait qu'une majorité d'entre eux soit désormais favorable à une économie responsable est une avancée spectaculaire, mais une telle posture relève-t-elle encore de la dissidence ? Sont-ils moins légitimistes que leurs prédécesseurs adeptes des salles de marchés ? Leur esprit critique est-il plus acéré ? Peut-être s'agit-il tout simplement des mêmes, c'est-à-dire de ceux qui suivent le mouvement.

L'intérêt qu'expriment désormais les écoles de commerce envers les organisations à but non lucratif pose en creux la question des attentes de ces dernières. À l'époque de la majeure Alter, elles venaient y partager leurs doutes et échanger sur les idées des unes et des autres. Que viennent-elles y chercher aujourd'hui ? Des futurs gestionnaires sans doute – croissance et professionnalisation du secteur obligent. Et quoi d'autre ?

La question conserve toute son importance, car le secteur à but non lucratif étant bien plus hétérogène que le secteur marchand, la formation des étudiants qui s'y destinent – eux-mêmes très hétérogènes – se prête toujours aussi mal à la standardisation.

Au bout du compte, la vogue des filières consacrées au secteur non marchand n'est pas nécessairement une bonne nouvelle, car les sollicitations sont désormais trop nombreuses. Si l'on admet que la qualité de ces filières dépend dans une large mesure du niveau d'implication des organisations à but non lucratif, alors c'est à celles-ci qu'il incombe de limiter le saupoudrage et de s'investir pleinement là où il existe une réelle ambition réformatrice. Dit autrement, il n'est plus possible de faire l'économie d'un tri : en devenant une pièce maîtresse du dispositif pédagogique de « l'alter management », le secteur non lucratif est aussi devenu une partie prenante de son contrôle qualité.

La professionnalisation des associations : un enjeu décisif du secteur associatif

Par Fabienne DUBOSCQ

Vice-présidente d'Adéma et fondatrice de Gain de Causes

Le secteur associatif en France est un acteur économique majeur employant près de 10 % des salariés du secteur privé et mobilisant un quart de la population en bénévolat. Avec 1,5 million d'associations et un budget annuel dépassant 80 milliards d'euros, ce secteur représente 3,5 % du PIB. La pérennité de ces structures dépend de leur capacité à se professionnaliser, un enjeu crucial pour leur survie et leur développement. Malgré les réticences, souvent dues à la crainte de perdre l'esprit de la loi « 1901 », cette évolution est nécessaire.

Les associations naviguent dans un environnement de plus en plus complexe, marqué par des exigences accrues en termes de gouvernance, de financement et de gestion. Pour se professionnaliser, elles doivent former leurs administrateurs, capitaliser et transmettre les savoirs, accéder à des compétences professionnelles *via* le recrutement d'experts, le mécénat ou le bénévolat de compétences, et renforcer leurs moyens techniques et logistiques.

En embrassant la professionnalisation, les associations renforcent leur impact social, et garantissent leur pérennité.

Le secteur associatif, est un acteur économique qui emploie près de 10 % des salariés du secteur privé et qui mobilise près d'un quart de la population au titre du bénévolat.

La France compte 1,5 millions d'associations, et le secteur associatif totalise un budget annuel cumulé dépassant les 80 milliards d'euros, soit 3,5 % du PIB ; il représente davantage que l'agriculture et l'agroalimentaire réunis.

En France, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe 225 000 établissements employant 2,3 millions de salariés. Parmi ces employeurs, les associations sont les plus nombreuses, 146 740 associations emploient 1 840 000 salariés ce qui représente 65 % des emplois de l'ESS et 9,8 % des emplois du secteur privé (mais seulement 6,7 % de la masse salariale).

Par ailleurs, le secteur associatif comptabilise 12,5 millions de bénévoles et 145 000 services civiques. La plus grande différence entre le secteur marchand ou le service public et le secteur associatif réside bien dans le domaine du management, qui s'appuie sur des richesses humaines plurielles : salariés, bénévoles, volontaires... Les associations doivent ainsi composer avec des forces vives aux statuts et motivations de diverses natures. L'enjeu majeur étant de faire collaborer des salariés soumis au code du travail et au respect de leur contrat et des bénévoles, dont le seul engagement est moral.

Un secteur qui doit relever de nombreux défis

La professionnalisation des associations consiste à renforcer ces organisations afin qu'elles survivent et se développent, car depuis vingt ans, le militantisme, l'engagement bénévole de femmes et d'hommes, n'est plus la seule voie pour faire bouger les lignes et obtenir les moyens de mener la mission associative.

Certaines associations sont réticentes à la professionnalisation, vécue comme un concept antinomique avec l'esprit de la loi de 1901. C'est pourtant un enjeu majeur pour le secteur associatif qui doit relever de nombreux défis.

Florian Covelli, à la tête de l'Institut Français du Monde Associatif, met en avant les transformations majeures dans le secteur associatif qui appellent à une professionnalisation accrue, notamment à travers la formation des leaders et l'intégration de compétences nouvelles.

Il énonce plusieurs observations pour illustrer le besoin de professionnalisation.

L'évolution de la notion d'engagement

Retour de l'Associationnisme, doctrine des XIX^e et XX^e siècles prônant l'association volontaire de petits groupes de producteurs

Inspirée par des mouvements tels que les « gilets jaunes » et les marches pour le climat, cette tendance,

décrite par Roger Sue, reflète une méfiance envers les structures associatives traditionnelles, perçues comme trop fermées. Lionel Prouteau note que cette critique pousse vers un engagement plus ouvert et horizontal.

Individualisme altruiste

Divergeant de l'engagement de long terme d'antan, les bénévoles d'aujourd'hui cherchent un épanouissement personnel à travers des actions plus sporadiques, modifiant ainsi la nature du bénévolat.

Contribution citoyenne

Moins observée en France que dans les pays anglo-saxons, cette approche marque une fusion entre le rôle de citoyen et de bénévole, comme illustré durant la pandémie de Covid-19 par la fabrication de masques en tissu.

La prise en compte de l'impact du numérique

La révolution numérique simplifie la création d'associations et la collecte de fonds, avec des plateformes comme Facebook qui émergent comme des acteurs majeurs du financement associatif grâce à leurs fonctionnalités de don dédiées.

La nécessité de réinventer les modes de gouvernance

Les associations vivent une tension entre le désir d'une gouvernance plus participative, plus ouverte vers l'extérieur et les impératifs de professionnalisation face à un environnement complexe, nécessitant à la fois de se techniciser et de se judiciariser.

L'évolution du paysage financier

L'environnement des associations se transforme sous l'influence croissante exercée par deux grands modèles, celui de l'État et celui du marché, sur la valeur sociétale créée par les associations.

La chercheuse Viviane Tchernonog a montré que la part relative des subventions dans les budgets associatifs a fortement reculé par rapport à celle de la commande publique. Cette évolution tend à fragiliser la dimension d'initiative citoyenne collective.

Le modèle du marché influence également le monde associatif à travers la mesure de « l'impact », qui se focalise d'une façon de plus en plus exclusive sur la dimension productive des associations (nombre de bénéficiaires, résultats quantitatifs...), celle-ci étant mise en regard des investissements financiers.

Dans le rapport de KPMG de 2017 sur les modèles socio-économiques, d'autres problématiques s'imposant aux associations sont relevées.

Des problématiques exogènes

Une concurrence accrue des associations

La baisse des subventions publiques¹, corrélée à l'augmentation parallèle du nombre d'acteurs associatifs, place de plus en plus les associations dans une situation de concurrence, et ce à plusieurs niveaux. Elles doivent proposer à leurs adhérents des services différenciants

et de qualité et être attractives vis-à-vis de leurs bénévoles, de plus en plus volatiles, en redoublant d'ingéniosité pour les fidéliser. Les associations doivent aussi se distinguer des concurrents face au grand public, dans un contexte où le recours aux réseaux sociaux se développe de manière exponentielle. Enfin, le plus grand défi est de faire face à la concurrence dans la chasse aux subventions, pour le mécénat et le recours à la générosité publique.

Le transfert des compétences de l'État vers les collectivités territoriales

Le transfert des compétences de l'État vers les collectivités s'accompagne rarement d'une complète compensation financière, et favorise l'accroissement des inégalités territoriales, tout particulièrement en ce qui concerne la structuration territoriale des associations, leur contribution à la définition des politiques publiques, le financement dont elles peuvent bénéficier.

La montée en puissance de la concurrence du secteur privé lucratif

Sur certains secteurs, les associations sont confrontées à une concurrence accrue des organismes privés lucratifs, qui répondent à des logiques tarifaires et fiscales différentes. Maintenir une place dans une économie de plus en plus ouverte, tout en préservant leur finalité sociale originelle, est source de plusieurs difficultés pour les associations.

Besoin de professionnalisation

Elles ont un besoin fort de professionnalisation, pour répondre aux contraintes de gestion, règlementaires et administratives que les structures peuvent avoir du mal à assumer. Elles doivent se doter d'un projet associatif, et y adjoindre des indicateurs pour ne pas perdre de vue ce qui caractérise la mission sociale de l'association et maintenir des équilibres entre réalisme gestionnaire et projet social. Enfin, elles doivent s'approprier des outils d'organisation, de pilotage ou de gouvernance plus structurés, sans dénaturer leur objet social.

Les problématiques endogènes

Des gouvernances essouffées

Depuis une quinzaine d'années, un grand nombre d'associations peine à recruter des bénévoles souhaitant prendre plus de responsabilités et intégrer le conseil d'administration. Certaines associations tentent de moderniser leurs modalités de gouvernance pour attirer de nouveaux administrateurs, d'autres misent sur les jeunes... C'est un enjeu de taille pour garantir une gouvernance efficace au service du projet.

Une culture française relativement éloignée de la philanthropie

Si certains pays ont une longue tradition philanthropique, la France, a contrario, a choisi de structurer sa politique de solidarité autour d'un État providence, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, même si la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations a amorcé une évolution en faveur d'initiatives privées, encore limitée, de cette tendance. L'appel à la générosité du public apparaît ainsi comme un véritable défi pour les associations, notamment celles qui sont contraintes de diversifier leurs sources de financements après une

¹ CESE, Évolution des modèles de financement des associations, Analyse des contributions issues du questionnaire, Rapport final, 11 mars 2024.

baisse de subventions. En effet, organiser une campagne d'appel aux dons nécessite de véritables compétences, en plus de l'investissement en temps et en moyens humains que cela implique.

L'appropriation difficile de certains outils de financement associatif

De nouveaux outils de financements ont vu le jour ces quinze dernières années. Les acteurs associatifs expriment leurs difficultés à identifier ces outils qui sont pourtant porteurs d'un renouvellement des pratiques. Par exemple, le fonds pour les investissements en fonds propres, NovESS, mis en place par la Caisse des dépôts et consignations, le fonds d'investissement dans l'innovation sociale (FISO) soutenu par BPI France, le prêt économie sociale et solidaire (PESS), se concentrent sur les titres associatifs revisités et rendus plus attractifs par la loi ESS, le financement participatif ou crowdfunding, ou le déploiement encore tout récent en France des contrats à impact social. En fonction de leurs problématiques, les associations devront identifier quels sont les outils idoines pour financer leur projet.

Un secteur qui se professionnalise

La montée en compétence des associations s'avère indispensable, car elle assure la mise en œuvre efficace des missions sociales, la stabilité des ressources et une meilleure gestion des risques. Elle contribue à la solidité organisationnelle. En cours, ce processus de professionnalisation doit s'accélérer pour permettre une gestion agile face à des défis émergents tels que l'instauration de gouvernances plus inclusives et le développement d'activités génératrices de revenus pour pallier la réduction des subventions.

L'embauche de salariés qualifiés est souvent la première réaction face à un manque de compétences. Néanmoins, il existe d'autres stratégies adaptées aux besoins spécifiques de chaque association. Une fois la décision de professionnalisation prise, il est crucial d'explorer toutes les options disponibles.

Amélioration des compétences du conseil d'administration

Pour professionnaliser une association, il est utile d'identifier les problématiques auxquelles le conseil d'administration a des difficultés à répondre. Elles sont souvent complexes et requièrent des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours présentes au sein du conseil. Pour y remédier, deux approches sont envisageables.

Formation des administrateurs

De nombreuses associations offrent désormais des formations initiales aux nouveaux administrateurs pour leur faire comprendre leur rôle et responsabilités. Ces formations couvrent le cadre juridique, les obligations légales, ainsi que des informations cruciales sur l'association et sa cause. Des formations plus spécialisées peuvent également être proposées.

Constitution d'un conseil d'administration de compétences

Certaines associations recherchent proactivement des administrateurs possédant des compétences manquantes.

Outre leur engagement pour la cause, ces nouveaux membres apportent des compétences, expertises, ou expériences précieuses.

Capitalisation et transmission des savoirs

Les fondateurs et membres historiques d'une association possèdent souvent un savoir-faire et des connaissances précieuses. Leur transmission est essentielle mais pas toujours organisée, ce qui peut freiner le développement et la professionnalisation. Plusieurs méthodes peuvent être adoptées, selon les ressources disponibles.

La professionnalisation passe par le partage des connaissances et expériences. Les associations peuvent structurer ce partage *via* des sites intranet, des formations entre pairs, des ressources documentaires... valorisant ainsi les compétences internes.

Accès gratuit à des compétences professionnelles

Prestations pro bono et mécénat de compétences

Les associations éligibles au mécénat peuvent bénéficier de prestations gratuites, défiscalisables pour les entreprises. Au titre du mécénat de compétences, les entreprises peuvent également mettre à disposition leurs employés, ponctuellement ou à temps plein, pour assurer des missions dans les associations.

Bénévolat de compétences

Il s'agit de bénévoles qui s'engagent pour des missions spécifiques s'appuyant sur leurs compétences professionnelles.

Renforcement des moyens techniques et logistiques

La professionnalisation d'une association repose aussi sur ses moyens techniques et logistiques. L'adoption d'outils numériques performants et d'une logistique adaptée sont essentielles pour maintenir l'activité et le lien avec les bénéficiaires.

Consultation d'experts externes

Quand les ressources le permettent, faire appel à des consultants pour des audits ou des conseils spécifiques peut apporter un éclairage neuf et précieux aux associations souhaitant résoudre des problématiques.

Recrutement de professionnels

Un des enjeux des associations est de pouvoir pérenniser des postes salariés, ce qui n'est pas toujours aisé, compte tenu de l'aspect aléatoire des ressources. Pour autant, certaines missions nécessitant des compétences spécifiques ne peuvent être assurées par des bénévoles. Ce besoin spécifique représente donc le nerf de la guerre. Pour certaines fonctions, recruter des professionnels issus du secteur privé peut apporter une expertise nouvelle ou un nouveau souffle. Mais il convient de prendre garde à ce que les nouvelles recrues connaissent les particularités associatives. Par exemple pour les fonctions en ressources humaines, le management des bénévoles est une particularité, pour les fonctions marketing, le *fundraising* est une spécialité associative... L'association devra donc *a minima* vérifier la connaissance de ces spécificités associatives et / ou proposer des formations *ad hoc* lors de l'intégration, comme le certificat management des associations délivré par Mines Paris Executive Education et dont

la pédagogie est assurée par l'Adéma, association pour le développement du management associatif.

Conclusion

La professionnalisation des associations en France est un enjeu décisif pour leur capacité à répondre aux défis contemporains tout en préservant leur essence. Elle requiert un équilibre délicat entre l'adoption de pratiques de gestion modernes et le respect des valeurs fondamentales du secteur. En embrassant la formation, l'innovation, et le recrutement stratégique, les associations peuvent renforcer leur impact social. Ce processus est essentiel pour assurer leur pérennité et leur capacité à mener leur mission. L'avenir des associations en France repose donc sur leur aptitude à se réinventer sans se perdre, en garantissant ainsi leur rôle indispensable au tissu social et à la dynamique communautaire.

Faire société pour relever nos défis communs : le mutualisme bancaire en action

Par Augustin BOURGUIGNAT

Directeur de la Caisse de Crédit Mutuel de Paris 14

Le mutualisme bancaire se distingue plus que jamais à l'heure des défis environnementaux et sociaux, et démontre la capacité d'un collectif, animé et structuré par des principes forts de solidarité, de responsabilité et de performance, à conduire une stratégie ambitieuse sur son cœur de métier, au service de ses clients-sociétaires et au bénéfice de la société tout entière. Les organisations coopératives et mutualistes comme le Crédit Mutuel mobilisent clients-sociétaires, élus et salariés au quotidien pour porter un modèle de banque centré sur la proximité, à l'écoute des défis de notre temps. Alors que notre société apparaît fragmentée et inquiète de son avenir, le mutualisme constitue sans doute l'une des voix pour penser une mobilisation collective, comme l'ambitionnait déjà son créateur Frédéric-Guillaume Raiffeisen du temps de la première révolution industrielle.

Les banques françaises et européennes ont publié des résultats record au titre de l'année 2023 : les 20 principaux groupes bancaires du continent ont réalisé un bénéfice supérieur à 100 milliards d'euros, dans un contexte économique porteur caractérisé par une hausse des taux d'intérêt. Ces chiffres confirment la bonne santé du secteur financier européen, et constituent indubitablement une bonne nouvelle pour les ménages et les entreprises qui recherchent des partenaires solides capables de les accompagner dans la réalisation de leur projet et dans la gestion de leur patrimoine.

Cette moisson extraordinaire devrait donner lieu à de généreuses distributions de dividendes, comme en 2023. Au niveau mondial, le secteur de la finance a contribué à plus de 50 % de la croissance des dividendes en 2023, pour atteindre environ 600 milliards de dollars. Cette stratégie actionnariale ne manque pas de relancer un débat légitime sur la façon dont les sociétés du secteur utilisent leurs résultats : les banques ne devraient-elles pas d'abord renforcer leur solidité en prévision d'un prochain cycle économique moins favorable, notamment en renforçant leurs fonds propres et en développant de nouveaux services moins sensibles à la conjoncture ? Ne contribuent-elles pas à accroître les inégalités en redistribuant de telles sommes à leurs actionnaires, au détriment de leurs clients, de leurs salariés et de la société tout entière ? Surtout, une telle manne ne devrait-elle pas d'abord être consacrée aux défis écologiques et sociaux qui se concrétisent chaque jour un peu plus, et pour lesquels les banques sont amenées à jouer un rôle majeur ?

Mais toutes les banques ne sont pas de même nature et ne répondent pas à ces enjeux de la même façon. Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale, qui réunit quatorze fédérations du Crédit Mutuel¹, a également publié des résultats historiques au titre de l'année 2023, avec un produit

net bancaire de plus de 16 milliards d'euros et un résultat net supérieur à 4,1 milliards d'euros. Cette performance situe la banque mutualiste parmi les principaux acteurs français et européens, et parmi les meilleurs en termes de rentabilité et de coefficient d'exploitation. Cependant, le groupe strasbourgeois va, lui, consacrer l'essentiel de ses ressources à la consolidation de son bilan (au service de ses clients-sociétaires), à l'investissement dans l'humain et la technologie, et au financement de projets de transformation environnementale et solidaire.

Cette singularité tient à la nature même du Crédit Mutuel : une banque coopérative et mutualiste, dépositaire de l'engagement social et sociétal de ses fondateurs, agissant au plus près du terrain au bénéfice de ses clients-sociétaires. L'objet de cet article est d'expliquer en quoi le modèle coopératif et mutualiste est, en pratique, une organisation particulièrement adaptée pour répondre aux défis de notre temps.

Un mutualisme d'engagement et de valeurs

Le mouvement mutualiste bancaire est né d'une critique économique et sociale, dans le contexte de la révolution industrielle, autour de deux idées fortes et complémentaires.

Premièrement, il s'agissait de constituer des circuits de financements alternatifs au système financier capitaliste, concentré socialement et géographiquement, qui pratiquait des taux usuriers.

¹ Anjou, Antilles-Guyane, Centre, Centre Est Europe, Dauphiné-Vivarais, Île-de-France, Loire-Atlantique et Centre Ouest, Massif Central, Méditerranéen, Midi-Atlantique, Nord Europe, Normandie, Savoie-Mont-Blanc, Sud-Est.

Il s'agissait de mobiliser créanciers et emprunteurs à l'échelle d'un territoire à travers une organisation nouvelle. C'est d'abord un sursaut politique et moral qui motiva Frédéric-Guillaume Raiffeisen, bourgmestre de Flammersfeld, à venir au secours d'un monde paysan allemand fragilisé par des récoltes peu abondantes et des famines répétées au tournant des années 1850. La société de crédit qu'il créa en 1849 permit de financer l'acquisition de cheptels et de rémunérer les dépôts des paysans.

Deuxièmement, l'ambition de Raiffeisen était de faire émerger une communauté d'intérêt entre les prêteurs et les emprunteurs, de lier débiteurs et créanciers et de les mettre en mouvement autour d'ambitions communes. En pratique, il instaura, d'une part, un principe de responsabilité de tous les sociétaires (au-delà des parts sociales à l'époque), et, d'autre part, un principe d'égalité démocratique entre les adhérents au sein des instances de gouvernance. Chaque sociétaire, qu'il soit riche ou pauvre, prêteur ou emprunteur, dispose d'une voix et peut se faire élire parmi les administrateurs de la banque. Ces derniers sont bénévoles, et n'agissent que dans l'intérêt de la collectivité des sociétaires.

C'est un modèle social et sociétal qu'il entend bâtir, fondé sur la responsabilité et la solidarité. L'organisation coopérative et mutualiste donne corps à cette ambition et lui offre la structure organisationnelle adaptée.

Les premiers établissements de crédit mutualistes essayèrent en Rhénanie, puis en Belgique, en Suisse, et enfin en Alsace en 1882, avec la création de la Caisse de Crédit Mutuel de La Wantzeneau aux environs de Strasbourg.

Élus, sociétaires et salariés

Le mouvement coopératif est d'abord un collectif. Les quelque 1 500 caisses locales du Crédit Mutuel Alliance Fédérale associent plus de 6 millions de sociétaires, et sont animées par près de 15 000 élus bénévoles, aux côtés de 77 000 salariés. C'est ce collectif, constitué localement et organisé démocratiquement, qui porte l'entreprise mutualiste.

Rien n'illustre mieux la nature mutualiste d'une caisse de Crédit Mutuel que les assemblées générales annuelles. Chaque année, au printemps, plusieurs dizaines de milliers de clients-sociétaires se réunissent dans des salles communales ou encore des salles de spectacle pour présider aux destinées de leur caisse et du groupe dans son ensemble : approbation du bilan annuel, rémunération des parts sociales, ou encore élections aux conseils de gouvernance. Régulièrement, ils sont amenés à prendre position sur les décisions stratégiques du groupe, à l'image de l'acquisition historique du CIC à la fin des années 1990, sur l'adhésion de nouvelles fédérations du Crédit Mutuel à l'Alliance Fédérale, ou encore sur la création de la Fondation du Crédit Mutuel. Ces événements ne sont pas seulement nécessaires et statutaires : ils sont le creuset d'une culture partagée, d'une responsabilité collective entre sociétaires, élus et salariés. Ils transforment radicalement la perspective d'un conseiller bancaire vis-à-vis

d'un client, ou d'un client vis-à-vis de sa banque. Les moments de convivialité, organisés autour d'un concert ou d'un cocktail, contribuent à cimenter cette cohésion à l'échelle de chacune des caisses du Crédit Mutuel, entre élus, sociétaires et salariés.

Les élus sont la cheville ouvrière du mouvement mutualiste. Mandatés par leurs pairs, ils assurent bénévolement leur fonction et en assument la responsabilité juridique propre aux dirigeants d'un établissement de crédit. Ces administrateurs accompagnent la direction de la caisse dans le pilotage stratégique, le développement commercial, l'octroi de crédits ou la gestion des risques. Ils s'attachent au bon fonctionnement des procédures, à la qualité des contrôles et à la pertinence des mesures correctrices, ainsi qu'à la certification des comptes. Retraités, enseignants, infirmiers, avocats, agents municipaux ou encore comptables administrent ainsi les caisses de Crédit Mutuel, selon les spécificités des fédérations locales. Pour exercer leur mandat, les élus peuvent s'appuyer sur des dispositifs de formation complets et exigeants, à l'image du diplôme universitaire (DU) « Administrateur bancaire mutualiste » co-construit par le Crédit Mutuel et l'Université de Strasbourg. Surtout, les élus ancrent les caisses du Crédit Mutuel et le groupe tout entier dans un territoire et des réalités humaines. Par leur étonnement et leur sensibilité, ils aiguillonnent toute l'entreprise. Ils remontent ainsi les difficultés rencontrées par certains clients, les opportunités commerciales auprès de tel ou tel client professionnel, se font l'écho des mesures prises par le groupe ou sa Fondation... Ces élus portent aussi le modèle de banque qui leur correspond, une banque de proximité : ils organisent l'assemblée générale, définissent le budget et le cahier des charges des travaux à réaliser, fixent des horaires d'ouverture permettant d'accueillir les clients-sociétaires dans les meilleures conditions ou représentant la caisse lors de manifestations locales.

Les clients-sociétaires du Crédit Mutuel sont des clients engagés, qui défendent d'abord un modèle de banque : une banque de proximité, décentralisée, qui dispose des capacités juridiques et techniques pour prendre des décisions rapidement, une infrastructure informatique performante qui leur permet d'être plus autonomes sans toutefois être plus vulnérables à la malveillance, une banque à taille humaine qui préfère l'économie réelle à la spéculation et aux cryptomonnaies. Ils recherchent également une relation de confiance avec un conseiller ou une conseillère dédié(e), qui puisse les accompagner dans leurs projets comme dans leurs difficultés. C'est à ce modèle singulier qu'ils adhèrent en devenant client-sociétaire, en le restant et / ou en le recommandant.

Certains sociétaires, et ils sont plus nombreux chaque année, viennent d'abord au Crédit Mutuel car ils en partagent les valeurs et les idéaux : ils croient en l'investissement de long terme, dans la finance durable et dans l'opportunité d'une transition écologique et solidaire. Parmi ces clients-sociétaires, les associations jouent un rôle tout particulier. Par nature, elles entretiennent une proximité avec le Crédit Mutuel, qui est devenu un partenaire de premier plan au niveau

local et national – avec 436 000 associations clientes, le Crédit Mutuel est le partenaire privilégié de plus d'une association sur quatre en France. Ensemble, ils partagent certaines valeurs fondamentales : proximité, responsabilité sociale et sociétale, solidarité et engagement. Ensuite, l'organisation décentralisée et la gouvernance mutualiste rendent chaque caisse de Crédit Mutuel particulièrement attentive à son environnement direct, sensible à l'animation de la vie locale et soucieuse d'en développer le potentiel. C'est là aussi un point de convergence avec le monde associatif. Enfin, la proximité se tisse également dans l'implication fréquente de responsables associatifs dans la gouvernance des Caisses de Crédit Mutuel, dans lesquelles ils retrouvent en tant qu'élu l'engagement, l'animation d'un collectif à l'échelle d'un territoire et le bénévolat. En pratique, le Crédit Mutuel a développé une offre très complète et une expertise pour accompagner les organismes non lucratifs dans la gestion bancaire courante, la gestion des cotisations, le préfinancement des subventions ou encore l'assurance couvrant la responsabilité civile des dirigeants associatifs. La proximité qu'entretient le Crédit Mutuel avec ses sociétaires et le monde associatif en particulier constitue un autre point d'ancrage dans les territoires et la société en général, et fonde la pertinence de son modèle.

Les salariés jouent évidemment un rôle majeur dans cette partition : travailler dans une entreprise dirigée par ses clients transforme nécessairement le rôle des conseillers bancaires, qui sont au service des clients-sociétaires. La relation client est marquée à la fois par le concept régulièrement réaffirmé de conseiller dédié dans une caisse de proximité, ainsi que par la qualité de sociétaire qui modifie l'attitude et les attentes d'un client vis-à-vis de sa banque, entre exigence et fierté. L'activité commerciale diffère des pratiques bancaires classiques : être au service d'un client et entretenir une relation de confiance avec eux n'est pas compatible avec un pilotage commercial traditionnel, focalisé sur des produits et des périodes dédiées. C'est la raison pour laquelle le groupe organise le travail des collaborateurs au fil de l'eau (plutôt qu'autour d'actions commerciales dédiées) afin d'être au plus près des besoins des clients-sociétaires ; pilote l'activité autour des moyens plutôt que des résultats commerciaux ; met la relation client au centre de l'activité commerciale plutôt que les produits ; et ne commissionne pas ses salariés. En pratique, les conseillers du Crédit Mutuel n'ont pas de rémunération variable (au-delà de l'intéressement et de la participation au niveau groupe). Cet environnement singulier, et plus largement les valeurs portées par le groupe, constituent des leviers d'attractivité pour le groupe dans un contexte où les carrières dans la banque sont perçues moins positivement par les plus jeunes.

Élus, sociétaires et salariés agissent ensemble, au service de la performance. Dans une entreprise coopérative et mutualiste comme le Crédit Mutuel, il n'y a aucune équivoque à propos de la réalisation de gains de productivité ou de profit. La performance est d'abord indispensable pour accompagner les clients-sociétaires au quotidien, avec un service humain et technologique

de qualité. La compétitivité des offres du groupe est évidemment un élément fort de la relation entre la banque et ses clients-sociétaires. Plus largement, les résultats positifs du groupe sont nécessaires à la pérennité de l'organisation, pour gérer le risque de liquidité et de solvabilité, pour investir dans l'infrastructure informatique, pour attirer et fidéliser les femmes et les hommes qui font vivre l'entreprise aujourd'hui et demain.

Agir ensemble, au service d'une transformation écologique et solidaire

Le mutualisme est d'abord, par essence, un mouvement local, ancré dans la réalité d'un territoire, à l'échelle d'une communauté de vie. L'un des défis majeurs est d'associer cette proximité avec la constitution d'un ensemble plus vaste, plus solide, à même de mobiliser davantage de moyens pour investir et prendre des risques. Il ne s'agit pas seulement de changer d'échelle : ce mouvement collectif a également la vertu d'émanciper chacun, de sortir du localisme pour penser le commun.

C'est le sens du regroupement en fédération, et plus largement de la constitution d'ensembles composites qui associent des caisses coopératives et mutualistes avec d'autres sociétés spécialisées dans des métiers ou des marchés.

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale est ainsi l'émanation de quelque 1500 caisses locales du Crédit Mutuel. Le groupe et ses filiales métiers comme Euro Information (en charge de l'infrastructure numérique) ou encore les Assurances du Crédit Mutuel (ACM), sont au service des caisses. Ces filiales apportent les compétences techniques indispensables au développement d'une offre de qualité. Cette expertise est reconnue, tant au niveau informatique que dans les assurances régulièrement primées, ou encore l'offre de télésurveillance Homiris qui occupe une place de *leader* en France.

Les caisses locales contrôlent le groupe tout entier et en assurent la gouvernance par des échelons successifs d'élus, reconstituant à chaque niveau un binôme entre un élu bénévole et un cadre-dirigeant de l'entreprise². Les sociétaires d'une caisse locale sont ainsi représentés à tous les niveaux. Ce mécano institutionnel est régi par trois principes, qui assurent une osmose entre local et global : la subsidiarité (tout ce qui peut être fait à l'échelon le plus local l'est, et plus de 97 % des décisions de crédit sont prises dans les caisses locales) ; la solidarité (avec pour corollaire l'autonomie et la responsabilité) ; et la territorialité (gage d'une bonne compréhension de l'environnement des sociétaires et des clients et d'une réponse adaptée).

À l'échelle du groupe, le modèle mutualiste et coopératif permet de tisser des liens forts avec les sociétaires et la société tout entière, de rendre des comptes à chaque niveau, et ainsi de mieux répondre aux besoins

² Voir l'organigramme du groupe, présentation de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, BFCM, <https://www.bfcm.creditmutuel.fr/fr/bfcm/presentation-credit-mutuel-alliance-federale.html>

et aux préoccupations économiques, sociales et sociétales. C'est vrai dans la construction de l'offre bancaire ou assurantielle, mais aussi plus largement dans la défense d'une banque de proximité ancrée dans un territoire, et dans la mobilisation collective pour une transformation écologique et solidaire de notre société plébiscitée par les sociétaires. C'est là une source d'espérance pour mettre en mouvement notre société tout entière face aux défis qui sont les nôtres.

Pour donner corps à cet engagement, le Crédit Mutuel Alliance Fédérale est devenu en 2019 la première banque à mission. Au terme d'une large consultation des élus et des salariés, le groupe a défini sa raison d'être avec les mots « ensemble, écouter et agir », et adopté cinq missions : servir ses sociétaires au mieux de leurs intérêts ; être la banque de tous sans discrimination ; offrir une technologie qui préserve l'intimité numérique de chacun ; agir pour le développement des territoires ; et enfin s'engager pour une société plus juste et plus durable. Ce cadre a permis au Crédit Mutuel d'initier plusieurs chantiers structurants, comme le lancement d'une Fondation du Crédit Mutuel Alliance Fédérale en 2021, qui concentre son action sur l'environnement et les territoires, et surtout la création du dividende sociétal en 2023 par lequel le groupe consacra 15 % de son résultat annuel à la transition écologique et à l'inclusion, soit environ 500 millions d'euros au rythme de 2022. En pratique, il s'agit, d'une part, d'abonder un fonds de révolution environnementale et solidaire, de financer des services bancaires et d'assurance inclusifs comme les prêts éco-rénovation à taux zéro pour les plus fragiles, et de sanctuariser le financement ambitieux de la Fondation dont le budget annuel passe ainsi de 6 à 75 millions d'euros. L'espoir est que cette initiative suscite des mouvements similaires dans d'autres sociétés françaises, pour accélérer la transition écologique et mieux juguler les inégalités. Le groupe a donné un nouvel élan à son action avec son plan stratégique 2024-2027 lancé en décembre 2023, centré sur la conquête, la technologie et la révolution écologique et sociétale, avec notamment la création d'un Institut Mutualiste pour l'Environnement et la Solidarité dirigé par Laurent Berger, et une politique de décarbonation ambitieuse.

Ces initiatives sont le fruit du modèle coopératif et mutualiste : elles ont été initiées et rendues possibles par des femmes et des hommes engagés localement, sensibles aux désordres du monde et optimistes quant à notre capacité à agir ensemble et à transformer le monde.

Alors, lorsque le Crédit Mutuel réalise des résultats solides, il ne se contente pas de les redistribuer, il est en capacité de faire des choix porteurs de sens : celui de verser de façon discrétionnaire plusieurs centaines de millions d'euros à ses assurés professionnels au cœur du premier confinement en avril 2020³ ; celui de cesser de financer tout nouveau projet d'exploration de production et d'infrastructure dans le pétrole et le gaz⁴ ;

celui d'exempter ses clients fidèles de formalités médicales dans le cadre de l'achat de leur résidence principale⁵ ; de lancer un prêt vélo à taux zéro et sans frais de dossier⁶ ; ou encore de financer les études de ses clients étudiants à taux zéro⁷. Chacune de ces mesures mobilise les équipes et les élus autour de valeurs et d'ambitions partagées.

Conclusion

Le mutualisme constitue une organisation pertinente pour panser les maux de notre société et relever les défis sociaux et environnementaux de notre temps. Né pendant la révolution industrielle, il constitue un mode d'organisation unique, qui concilie engagement local et pouvoir d'action global, démocratie et performance économique, communauté et responsabilité, dynamique collective et initiative individuelle.

Le mutualisme met en mouvement des individus dans une dynamique collective, et constitue une réponse utile aux préoccupations d'une société fragmentée, inquiète de l'avenir et de sa capacité à maîtriser les défis sociaux et climatiques.

³ Alors que contractuellement, les garanties pertes d'exploitation n'étaient pas applicables, https://www.creditmutuel.fr/partage/fr/CC/telechargements/communiqués-de-presse/2020/2020_04_22_prime-de-relance-mutualiste.pdf

⁴ <https://presse.creditmutuelalliancefederale.fr/wp-content/uploads/2021/10/cd33a8cfb3a7d8968cd9573fad565c76.pdf>

⁵ https://www.creditmutuel.fr/partage/fr/CC/telechargements/communiqués-de-presse/CM/2021/2021-12-02_CP_Fin_des_surprimes_et_exclusions.pdf

⁶ https://www.acm.fr/fr/document/CommuniquePresse/2021/CP_Accession_a_la_propriete_9novembre2021.pdf

⁷ <https://presse.creditmutuelalliancefederale.fr/wp-content/uploads/2024/03/CP-CMAF-Pret-Etudiant-Solidaire-12-03-2024.pdf>

Beyond good intentions: Navigating the social impact of the third sector

By Rotem AMRAM-NATIV

Strategic Consultant specializing in Data, Digital and Impact-Oriented Development

This article explores the rising interest in social impact and the growing body of work regarding Social Impact Assessment (SIA).

The article addresses the need to implement these methods in the third sector. The paper traces global trends in social consciousness and academic interest, emphasizing the role of NGOs and other social entities in driving societal change.

It scrutinizes the absence of rigorous SIA in the third sector compared to industrial projects, arguing that loss aversion and regulatory discrepancies contribute to this disparity.

By detailing the phases of SIA, the article advocates for its adoption in social entities to foster transparency, accountability, and strategic planning. Embracing SIA exposes both successes and challenges, ensuring social initiatives lead to measurable and meaningful societal improvements. Ultimately, the paper urges the third sector to embrace SIA, not as a mere regulatory tool but as an indispensable framework for achieving substantial and sustainable social betterment.

Introduction

The concept of social impact has garnered increasing attention over the last two decades, reflecting a significant shift in global consciousness towards social responsibility. As societies worldwide become more cognizant of the extensive effects of organizational activities, the academic and practical interest in evaluating and enhancing social impact has surged. This paper seeks to explore the evolving understanding and application of social impact assessments, particularly focusing on the third sector's role in fostering positive societal change. Through an examination of historical trends, regulatory frameworks, and the critical evaluation of social impact methodologies, we aim to elucidate the importance of rigorous impact assessments in achieving sustainable social betterment.

The ascendance of social impact: tracing global consciousness through trends and research

The escalating interest in "Social Impact" (SI), as evidenced by Google Trends data from its inception in January 2004 to February 2024, narrates an intriguing evolution of global awareness. Initially, until 2017, SI garnered modest attention, indicating its peripheral presence in mainstream discourse. However, from 2018 onwards, a noticeable uptick in public interest began, culminating in a substantial surge around 2020. This period saw a dramatic increase, with interest levels in 2023 rising 60 percentage points, to 97 percentage points above the 2020 average.

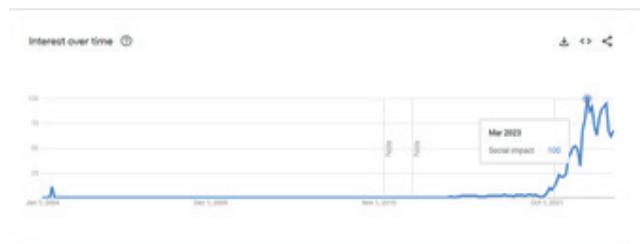


Figure 1: Google Trends, Global interest over time in the topic of "Social Impact" (Source: Google Trends).

The data from Google Trends is indicative of a broader, more profound shift towards social consciousness. It reflects an increasing global awareness of social issues and a growing interest in social entrepreneurship and impact investing. This clearly demonstrates the evolving priorities and interests of societies globally, marking a significant shift in public interest and awareness regarding SI over the past two decades.

Academic engagement with the topic of SI has significantly increased, paralleling public interest shifts. The analysis presented in "Mapping Social Impact: A Bibliometric Analysis" by Baraibar-Diez et al. (2020) illustrates this evolution, drawing from the Web of Science database's records. Initially focused on health, research on SI began to expand in the 1980s. There was a notable rise in scholarly output, from 22 publications in 2005 to 135 in 2019, and 117 publications recorded up to September 2020, showcasing a deepening academic interest in the multifaceted nature of SI. This surge in scholarly work underscores the critical importance of assessing and understanding the far-reaching implications of organizational activities in today's interconnected world.

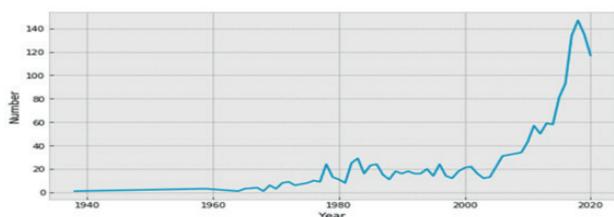


Figure 2: Evolution of publications on social impact literature (Source: Baraibar-Diez *et al.*, 2020).

Unpacking the layers of social impact across sectors

Defining Social Impact is a complex endeavor. The term is often used implicitly and in conjunction with other concepts, for example; Social Impact Assessment, Social Impact Bonds, Performance Measurement, and Impact Investment. Within academic literature the earliest definitions emerged in the 1980s, with Bibb Latané viewing Social Impact from an individual perspective as the effect of others on an individual (Latané, 1981). In current academic literature, the term Social Impact is predominantly used to evaluate the extensive effects of large-scale industrial and infrastructural ventures. This academic usage underscores a comprehensive assessment of both the positive and negative outcomes these projects have on communities, economies, and environments. The organizational perspective of the term could be traced back to Thomas Dietz, defining Social Impact as a significant change in people's well-being or community concerns, which could be either positive or negative, intended, and unintended (Dietz, 1987). This definition evolved over the decades to include changes experienced by humans at individual and collective levels, whether physically or perceptually (Vanclay, 2002) and those created by investments (Epstein & Yuthas, 2014; Baraibar-Diez *et al.*, 2020). NGOs are often recognized as playing a role in holding governments and corporations accountable for the wide-ranging impacts of their actions and investments on local communities, economies, and environments (Vanclay *et al.*, 2015), however they are rarely the subject of a Social Impact Analysis.

In the non-academic sphere, however, the term Social Impact is typically used in the context of non-profits, foundations, and social enterprises. To the average reader SI may seem to be synonymous with everything social entities do. The emphasis shifts from measuring outcomes to appreciation of the efforts and operations of these organizations, focusing on the positive changes they aim to achieve in society.

Evaluating social impact: uncovering the variance in sectoral assessment scrutiny

While social organizations are presumed to play a pivotal role in obtaining positive SI by various actions and investments, can we assume that every initiative done by a social entity will result in positive SI?

Can we apply a rigorous SIA to the efforts of social entities? If so, why does the third sector appear to be exempt from the analytical scrutiny that academic literature applies to transportation, industrial, and infrastructural development projects?

One possible explanation for this discrepancy may be the result of Regulatory Requirements. Countries with robust environmental and social governance frameworks like the United States, European Union member states, Australia, Canada, and South Africa exemplify regions with stringent regulatory requirements for SIA in sectors with a considerable environmental footprint or those situated in sensitive social contexts, such as mining, construction, and energy. Large-scale infrastructure projects in these sectors often necessitate comprehensive SIA to predict and mitigate negative social impacts. (Mancini & Sala, 2018; Deighton-Smith *et al.*, 2016). Although the lack of similar regulatory requirements in «social» domains, where non-profits and social enterprises operate, may contribute to the disparity in the scrutiny of social impacts assessment across sectors, it is worth mentioning the voluntary nature of many SI and SIA efforts, pushing beyond regulatory compliance (Gunningham *et al.*, 2004). One example worth mentioning in that regard is the ISO 26000:2010 standard which provides guidance on how businesses and organizations can operate in a socially responsible way, although not intended for certification purposes, unlike other ISO standards. Voluntary SI and SIA efforts are common and often driven by corporate social responsibility (CSR) principles, investor pressures, as part of international financing requirements (e.g., World Bank projects), or as part of an effort to obtain a Social License to Operate.

Social License to Operate (SLO) refers to the ongoing acceptance of a project or company by its local community and other stakeholders, often driven by concerns over potential negative consequences (e.g., Gunningham *et al.*, 2004). Non-profits and social enterprises, unlike transportation, industrial, and infrastructural projects, rarely need to obtain an SLO, as their projects are typically aligned with community well-being, thus facing less opposition and scrutiny.

The concept of Loss Aversion, as described by Kahneman and Tversky in their Prospect Theory (1979) may help us further understand the discrepancy that appears in SIA across sectors. This psychological principle suggests that individuals and communities may be more sensitive to losses in levels of well-being than to equivalent gains. In the context of SI, this could lead to a greater emphasis on identifying and mitigating potential negative impacts of industrial and infrastructural developments perceived as losses, whereas the unrealized potential positive SI of social entities, perceived as unrealized gains, do not trigger the same level of scrutiny.

Social entities aspirational goals of social advancement and development, altruistic objectives, and the anticipated benefits to communities or societal segments targeted by these organizations, should not exempt the third sector from assessing the impact of its actions and investments on targeted individuals, communities, and social goals. It could be proposed that those goals

and aspirations should make social entities a prime candidate for SIA. However, could the SIA framework, developed for assessing the social impacts of large-scale projects, transferable to the evaluation of social initiatives, which often have different objectives, scales, and stakeholder dynamics? To evaluate the relevance of this framework to the third sector we will first describe its main phases.

Phases and tasks of social impact assessment

Vanclay and colleagues (2015) describe the SIA process as comprising of four main phases which are somewhat sequential, but also overlap, due to the iterative nature of data collection, analysis, and stakeholder engagement. Though some of the tasks and practices that comprise each step may vary depending on the project objectives, scale, and stakeholder dynamics, these phases are, for the most part, transferable across industries and sectors.

Understand the issues

This phase involves understanding the proposed project, clarifying roles and responsibilities, defining the social area of influence, profiling the community, informing communities about the project, and initiating inclusive participatory processes to cover any issues.

In social projects, understanding the issues transcends the preliminary assessment of environmental or physical impacts. It involves a deep dive into the social problem being addressed, such as poverty or inequality. Unlike infrastructural projects where a physical intervention is predetermined, social initiatives often start with identifying the social need or problem and then designing interventions. This phase involves clarifying roles, responsibilities, and the social area of influence, and is crucial for tailoring interventions that are responsive to the specific needs and contexts of the target populations.

Predict, analyze, and assess the likely impact pathways

This phase focuses on identifying social changes and impacts, including indirect and cumulative impacts, understanding affected party responses, assessing the significance of changes, and considering project alternatives.

Predicting and assessing impacts in social projects involves a nuanced analysis of how proposed interventions will affect the target population and the broader community. This phase requires a detailed understanding of the direct and indirect impacts, including potential unintended consequences such as displacement or social tension. For example, a job training program for the unemployed may inadvertently affect existing low skilled workers. This phase emphasizes the importance of participatory processes to gauge community responses and adjust strategies accordingly.

Develop and implement strategies

In this phase, the focus is on developing strategies that address negative impacts while enhancing benefits and opportunities. For industrial and infrastructural projects, this typically involves supporting communities through change, establishing grievance mechanisms, negotiating Impacts & Benefits Agreements (IBA), developing a Social Impact Management Plan (SIMP), and forming partnerships to implement the SIMP.

When it comes to social initiatives, the emphasis shifts towards maximizing positive impacts and mitigating negative ones. This entails crafting interventions that tackle the immediate social issue at hand, while also aiming for long-term sustainability and the empowerment of the target community. While IBAs and SIMPs may not directly apply in the context of social initiatives due to their inherently beneficiary-focused and social impact centered nature, the planning of various competing and complementary strategies to address different facets of social problems, is not only relevant but crucial. These strategies are essential for ensuring that social initiatives effectively contribute to the well-being and improvement of the communities they serve.

Design and implement monitoring programs

The fourth phase of SIA involves assembling baseline data, selecting indicators to monitor change, implementing adaptive management strategies, and conducting evaluation and periodic reviews through participatory monitoring plans. Monitoring and evaluation are pivotal in determining the efficacy of social initiatives and ensuring their alignment with set objectives. This phase is crucial for establishing robust systems capable of tracking progress, evaluating impacts, and refining strategies based on feedback and evolving conditions.

The relevance of designing and implementing monitoring programs in the third sector cannot be overstated, as social projects often encounter complexities comparable to or surpassing those of infrastructural, industrial, and other large-scale developmental projects. Given that social impact stands as the main goal of their activity, the importance of measurement becomes clear. As Kaplan (2001) aptly notes, "It is impossible to manage what you cannot measure", underscoring the critical need for thorough and adaptable monitoring frameworks within the third sector.

Embracing complexity: the indispensable value of social impact assessment in the third sector

Social entities may initially perceive that they can operate effectively without the rigors of a Social Impact Assessment (SIA). At first glance, the appeal of focusing solely on positive outcomes and success stories is undeniable. These narratives not only motivate teams internally but also play a pivotal role in attracting funding and support by showcasing the tangible benefits of their work. However, this perspective overlooks the profound insights and strategic value that a thorough SIA process

can offer, even in the face of potential shortcomings and challenges it might reveal.

Adopting SIA can indeed expose the vast scale of social problems an organization aims to tackle, the limitations within their strategies, and the shortcomings in their actions. While it is natural for organizations dedicated to social development to celebrate their victories, acknowledging and measuring the true scope of both their positive and negative impact, is crucial. A rigorous SIA does not just highlight areas for improvement; it provides a framework for understanding the depth and breadth of societal changes induced by their efforts. Despite the discomfort that might come with confronting the incomplete victories and failures, this level of transparency is essential for real progress.

Therefore, the third sector should not shy away from employing SIA methodologies, despite their potential to unveil the complexities and immense challenges of social endeavors. By voluntarily embracing SIA, organizations commit to a path of continuous improvement and accountability, paving the way for strategies that are, not only more impactful but also, more aligned with the ultimate goal of substantial social betterment. In navigating the intricacies of social change, a comprehensive approach to impact assessment is not merely beneficial; it is indispensable for those seeking to make a lasting difference.

Conclusion

In this paper, we have dissected the significance and evolution of Social Impact (SI) and Social Impact Assessment (SIA), highlighting their growing prominence in both scholarly and practical domains. We have explored the variance in SIA scrutiny across sectors and emphasized its critical importance for the third sector, arguing for its adoption to bolster strategic planning and implementation. This concise exploration underlines the necessity for organizations aiming for social betterment to integrate SIA, ensuring their efforts lead to measurable and meaningful societal changes. Through this lens, the paper advocates for a structured approach to social impact, enabling the third sector to navigate the complexities of social betterment with efficacy and accountability.

Bibliography

- BARAIBAR-DIEZ E., LUNA M., ODRIOZOLA M. D. & LLORENTE I. (2020), "Mapping social impact: A bibliometric analysis", *Sustainability*, 12(22), 9389, <https://doi.org/10.3390/su12229389>
- DEIGHTON-SMITH R., ERBACCI A. & KAUFFMANN C. (2016), Promoting inclusive growth through better regulation: The role of regulatory impact assessment, OECD Regulatory Policy Working Papers, n°3, <https://doi.org/10.1787/5jm3tqwqp1vj-en>
- DIETZ T. (1987), "Theory and method in social impact assessment", *Sociological Inequity*, 57, pp. 54-69.
- EPSTEIN M. J. & YUTHAS K. (2014), *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers.
- GUNNINGHAM N., KAGAN R. A. & THORNTON D. (2004), "Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance", *Law & Social Inquiry*, 29(2), pp. 307-341, <http://www.jstor.org/stable/4092687>
- KAHNEMAND. & TVERSKYA. (1979), "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291, <https://doi.org/10.2307/1914185>
- KAPLAN R. S. & NORTON D. P. (2001), *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press.
- LATANÉ B. (1981), "The psychology of social impact", *American Psychologist*, 36(4), pp. 343-356, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- VANCLAY F. (2002), "Conceptualising social impacts", *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), pp. 183-211, [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(02\)00003-8](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(02)00003-8)
- VANCLAY F., ESTEVES A. M., AUCAMP I. & FRANKS D. (2015), Social impact assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects, International Association for Impact Assessment.

About the social economy, and measuring its social and market impact

By Włodzimierz GRUDZIŃSKI

Advisor to the FEBEA Council (European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers)

The article presents the social economy and its position in the European market. There are 2.8 million social economy enterprises and organizations, ranging from NGOs, SMEs to cooperatives and large EU groups. It is present across all sectors, employs 13.6 million people, and accounts for 8% of the EU's GDP. The article shows which values and goals guide social enterprises in their market activities.

It is described how, after the financial crisis of 2008-2012, the SE was recognized as the most resilient of the business areas, and what support have been given by the European Commission and member states in recent years. It also indicates the huge gap in the financing of this part of the economy by financial institutions, and presents the principles that guide those financial institutions working with social enterprises. Then, methods and ways to measure the impact of social economy are presented; why measuring impact is important but also what unwanted consequences it can have are discussed.

Finally, the example of three social enterprises are discussed to demonstrate that it is possible to measure their impact, but that the result should not be compared as their activities try to solve various – and often different – social problems.

Social economy

The field of social economy (SE) does not completely overlap with the third sector. The SE is made up of a diversity of enterprises and organizations like cooperatives, mutuals, associations, foundations, social enterprises, and non-profit companies specific to each country. Some of them are included in the third sector, some not, but all of them carry out market-based economic activities. What makes them part of social economy are: their shared values and features; the objective of systematically putting people above profits; democratic governance; a positive impact on local communities; pursuing of a social cause; and reinvesting of most of profits. They are usually formed by people who want to actively solve their local problems related to environmental protection, exclusion, and discrimination on the labor market, poverty, fuel poverty, etc.

SE is a major socio-economic player in the European social market economy. There are 2.8 million social economy enterprises (SEE) and organizations, ranging from NGOs, SMEs to cooperatives and large EU groups. It is present across all sectors, employs 13.6 million people, and accounts for 8% of the EU's GDP. The sector is most developed, with a long tradition, in countries, such as France, Belgium, Italy, and Spain. It is much less developed in the countries that joined the European Union in 2004 and later.

EU and Member States policies

In the 2000s, legislation defining social economy and social enterprises, together with various forms of support, began to be introduced in several countries. But it was only

after the financial crisis of 2008-2012, that the European Commission and more and more governments of Member States began to recognize the resilience and a great role in sustainable development of SEE, especially in local markets.

At the EU level, several SE policies¹ have been promulgated, and at the national level they are being implemented into the legal order. Operational activities are also being implemented and resources allocated to them from EU and Member State budgets.

As was mentioned in the Liège Roadmap for Social Economy in the European Union²:

“The social economy offers added social value, through its social impact, acting in many sectors of activity, innovating in many areas, and filling market segments that are under-served because they are not perceived as profitable. The social economy is made up of many thousands of women and men, businesses and organizations, who share values (democracy, cooperation, solidarity) every day to build a more inclusive, sustainable, and common good-oriented society. Their common goal is to provide services to the community and meet socio-economic needs while

¹ Strengthening non-profit social enterprises as an essential pillar of a socially equitable Europe”, adopted on 18 September 2020 by the European Economic and Social Committee; The Social Economy Action Plan, adopted by the European Commission on 9 December 2021; Transition Pathway for Proximity and Social Economy launched on 14 November 2022 by the European Commission; Council recommendation on developing social economy framework conditions, adopted by the Council of the EU on 27 November 2023.

² Conference of European Ministers responsible for Social Economy organized on 12 February 2024 in Liège by the Belgian Presidency of the Council of the EU.

respecting workers and their needs, their environment, and acting upon a participatory governance system.”

In that roadmap, the European Ministers responsible for social economy have recommended to the Council of the European Union and the European Commission the implementation of 25 tasks related to the development of SE in Europe. Among others:

- Include support for the development of the social economy among the policy orientations for the next European Commission 2024-2029 as well as in its future annual work programmes;
- Appoint one of the European Commissioners with full responsibility (inter alia) for the social economy;
- Systematically integrate the social economy into European projects and into all the value chains of the traditional economy, including by promoting joint projects;
- Promote public policy actions specifically involving social economy as a third player in public-private partnerships;
- Ensure that taxation systems do not hinder the development of social economy, and assess whether tax systems sufficiently encourage its development;
- To facilitate access to public procurement for social economy entities, encourage making full use of the tools available under Union public procurement rules.

Funding gap

One of the main problems in the development of SEE is poor access to external funding, i.e. taking on debt. The same problem affects micro-enterprises, which often have a similar mission, as the lack of financing is one of the most important reasons for exclusion. The mainstream financial institutions very rarely grant them credit. They do not have developed risk-screening methodologies, and increasingly restrictive regulations discourage them from working with such clients. Besides, according to the banks, most often SEE and micro-enterprises do not have adequate collateral, such as real estate. Micro-credit funds, modelled on the Grameen Bank (an idea implemented by Muhammad Yunus (1976)), try to fill this gap for micro-enterprises. As far as SEE is concerned, there are some financial institutions mainly concentrated in FEBEA³ or GABV⁴ that target this client group⁵.

In particular, the common denominators of FEBEA members are:

- Serving the real and popular economy, meaning credit at the service for people supporting job creation and social inclusion through social entrepreneurship.
- Tracing and avoiding any speculation by committing to serve what is called the real economy, making money

³ FEBEA is the European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers. It gathers 33 financial institutions from 15 countries in Europe, with the aim of developing and promoting ethical finance principles, <https://febea.org/>

⁴ The Global Alliance for Banking on Values (GABV) is a network of independent banks using finance to deliver sustainable economic, social, and environmental development, <https://www.gabv.org/>

⁵ Report: Ethical and Value-Based Finance in Europe, <https://febea.org/6th-report-of-ethical-and-value-based-finance-in-europe/>

with money, not the interest of a second or third market. FEBEA and all its members understand that social financial inclusion through tangible entrepreneurship remains a long-term policy and operational priority for enhanced economic justice. In this case, the meaning of justice is that all citizens can actually access financial services which make sense for the wealth of their enterprises and as well as livelihoods.

- Being not satisfied with self-rewarding declarations about the real effects and impact of their commitment and endeavours. Regularly analyzing these declarations through factual impact criteria, indicators and analysis of the outcoming social changes.
- Managing money transparently by breaking down the wall between depositors and borrowers. This is done, for example, by publishing lists of credit customers and even allowing depositors to indicate where the bank should allocate their money.
- Organizing a participatory mode of governance. FEBEA members specifically adhere to this principle in their internal functioning so that this is also the basis for ethical financing. They also very often require this from their clients.

But even though the EU 2020-2027 budget in the InvestEU⁶ programme reserves €4 billion for SE and microfinance (guarantees and loans), the needs are much greater, and the financial gap does not diminish. This is why the Liège Roadmap also states in one of its recommendations:

“Promote access to European funding for social economy entities and social economy federations – which strive to obtain the same conditions for the social economy as other entities/federations –, by providing adequate support for them to access existing European instruments and funds; public and private funding could thus be more directed towards social economy entities, in part by adapting the way in which the Commission’s direct and indirect funding operates, as well as funding granted, amongst others, by the EIB⁷ /EIF⁸, or, for example, and when appropriate, financing through the Next Generation EU and its Recovery and Resilience Facility.”

In 2024, a report appeared discussing the support provided to the SE by the EU⁹.

Social economy impact: Means, measures, methods

More and more often, there are attempts to study and measure what impact SEE activities have. Social entrepreneurs themselves approach this in different ways. Some try to do it on the assumption that if you don’t measure it, you don’t know how to improve and do better. Others say that, after all, you can see every day what their actions

⁶ https://investeu.europa.eu/index_en

⁷ European Investment Bank.

⁸ European Investment Fund.

⁹ Study on State aid for access to finance for social enterprises and for the recruitment of disadvantaged workers in the form of wage subsidies, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8611&furtherPubs=yes>

produce, there is no need for artificial measurements. Yet, there are private investors (e.g. impact funds) and public funds (e.g. Invest EU) for which it is necessary to see the non-financial effects of the invested money. Presenting this impact is also a promotion of SE showing how it is an important market element and how it fills the gaps appearing in the market. But there is also a danger to bear in mind that SEEs will start to become financially oriented and concerned with activities that meet the expectations of funders rather than fulfilling their mission. This is a trap into which many third sector organizations have fallen when competing for funds in all kinds of tenders. The need to assess the effects of SE is overcoming doubts, and various methods of measuring social impact are emerging.

The main problem lies in the choice of metrics to measure such different SEE outcomes focused on environmental problems, ecology, combating exclusion, fighting poverty or improving living conditions. There are many academic methods very complicated and unsuitable for practical use. First and foremost, the data needed to measure impact must be collected by the SEE, which means that it must be readily available and the process of collecting it introduced into the day-to-day operations of these, usually small, organizations.

When measuring social impact indicators, various factors need to be considered by organizations, for example: target population, geographic location, level of impact, whether the impact is reversible or permanent, whether it is positive or negative, project duration, and the resources available. This contextual information is crucial for selecting relevant metrics and interpreting the results. Moreover, both quantitative and qualitative social impact indicators should be used to capture a comprehensive view of their impact.

Thus, it is very important that SEEs and investors, lenders or funders, both private and public, use some established method to measure impact.

Several proposals for methods to measure impact will be presented below.

Theory of CHange¹⁰ (TCH)

TCH is a strategic approach that helps organizations understand how to measure social impact by identifying the necessary steps and interventions required to achieve long-term goals.

It provides a roadmap for organizations to follow, and serves as a foundation for selecting appropriate social impact measurement tools and methods. For example, private ImpaktEU Fund from Belgium uses TCH in its decisions, employs a set of metrics inspired by the European Code of Good Conduct for microcredit provision, and uses the UN SDGs¹¹ as the key language to show its contribution to global sustainable development.

Logic Models

TCH makes extensive use of the Logic Models¹² methodology as the powerful social impact measurement

tools that illustrate the relationships between inputs, activities, outputs, outcomes, and impact. They help organizations understand how to measure social impact by identifying key components and corresponding indicators. Logic Models provide a framework for tracking progress and evaluating the effectiveness of initiatives.

Outcome harvesting¹³

It is an evaluation social impact assessment tool that focuses on collecting evidence of outcomes that have already occurred. This method is particularly useful for complex initiatives with multiple stakeholders. By understanding the factors that contributed to specific outcomes, organizations can learn how to measure social impact more effectively.

Social Return on Investment¹⁴ (SROI)

It is one of the most comprehensive social impact measurement methods. It calculates the value of social outcomes in monetary terms relative to the investment made to achieve those outcomes. SROI social impact assessment tools help organizations understand the financial value of their impact and communicate it to stakeholders.

Platforms

Platforms (applications) have also been developed to input the data collected and prepare reports for various purposes. One such platform is Social Impact Assessment & Reporting Toolkit . It can be used (with template & dashboard) to conduct an assessment when a project, program, plan, or policy is going to have a social impact on the population of a specific geographical area or a particular group.

In the literature, you can also find manuals for SEE and for investors on measuring impact, here I only give references to two^{16 17}, but there are many more. There are also two OECD reports on SEE and impact measurement^{18 19}.

Finally, I would like to give a very brief description of the three social enterprises whose mission is to combat labor market exclusion and improve quality and living conditions.

¹³ <https://www.betterevaluation.org/methods-approches/approches/outcome-harvesting>

¹⁴ <https://www.sopact.com/guides/social-return-on-investment-sroi>

¹⁵ <https://www.ocmsolution.com/social-impact-assessment-tool/>

¹⁶ Harling A.-M., Hehenberger L. & Scholten P. (2015), A practical guide to measuring and managing impact. (2 ed.)

¹⁷ Uli Grabenwarter, Heinrich Liechtenstein. In search of gamma an unconventional perspective on Impact Investing, IESE Business School, University of Navarra, 2013.

¹⁸ Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy, 2023, <https://www.oecd.org/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>

¹⁹ Measure, Manage and Maximise Your Impact, A

Guide for the Social Economy, 2024, https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/measure-manage-and-maximise-your-impact_2238c1f1-en

¹⁰ <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

¹¹ <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

¹² <https://www.almondreeconsulting.co.uk/blog/theory-of-change>

I would like to ask readers to consider measures to assess the impact of these organizations on the social group targeted by their activities.

The example of three social enterprises

BeCode, association and nonprofit company from Belgium

BeCode was created in 2016 with the social mission of training vulnerable people who are far from the labor market in IT professions, a sector with a promising future and a major shortage. She organizes intensive 7-month training courses based on an active teaching approach that brings together 155 concrete projects, with the emphasis on learning by doing and in the group.

The course is free for participants. At the end of the course, students join directly into a company for a work placement, with the aim of subsequently securing a job. Since 2021, BeCode has also been offering a commercial training and recruitment service to companies, and is now the largest coding school in Belgium, with locations in four cities: Brussels, Ghent, Liege and Charleroi.

Since its launch, BeCode has trained more than 3,600 job seekers across the country, 91% of whom were outside the labor market, and 12 months after their training 82% of them were active in a job, an internship, an apprenticeship or further training.

BeCode is already working with the following companies: Belfius, KBC, Ethias, Orange, Proximus, Telenet and BPO.

Sostre Cívic, social real estate cooperative – social housing from Spain

Ever since its creation in 2004, its objectives have been to promote an alternative housing model, fairer and more accessible, not-for-profit, non-speculative, and transformative. Currently, it has more than 1,300 members, 13 finished projects under management (163 dwellings), and 12 projects in progress (374 dwellings).

Sostre Cívic promotes the right to use housing cooperatives, a housing accessibility model that keeps the collective property beyond the development phase and promotes a communal living.

As a social developer, a non-profit cooperative keeps the property of the dwellings indefinitely. In this manner, individual profit and speculation are avoided; and it contributes to creating a social and affordable housing stock in the long term.

Sostre Cívic offers a housing alternative to people that cannot afford to purchase a home and/or people who want to participate in a cohousing project based on cooperation among members. They also offer housing opportunities for seniors, aiming to break with the traditional rest home model.

This model considers housing as a usable good, not a profitable or investable good, as the cooperative prevents the dwelling from being sold back to the market. Members of the cooperative can enjoy it indefinitely, allowing them to develop their own life project in the long term attached locally.

Dalba, a social cooperative from Poland

The Cooperative Brewery, which is the brand of the “Dalba” social cooperative, is the only cooperative brewery in Poland. The 10 employees of the company are people with moderate and severe intellectual disabilities and mental illnesses. The technological process has been designed to enable them to perform their respective activities. Beers produced by the brewery can be found in shops, multitaps pubs, and restaurants for which good taste and the satisfaction of their customers are important. The two founders of this cooperative knew that the support system for people with disabilities was missing one last element, namely work for them. One of them has 30 years of experience working in an occupational therapy workshop, and before that in a special school. For half a year after the launch of the brewery, the Co-operative Pub in Gdansk was established, which offers kraft beers produced at the Co-operative Brewery, but not only. It employs five people with disabilities. The founders are the founders of Poland’s first social franchise of Co-operative Pubs. Five of them are currently operating in Gdańsk, Łódź, Toruń, Rybnik and Rzeszów. They can be set up, for free, by organizations, not-for-profit companies, the boundary condition being the employment of 80% of people with disabilities.

These examples make it perfectly clear that the impact of these companies can be measured, but should not be compared. Because each of them works for different people, and solves a social problem in its own scale. You need to measure their impact, but you should not rank them.

L'innovation financière au service de l'ESS, l'exemple du Crédit Coopératif

Par Jérôme SADDIER

Président du conseil d'administration du groupe Crédit Coopératif

L'histoire du Crédit Coopératif, depuis sa fondation il y a cent quarante ans, a toujours été marquée par la volonté de la banque, tout au long de ses évolutions, d'accompagner et de consolider l'économie sociale et solidaire.

Acteur innovant, par la place occupée auprès d'acteurs qui ont durant de longues années eu des difficultés dans la recherche de financements nécessaires à leurs activités, le Crédit Coopératif, coopérative bancaire, les a accompagnés dans leurs mutations, dans le respect des valeurs coopératives de l'ESS et de la recherche d'une performance économique indispensables à la durabilité de ses engagements et de ceux des acteurs de l'ESS. En ce sens, il a démontré qu'une « autre banque est possible ».

Au-delà de produits financiers innovants pour accompagner ce développement, et de proposer des solutions adaptées aux secteurs d'activité et aux territoires sur lesquels les acteurs de l'ESS interviennent, le Crédit Coopératif fait de la transparence de son activité un facteur d'innovation et de développement au service de ses clients et sociétaires. Sa présentation annuelle du « circuit de l'argent » montre que l'activité n'est pas spéculative, et intègre les enjeux du climat et de la finance durable.

Le Crédit Coopératif a été pionnier, il y a quarante ans, des outils de la finance de partage. Nés de ses échanges et de son expertise auprès de clients et de sociétaires, ils ont permis d'accompagner l'évolution de la société, qui cherche à lier les placements et la fonction sociale que ces derniers peuvent revêtir. Ces dispositifs innovants ont crû au service de l'ESS, et relèvent d'un projet éthique. Ils ont fait des émules. Ainsi, le Crédit Coopératif use de la transparence au service de l'ESS pour aider concrètement les acteurs dans les territoires. Il soutient aussi la transition écologique, étant la banque dont les financements concernent le moins d'émissions de gaz à effet de serre.

L'objectif, au-delà des innovations, est de démontrer, sur la durée, qu'il est possible de réconcilier la finance, la citoyenneté, l'économie réelle et les enjeux de transitions auxquels nous devons répondre.

Il y a dix ans, lorsque le Crédit Coopératif a célébré ses 120 ans, il a été demandé à l'historien Michel Dreyfus d'écrire l'histoire de la banque. Ce dernier ne s'y est pas trompé : en intitulant le livre *Financer les utopies* (Actes Sud, 2013), il a insisté sur l'épopée d'une banque qui, alors qu'elle a célébré ses 130 ans en 2023, a joué un rôle déterminant dans l'éclosion et la consolidation de l'économie sociale et solidaire (ESS) tout au long de notre histoire.

S'il a fallu attendre les années 1980 et la fin du siècle dernier pour que l'ESS prenne sa place et soit reconnue comme une composante de la dynamique économique et sociale de notre pays, le Crédit Coopératif, banque de référence de l'ESS, y a largement contribué.

C'est par son histoire, associée à celle du mouvement coopératif et à la CGSCOP en particulier, que le Crédit Coopératif a bâti son expertise auprès d'acteurs qui ont été bien souvent, et pendant de longues années, en difficulté dans la recherche du financement nécessaire à leurs activités : le Crédit Coopératif est ainsi devenu leur outil, progressivement et par leur volonté collective, et naturellement sous une forme de coopérative bancaire.

À partir de 1970, le Crédit Coopératif a élargi son activité, aux mutuelles, aux associations puis à beaucoup d'autres entreprises de l'économie réelle engagées dans les territoires. Il a surtout accompagné tous ces acteurs dans leurs mutations, en agençant naturellement le respect des valeurs coopératives et de l'ESS, avec une performance économique et financière indispensable à la durabilité de ses engagements auprès de cette économie essentielle à la société : en ce sens, le Crédit Coopératif a démontré qu'une « autre banque est possible ».

Nous avons dû concilier à la fois l'esprit pionnier et défricheur de « nouvelles frontières » pour l'ESS, et anticiper les mouvements de fond qui touchent aujourd'hui notre clientèle et nos sociétaires comme le sens que nous devons donner à leur argent et l'accompagnement qu'ils attendent de leur banque pour les aider à faire progresser leurs initiatives, leurs territoires, et leur contribution aux enjeux de la transition sociale et environnementale. Nos clients et sociétaires attendent aussi de nous que nous donnions du sens à la relation privilégiée qu'ils ont avec leur banque. Ils cherchent aujourd'hui à aller plus loin que la seule

innovation en matière de produits financiers à leur service, et demandent à leur banque une adéquation forte entre l'utilisation de l'argent qu'ils déposent au Crédit Coopératif et celle que nous en faisons au service de l'ESS et des causes et valeurs qui la fondent.

Au-delà de l'innovation de produits financiers qui permettent de proposer ces solutions, c'est donc une approche unique et innovante du métier de la banque que nous portons depuis de nombreuses années. Certaines peuvent faire débat, y compris parmi nos sociétaires et clients, mais en refusant par exemple de financer des filières comme celles de l'armement, des énergies fossiles, le secteur des jeux, la production de pesticides de synthèse..., ou en affirmant et appliquant strictement notre refus de recourir aux paradis fiscaux, nous avons souvent anticipé des mouvements qui lient intimement la finance à l'économie et à l'éthique.

Ces évolutions ne sont pas nées subitement en fonction de modes ou de tendances qui peuvent faire l'objet parfois d'une communication habile, masquant pourtant une absence de changements en profondeur. Notre fidélité historique et permanente aux principes coopératifs nous a placés naturellement au cœur du développement de l'économie sociale, puis de l'économie sociale et solidaire.

Après la Libération, la banque a connu une succession de mutations qui l'ont vu élargir son champ d'action, de la pêche en 1947 à celui du logement et de l'habitat, puis à la fin des années 1950 au commerce coopératif et associé, plus tard encore au secteur des transports. Quels que soient les secteurs, notre action a d'abord été celle d'un établissement qui a accompagné ces multiples changements durant plus de cinquante ans. Nous avons surtout facilité l'accès au crédit pour des pans entiers de l'activité économique de notre pays,

en nous appuyant par ailleurs sur des coopératives financières dédiées à certains de ces secteurs.

L'accompagnement de ces mutations, notamment dans une ESS souvent ignorée par la théorie économique « classique », est devenu pour le Crédit Coopératif une exigence ancrée dans les réalités. À ce titre, nous faisons la démonstration qu'il est possible de rendre compatibles deux logiques parfois complexes à réunir : la logique induite par la législation coopérative et, en tant que banque, celle d'une réglementation des activités financières qui ne reconnaît pas toujours notre spécificité.

Pour y répondre, nous avons choisi d'affirmer au service de nos sociétaires et clients qu'« une autre banque est possible ». La réglementation bancaire est bien devenue plus contraignante à cause de la succession de crises générées par l'ultra financiarisation de nos économies, mais cette signature est pour nous le moyen de démontrer concrètement qu'il est possible de se tenir à l'écart de la finance désincarnée et déshumanisée.

C'est le sens du circuit de l'argent qui prouve clairement et explicitement à nos sociétaires que notre activité repose sur une logique qui n'est pas spéculative. Intégralement détenue par ses clients-sociétaires, la banque ne travaille qu'avec les ressources déposées par ceux-ci. L'intérêt de ces derniers pour le développement de l'ESS, pour le financement des transitions, va donc de pair avec la transparence de notre action, la juste répartition de la richesse créée, et notre indépendance dans les choix d'engagement. Nous sommes ainsi pionniers dans l'action en faveur du climat et de la cohésion sociale ; ainsi en 2023, les dépôts de la clientèle du groupe Crédit Coopératif (17,4 milliards d'euros) ont permis de financer 100 % des crédits accordés aux associations, coopératives, mutuelles, entreprises et particuliers engagés.

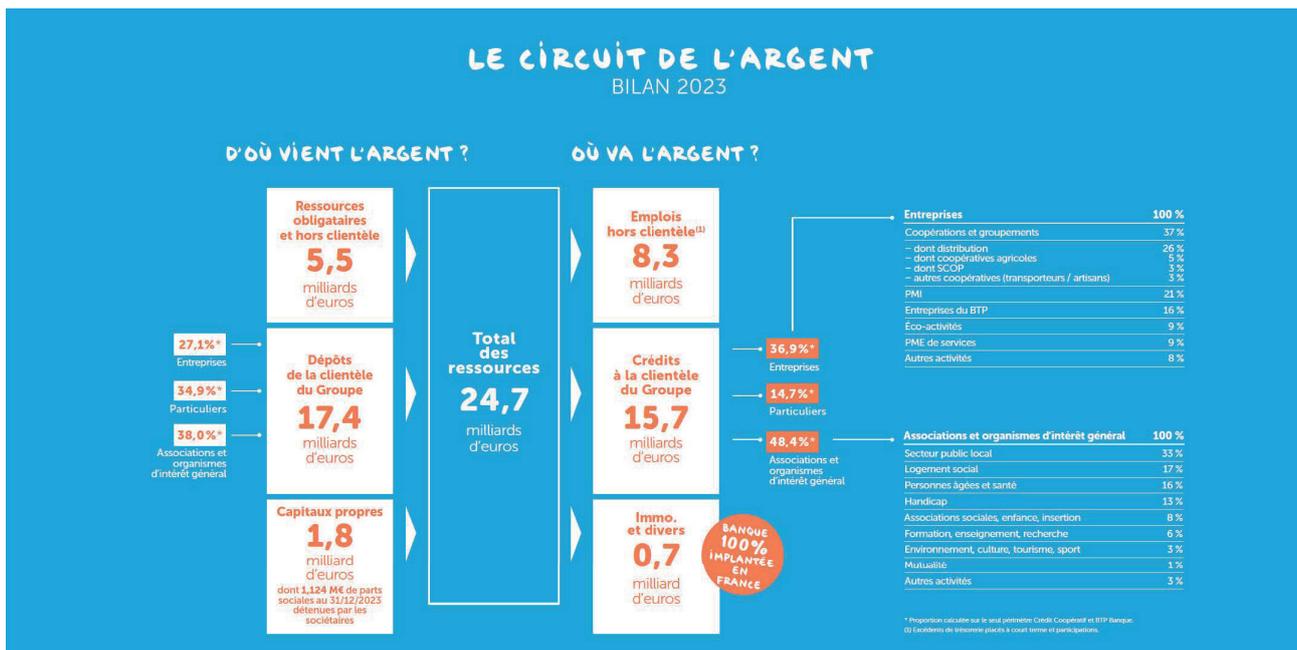


Figure 1 : Schéma du circuit de l'argent en 2023 (Source : Crédit Coopératif).

Cette transparence assumée sur la durée est une source d'innovation et de renouvellement sans cesse exploitée par la banque au service de ses sociétaires et clients. En nous appuyant sur nos seules ressources, outre la résilience démontrée de ce modèle en cas de crise financière, nous abordons notre métier de banquier comme celui d'un partenaire réellement impliqué et à l'écoute de nos clients, eux-mêmes engagés dans la vie de leur banque.

Nous avons aussi, tout au long de notre histoire, démontré notre volonté et notre capacité d'innovation au service de la finance durable et engagée. Nous avons ainsi mis en œuvre, il y a quarante ans maintenant, la finance de partage, et, il y a vingt ans, la gamme Agir. La finance de partage que nous connaissons tous maintenant est née de la création par le Crédit Coopératif et le CCFD - Terre solidaire du premier fonds de partage en Europe, permettant de verser des dons à des associations sur la performance générée. Le FCP « Faim et développement », conçu en 1983, est directement lié aux évolutions de la société, cherchant à lier les placements et la fonction sociale que ces derniers peuvent revêtir. Au début des années 2000, ce FCP, géré depuis ses origines par ECOFI Investissements, la société de gestion du Crédit Coopératif, est le fonds le plus important de ce genre existant en France. Il totalisait plus de 60 millions d'euros soit 40 % de l'ensemble des fonds de partage de l'Hexagone. Grâce à lui, CCFD - Terre solidaire a soutenu l'activité de Solidarité internationale pour le développement de l'investissement (SIDI), qui est spécialisée dans l'appui financier et technique à des structures locales d'épargne et de crédit à la micro-entreprise pour favoriser la mise en place d'un tissu économique et social propice au développement durable dans les pays du Sud.

À la suite de ce premier succès, les dispositifs en direction de l'économie sociale se sont multipliés au sein du Crédit Coopératif, prenant d'autres formes que les Sicav et FCP, d'autres formes de crédits solidaires ont vu le jour au travers de plusieurs organisations liées au monde associatif. Qu'il s'agisse des Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne (CIGALES) fondés en 1983, la Nouvelle Économie Française (NEF), qui a été longtemps associée au Crédit Coopératif, France Active, ou encore l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE). Ces dispositifs doivent s'appuyer sur un partenariat avec une banque pour se constituer et se développer. Ils relèvent d'un projet éthique de société, et si le Crédit Coopératif est le plus anciennement présent sur ce secteur, d'autres acteurs bancaires ne tardent pas à intervenir sur ce terrain.

En 1995, le Crédit Coopératif propose une gamme de produits d'épargne solidaire bénéficiant du Label Finansol, d'un nom de l'association qui promeut cette forme d'épargne et permet d'orienter des fonds vers les acteurs du secteur de l'ESS particulièrement engagés dans une démarche de solidarité.

Ces dispositifs de finance engagée sont le signe de la sensibilité de notre établissement à des sujets de société importants comme la mobilisation pour l'emploi,

où les structures de l'ESS ont, depuis la fin des années 1980 et le retrait progressif de l'État, joué un rôle déterminant. Ils répondent aussi, grâce à cette finance d'intérêt général, à une quête de sens et de moralisation d'acteurs de la finance : c'est important aux yeux de tous et surtout de nos 422 000 clients. Ceux-ci nous confirment, année après année, leur détermination à soutenir de nouvelles pratiques de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises et des organisations de l'ESS.

C'est ce qui donnera lieu vingt ans plus tard à une nouvelle gamme de produits comme le compte AGIR, qui permet de décider de la finalité de l'argent déposé vers des crédits en faveur de l'environnement (Agir pour la planète) de l'inclusion (Agir pour une société plus juste) ou de modèles économiques démocratiques (Agir pour entreprendre autrement). Ces produits financiers reflètent ce que nous voulons être : une banque qui donne à ses clients et sociétaires le pouvoir d'orienter leur argent vers des secteurs spécifiques qui font sens, qui leur tiennent à cœur et qui contribuent à l'amélioration des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance des acteurs économiques financés.

Forts de nos 126 300 sociétaires, de nos 1 900 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire national, notre coopérative bancaire promeut un modèle qui valorise notre engagement collectif dans le soutien aux activités et aux causes de nos clients.

Pour mieux les soutenir, nous faisons de la transparence au service de l'ESS une force et un point d'appui qui aident les sociétaires à mieux comprendre notre rôle et notre action à leurs côtés, donc à participer en connaissance de cause et activement à nos décisions. C'est le cas au sein du conseil d'administration bien entendu, composé exclusivement de sociétaires comme dans toute coopérative, mais aussi dans nos comités territoriaux, qui servent à fédérer sociétaires et chargés d'affaire de la banque autour de notre action et des besoins des acteurs de l'ESS, pour aider à choisir les secteurs et à les financer *via* les dépôts citoyens tracés que nous collectons. C'est cette relation, innovante en bien des points, unique dans le secteur bancaire, qui nous a amenés depuis longtemps et avant tout le monde dans une stratégie de soutien à la transition écologique : aujourd'hui, nous sommes la banque dont les financements émettent le moins de gaz à effet de serre, aussi bien grâce à nos activités de crédit que grâce à notre maîtrise des enjeux en tant qu'entreprise.

Nous nous sommes aussi engagés depuis 2021 par la mise en place d'un observatoire du sens de l'argent avec l'institut Via Voice, pour apporter des réponses à une série de questions qui se développent au sein de la société : est-ce que l'argent peut avoir un sens ? est-il un frein ou un levier pour améliorer la société ? comment aligner nos valeurs et nos actes, c'est-à-dire nos manières de consommer... Ce travail d'analyse sociologique au long cours vise à approfondir au service de nos clients et sociétaires ces questions sensibles pour l'ensemble de nos concitoyens, afin d'apporter une réponse la plus pertinente possible

au sens que nous voulons donner à notre action de banquier.

Notre objectif est de démontrer que nous pouvons concilier et même réconcilier la finance, la citoyenneté, l'économie réelle et les enjeux de transition auxquels nous faisons face. De nouveaux dispositifs d'innovation financière verront encore le jour dans les années à venir, même si la réglementation bancaire nous contraint un peu plus en ce domaine. Nous veillerons à proposer à nos clients et sociétaires et aux acteurs de l'ESS les moyens d'assurer leurs financements dans le chantier ambitieux des transitions.

Mais nous sommes convaincus que nous pourrons innover sur la durée en restant intransigeants sur le respect des valeurs coopératives, et particulièrement en nous appuyant sur la finance engagée pour tous, en ayant en tête le sens du partage, la nécessité de transparence et de traçabilité et notre volonté de favoriser, par nos financements vers les entreprises ayant les meilleures pratiques ESG, les produits d'influence qui encourageront l'ESS et la société dans son ensemble à progresser.

Non seulement « une autre banque » sera toujours possible, mais ce sera toujours nécessaire.

L'ESS dispose de sources et de mécanismes de financement qui lui sont propres

Par Claude TRINK

Président de l'association PPE

L'ESS a créé des organismes de financement et des produits financiers qui lui sont propres, mais qui interviennent aussi pour financer l'économie privée.

Les organismes de l'ESS ont besoin de financements : ceux-ci sont de formes classiques : fonds propres, prêts, subventions, dons, et dépendent des besoins et des structures (mutuelles, coopératives, associations, fondations, société coopérative et participative (SCOP), société commerciale recevant un agrément « ESS »).

L'originalité dans le cas de l'ESS est que, d'une part, les sources de financement sont souvent des organismes relevant eux-mêmes de l'ESS, mais qu'eux-mêmes financent plus largement l'économie en intervenant auprès de clients « classiques » : il en est ainsi notamment des banques (Crédit Agricole, Caisses d'Épargne), des mutuelles d'assurances ou bien des organismes intervenant dans l'accompagnement de la création et le développement d'entreprises. Ainsi, il n'y a pas un monde clos dans le financement de l'ESS : le privé, notamment les ménages à travers leur épargne ou des banques à travers leurs prêts, vient financer des projets sociaux ou culturels tandis que des institutions relevant de l'ESS financent aussi des projets du secteur privé.

Pour situer la taille globale des enjeux en France, en 2022, l'épargne solidaire atteint 26,3 milliards d'euros (Mds€) d'encours. Parmi celle-ci, la finance à impact (qui est orientée vers des objectifs sociétaux) représente 14,8 Mds€. Mais il convient de voir que, en 2022, la part de l'épargne des ménages dédiée à l'investissement solidaire n'est que de 0,45 %, d'après l'association FAIR (qui assure en particulier la gestion du label Finansol destiné à distinguer les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne¹).

Nous donnons ci-dessous des exemples de différentes sources de financement qui interviennent en faveur des structures de l'ESS, parfois de manière exclusive, parfois non, mais nous présentons aussi des mécanismes originaux et des formes nouvelles de financement qui sont apparus en faveur des projets et organismes relevant de l'ESS. Nous détaillons plus particulièrement les « contrats à impact social », qui constituent une voie récente et prometteuse permettant de concilier un objectif de performance sociale, dûment évalué, et un risque

financier en associant, d'une part, des financements publics et privés, d'autre part, la puissance publique.

De nombreux organismes dédiés à l'ESS

Des organismes dédiés à l'ESS apportent à la fois un accompagnement et des financements : fonds propres, prêts d'honneur, subventions. Ils collectent une épargne de leurs clients ou adhérents et la mobilisent au profit notamment d'activités du tiers-secteur. En France, on peut citer à cet égard : France Active, La Nef, le Crédit Coopératif, le réseau des Caisses d'Épargne, L'Adie, le Réseau Entreprendre, Initiative France, la Banque des Territoires, le réseau des SCOP (sociétés coopératives et participatives).

En outre, de nombreuses fondations soutiennent des projets à fort impact social ou culturel ou environnemental. Par exemple : Fondation Crédit Agricole, Fondation Up, Fondation Auchan, Fondation Macif, Fondation BNP Paribas, Fondation Entreprendre, Fondation La France s'engage...

Des fonds d'investissement

Des fonds d'investissement à impact apportent des fonds propres sous forme de capital-risque solidaire, par exemple Bpifrance (avec son fonds d'innovation sociale), Banque des Territoires (avec son fonds NovESS), IDES (Institut de Développement de l'Économie Sociale, filiale d'Esfin Gestion), AFI Venture, Raise Impact... Certaines structures ont un intérêt régional, comme Herrikoa (Pays Basque), Bretagne Capital Solidaire...

Des mécanismes de mobilisation de financeurs, principalement des particuliers, sur des projets spécifiques. C'est le rôle des plateformes de crowdfunding (financement coopératif) dont un exemple est Lita.co, dédié au financement de l'entrepreneuriat social (voir article d'Eva Sadoun) ; le crowdfunding peut prendre plusieurs formes : le don (sans ou avec contrepartie symbolique

¹ www.finance-fair.org

ou une pré-vente), le prêt sans ou avec intérêt (durée maximale de sept ans, taux moyen de 7 %), l'investissement en capital, en obligations ou contre des royalties.

Des mécanismes de garantie de prêts, mis en place par exemple par France Active, SOGAMA-Crédit Associatif, le réseau des SCOP. De nombreuses régions ont instauré des fonds de garantie : par exemple la région Centre vient d'apporter une garantie aux prêts bancaires mis en place dans la reprise de l'entreprise Duralex dans le cadre d'une SCOP.

Des produits financiers spécifiques

Il existe des produits financiers spécifiques comme les titres participatifs ou les contrats à impact social.

Les titres participatifs

Les titres participatifs sont aujourd'hui une méthode efficace pour lever des fonds propres en coopérative tout en garantissant une rémunération aux investisseurs. L'investissement, rémunéré par contrat et sans prise de position en capital, s'étend sur une durée minimale de sept ans. Cet instrument vient palier les contraintes qui pèsent sur le capital d'une SCOP : en effet, ici chaque associé ne dispose que d'une seule voix, quel que soit le montant de sa participation au capital de l'entreprise ; le capital investi par chaque salarié associé n'est remboursé qu'en cas de départ, sans possibilité de plus-value ; l'entreprise a cinq ans pour rembourser les parts sociales ; il est impossible de revendre une SCOP.

À travers la souscription à des titres participatifs, les personnes qui ne sont pas associées peuvent apporter des fonds à une coopérative, sans limitation de montant et avec une rémunération qui peut être attractive. La rémunération peut comprendre une partie fixe et une partie variable en fonction d'un critère de performance de l'entreprise (résultat d'exploitation, capacité d'autofinancement, etc.).

De plus, ils peuvent donner lieu à un avantage fiscal. Les titres participatifs ne sont pas amortissables, mais peuvent être cédés.

Les contrats à impact social

Le contrat à impact social (« *social impact bonds* ») est un partenariat entre le public et le privé pour favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. L'investisseur privé et / ou public préfinance le projet et prend le risque de l'échec (auquel cas, il perd tout ou partie de son investissement) en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant. Le premier contrat à impact social a été lancé en 2010 en Grande-Bretagne (programme de réhabilitation de prisonniers avec l'objectif de faire baisser le taux de récidive) et en France à partir de 2016.

Le contrat à impact social constitue un des rares instruments financiers permettant une réelle mesure de l'impact généré par l'investissement, sur un champ de politique publique bien défini, et en fonction de critères précis et mesurables établis au préalable.

Après rénovation du dispositif, 16 projets ont été sélectionnés en 2021 par appels d'offres en France :

- sur la thématique « économie circulaire », 8 projets ont été sélectionnés pour un montant total de 27,3 M€, concernant la réutilisation d'aides techniques de dispositifs médicaux, la filière vélo, la valorisation en agriculture des urines humaines, la sensibilisation d'enfants à la réduction de gaz à effet de serre (GES), la réduction du gaspillage alimentaire en valorisant les invendus alimentaires, l'amélioration des pratiques concernant les crèches, la structuration d'une filière de l'économie circulaire du second œuvre du bâtiment, la systématisation et sécurisation du don alimentaire dans les territoires.
- sur la thématique « égalité des chances économiques », 4 projets (sur 36 candidatures) ont été sélectionnés pour un montant total de 12,3 M€, visant à diminuer la récurrence par la réinsertion professionnelle, prévenir les discriminations à l'insertion professionnelle des étudiants issus des quartiers prioritaires, lever les freins à l'emploi de personnes en situation de handicap, accompagner la reprise d'entreprise sur cinq territoires ruraux.
- sur la thématique « innover pour l'accès à l'emploi », 4 projets (sur 25 candidatures) ont été sélectionnés pour un montant total de 10,0 M€, visant à accompagner l'employabilité de jeunes issus de territoires fragiles par le mentorat, insérer des jeunes migrants dans l'emploi, accompagner des personnes handicapées moteur à la suite d'un accident vers l'emploi, insérer dans l'emploi des personnes ayant des troubles psychiques.

Le contrat à impact social reste encore dans une phase d'expérimentation en France. Selon les conclusions du rapport du groupe de travail présidé par Thomas Cazenave pour le développement des contrats à impact en France (janvier 2022), « leur développement passe maintenant par de nouvelles mesures afin d'assurer une meilleure insertion dans le champ des politiques publiques, mais aussi auprès de la communauté des investisseurs. Cela passe par une plus grande diversité d'instruments ou de véhicules financiers dans le montage des contrats à impact social afin d'ouvrir le marché et d'augmenter la base des investisseurs mobilisés. Il s'agit d'en faire un instrument utile et efficace au sein du service du financement de l'innovation publique ».

Third sector organizations as tools for leading effective social changes

By Dr Granit ALMOG-BAREKET

Ben-Gurion University

The crisis of the welfare State has created space and missions for the third sector, and induced an ethos for its organizations.

Complementarities with the State are being redefined, but a return to the operating methods that preceded the welfare state is not an option. At that time, the State's competing partners were large social institutions (the Church, for example), intended to influence society as a whole.

Today's not-for-profit organizations are effective when they are focused on a mission, which is their *raison d'être*. Aggregating these organizations into a social sector exposes them to the risk of losing effectiveness. In addition, non-profit organizations have a unique mission of identifying, defining, and acknowledging social problems they are not necessarily intended to address alone in the future.

In a famous article on motivation, Frederick Herzberg¹ pointed out that if someone seriously maintained that he had found a way of motivating his dog to stand on his hind legs, namely by giving him a sugar cube every time he did so, then that person had understood nothing about motivation, because what motivates the dog in this case is the sugar, not the fact of standing on his hind legs.

The distinction introduced by Herzberg is also relevant when it comes to distinguishing between management of for-profit and of non-profit organizations.

Indeed, for-profit organizations, even among the most eminent, do not find their *raison d'être* in the production of the good or service for which they are formed, but rather in making a profit. For example, Coca-Cola's employees may be very focused on producing soft drinks and Renault's employees on producing cars, but the *raison d'être* of these organizations is to make a profit.

Producing cars or soft drinks is just a means to that end. Milton Friedman has remained an eminent critic of any approach that might divert companies from this goal. He made his views clear in an article published in the New York Times on 13 September 1970, entitled "The social responsibility of business is to increase its profits".

While we readily agree with Milton Friedman's thesis, it makes more sense if we relate it to the text mentioned above: just as it is sugar and not the standing situation that motivates Herzberg's dog, so it is financial profit,

and not the good or service produced, that guides businesses.

On the other hand, we have to recognize that the distinction between final and intermediate objectives as presented by Herzberg remains perfectly valid when it comes to non-profit organizations. For example, an organization set up to help youths at risk or to advocate the cause of ecology, etc., is indeed created with a view to the end that constitutes the non-profit organization's *raison d'être* (there is no other reason for the creation of such organizations other than the cause that justifies their existence): For a non-profit organization, its activity and its *raison d'être* are one and the same.

This article proposes to address the essence, nature, and structure of organizations through this approach, namely the *raison d'être* and social utility of the various non-profits. We are aware that a special issue, such as this one of *Annales des Mines - Réalités industrielles*, will provide many other analytical grids for approaching non-profit organizations. We detail them in this article, but we propose to look at them from the point of view of non-profits as an instrument for dealing with a given crucial social problem.

Daring to compensate for the decline of the welfare state: redefining the notion of responsibility

It may seem strange to refer to the decline of the welfare State in a 2024 work, when this theme, for which Pierre Rosanvallon's book *La crise de l'État-providence* (The Crisis of the Welfare State) was certainly a major element of analysis, essentially flourished at the turn of the 1980s. But in that book, Rosanvallon noted that the

¹ Frederick Herzberg (1987), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review* (September/October).

construction of the welfare State had been the natural horizon of social progress in industrial countries since the end of the Second World War.

In the 1980s, he noted that the welfare State had become too costly and that a shift in the dominant social conception had emerged. If the welfare State were in crisis, Pierre Rosanvallon offered an enlightening analysis of this phenomenon, but without ever asking the question of what would come in the place of the welfare State.

This issue came to prominence in the early 2000s, when social entrepreneurs were emerging in large numbers to take the initiative, demonstrate responsibility, and set about developing innovative and unique solutions to the challenges facing society. At that time, many not-for-profit organizations gradually created and consolidated a sector-wide ethos, in which not-for-profit organizations were no longer content with trying to provide concrete answers to concrete problems, but were also taking on a vision of society.

In recent decades, there has been a notable shift in which the State has withdrawn from the management of various public aspects and outsourced them to external entities, areas that were once its responsibility². The evolution followed could give the impression that the period spanning the whole of the 20th century had merely been a parenthesis during which the State had shown a propensity to arrogate to itself a monopoly on social activities. Since the early 2000s, we have returned to a period in which other social bodies have assumed a central role. The great change is to be found in the fact that, alongside the major social institutions (in particular the Church) which historically had a central role at the level of society as a whole, but which had ceded part of it to the State, it is now non-profit social organizations and social entrepreneurship projects that play this role. This development may also raise the question of whether the non-profit sector as a whole has now become a social institution in its own right.

These changes, driven by a variety of reasons, including the crisis of the welfare State, have been accompanied by a strengthening of neoliberal ideologies, the growing entrenchment of concepts of personal well-being, pluralism, and localism that emphasize the right of individuals and communities to shape society according to their preferences³. The idea that an overarching authority, the State, would establish what is good for everyone seems to be gradually being abandoned in favor of a conception in which the main mission of non-profit organizations is precisely to enable the various social

groups to define their social expectations⁴. Reference has even been made to the notion of a new public policy, but with a particular approach that seeks, among other things, to reduce the power of the public sector and transfer public resources into the hands of non-governmental organizations.

In particular, these changes have necessitated a clarification and redefinition of the concept of responsibility in a way that changes the paradigm and significantly affects the current state of affairs. The public sector has been the main provider of social services in the modern State for the past hundred years, and is considered a reliable provider of broad and consistent services.

Changes in recent decades to the level of the public sector providing quality public services have not been sufficient to meet the growing needs or desires of society⁵. The vacuum created as a result of this process has allowed the entry of new bodies, which also stems from the active awakening of individuals and groups interested in promoting a discourse on rights to take an active part and participate in the democratic game. Moreover, in recent years, comparative studies of the quality of service between State services and those provided by non-profits have developed considerably⁶.

The Restos du Cœur is a large French association created in 1985. It provides an excellent example of the emergence of an association that has taken charge of a given social problem to the point of substituting itself for the State with the latter's virtual approval.

François Mitterrand and the left were elected in France in 1981 with the slogan "change life". He formed a government comprising communist ministers, with the idea of changing society from the top down.

In 1985, a paradigm shift took place, as it became clear that for those who wanted to change society, politics was not enough. At the same time, the assertion, often held since 1968, that "everything is political" has seen its support drastically decrease, opening up a wide space for civil society and the social and solidarity economy.

Coluche, a well-known French comedian and actor, set up a food bank and invited major companies to donate their surplus food.

He insisted that he was renouncing the "*Grand Soir*" and that he simply wanted to give "food and drink". The idea was to give food (and support) to people in need

² CLOTFELTER C. T. & EHRLICH T. (2001), *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Indiana University Press.

³ SILVER A. F. (2007), Charisma and institution building in an emerging philanthropic field: the Israeli case. 'Generations, Spaces, Identities: Contemporary Perspectives on Society and Culture in Israel' (Herzog H., Kochavi T. & Zelniker S., editors, Tel Aviv: Van Leer Institute in Jerusalem and Kibbutz Ma'ohed Publishing) (published in Hebrew), 'פ' א' רבלים', (2007). תייבנו המזיכר. 'ילארשיה הרקמה: תוהתהב יפורתגליפ הדשב תודסומ, מיבחרמ, תורוד'. 'לארשיה הרקמה: תוהתהב יפורתגליפ הדשב תודסומ, תוייהז 'ט' יבכוכ, 'ח' גוצרה) 'לארשיה תוברתו הרבח לע מייושכע מיטבמ: תוייהז (דחואמה ןוביקה תאצוהו מילשוריב ריל ון וקמ: ביבא-לת, מיכרוע, 'ש' רקנילצו

⁴ KASSA, Hibist Wendemu. Against NGOs: A Critical Perspective on Civil Society, Management and Development Fragmentation, written by N. Srinivas. Notebooks: The Journal for Studies on Power, 2023, vol. 3, n°1, p. 101-105.

⁵ WOHLSTETTER P., MALLOY C.L., HENTSCHE G.C. & SMITH J. (2004), "Improving service delivery in education through collaboration: An exploratory study of the role of cross-sectoral alliances in the development and support of charter schools", *Social Science Quarterly*, 85(5), pp. 1078-1096.

⁶ TRÆTTEBERG H. S. & FLADMOE (2020) "A. quality differences of public, for-profit and nonprofit providers in scandinavian welfare? User satisfaction in kindergartens", *Voluntas* 31, pp. 153-167, <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00169-6>; PARSELL C., CLARKE A. & PERALES F. (2021), *Charity and Poverty in Advanced Welfare States*, London, Imprint Routledge DOI, <https://doi.org/10.4324/9781003150572>

on a local basis. We are moving to a local approach. It's a real paradigm shift.

In 2022-2023, a record 171 million meals were served. Restos du Cœur has 11 regional delegations, 117 departmental associations, and almost 2,000 outreach centers throughout mainland France.

Food aid provides emergency assistance, but above all it is the ideal partner for promoting the social inclusion of the most disadvantaged, and helping them to reintegrate into society.

The bond of trust forged by our volunteers and their commitment to the people we serve enable us to identify their needs and propose solutions to meet them: integration workshops and gardens; access to housing and emergency accommodation; outreach work; lorries and hot spots; Restos bébés du Cœur; holiday breaks; access to culture and leisure activities; educational support workshops and workshops to combat illiteracy; digital inclusion initiatives; budget advice; access to justice and rights; job-search support (SRE); and personal microcredit, etc.

The resources of the Restos are diversified. They are essentially based on a triptych: the generosity of the public (76.9% of the total) and subsidies (16.1%), to which are added patronage or partnerships and other private funds, financial products, exceptional items, and miscellaneous income.

Thus, the Restos du Cœur represent a new model of entrepreneurship in which, in a context of externalization of social activities by the State, everything starts with the identification and management of a social problem and in which an organization federates stakeholders at the level of the whole of society (... including the State), to progressively develop both a local and global response.

Non-profit organizations, a category in need of definition

Both social entrepreneurship projects and non-profit organizations are designed in response to an identified social problem. At the same time, the importance of the non-profit sector in the functioning of society as a whole has been growing, as evidenced by the fact that, over the last ten years, all Western countries have undergone an evolution of their legal framework to "make room" for these organizations. The recognition that not-for-profit organizations have a growing potential to have a positive impact on a social challenge, and that it is this challenge that best characterizes the organization that tackles it, has thus grown.

The importance of the question of what is a social problem to be solved has particularly emerged in recent years. It has also become apparent that society needs a process of awareness-raising in order to recognize a social challenge as a problem to be solved.

Previously, situations and behaviors that at a certain point in time appear to be dysfunctional were considered normal. This process is not to be confused with advocacy, which basically consists of defending the rights of another person or group, to help them express their opinions and wishes, or, by extension, to actively support a movement or cause. In all cases, advocacy concerns a certain solution or attitude to a problem that has already been recognized.

The aftermath of the "me too" movement is a prime example of situations that everyone seemed to consider accepted – if not normal – (including the women who were the victims) until at some point it became clear that we were facing an acute social problem. In recent years, the thesis has emerged that non-profit organizations not only solve social problems, but also assume a fundamental role in the recognition of the social problem to which they are committed⁷. The role of not-for-profit organizations is not necessarily limited to taking material or ideological responsibility for a social problem. It can be accompanied by a change in prevailing social conceptions.

The importance of an awareness of a social problem can be understood through the distinction presented by Watzlawick, Weakland & Fisch (1974)⁸ in which they distinguish two categories of change:

- first-order change – which refers to changes within the framework of existing models. A change in a mindset or thinking pattern is characterized by small changes that build on each other, step by step, to "get things right", changes often designed to do more well with less;
- on the contrary, a second-order change is characterized by a change in the thinking framework or the pattern of thought; it is a leap forward, a transition to another way of thinking, a revolution in thinking. A change in organizational patterns, especially belief and thinking patterns "to do the right things".

This type of change involves a change in organizational patterns, especially belief and thinking patterns, to enable the right things to be done.

Non-profit organizations engage in both types of activities. They can therefore be classified according to this criterion.

Classifying and characterizing is always a difficult challenge in the social sciences. While the objective may seem simple, Jean Piaget gave a general definition, based on the field of developmental psychology, for all fields: "Classification is the ability to group objects into sets or categories using concrete properties"⁹. In laying down this definition, he also highlighted the difficulty of putting it into practice.

⁷ KICKUL J. & S. LYONS T. (2020), *Understanding Social Entrepreneurship - The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, First Published, New York, Routledge, 374 p., <https://doi.org/10.4324/9780429270406>

⁸ WATZLAWICK P., WEAKLAND J. H. & FISCH R. (2011 [1974]), *Change: Principles of problem formation and problem resolution*, Paperback W. W. Norton.

⁹ PIAGET J. & INHELDER B. (1972), *The Psychology of the Child*, Paperback, 192 p.

The most complicated stumbling block to classification and typology lies in its very ultimate ambition, namely that every object should fit into one – and only one – category. In reality, classifications and typologies have to make compromises whereby some objects fall into more than one category but become inadequate if too many objects fall into too many categories.

This danger is inherent in the classification and typology of non-profit organizations; the multiplicity and variety of organizations existing in the third sector can be apprehended from the variety of typologies that classify them.

There are many entry points: they concern the organizational structure but often also the conditions of inclusion in the third sector by emphasizing various criteria (a formal organization, an independent organization, a voluntary organization, an organization that does not pay dividends, etc.).

But the typologies also take into account other characteristics, including economic sources, attitudes towards government and the private sector, the type of association – voluntary, cooperative, public benefit, foundation, etc. They also relate to areas and types of activity – provision of services to various populations, in the fields of education, health, welfare, sport, culture, etc. – as well as the nature of organization.

Other common typologies distinguish between the services actually provided to the population and the activities related to the constitution of the legal and ideological framework. It is in these categories that advocacy, protection of the rights and interests of particular groups, promotion of legislative change, and influence of public policy are generally classified. These categories include, for example, environmental organizations, human rights organizations, women's rights organizations, peace organizations, and educational organizations.

The question of what brings people together in organizations is also the foundation of strong typologies. They tell us that actors enter the third sector on the basis of common interests, identities, and needs, and contribute to strengthening the community and the social and organizational bond of residents, immigrant organizations, patient organizations, etc.

Conclusion

The difficulty in establishing classifications and typologies for non-profit organizations should be seen in the context of the difficulty in identifying and delimiting this sector: Depending on the country, the sector of activity, the social objectives, etc., reference is made to the notions of the third sector, the non-profit sector, the social and solidarity economy (in France), etc. Similarly, cooperatives, mutual societies, foundations, endowment funds, etc., may or may not play a central role.

This difficulty of definition does not mean that the sector is in poor health, but, on the contrary, that it is developing rapidly and becoming increasingly central, particularly in Western societies: The third sector, as a

global entity made up of non-profit organizations in a given society, is gradually taking on social challenges which, in the 20th century, were the monopoly of the State, and is constantly redefining how it complements the State.

However, non-profit organizations are never as effective as when they are specifically focused on a clearly identified problem. Therefore, it is important to consider the ways to be followed so that the non-profit sector retains its flexibility and commitment, and avoids the dysfunctions experienced by the welfare State, namely a lack of definition and focus on its missions, and bureaucratization of its procedures.

Pour une philanthropie active

Par Samuel PINTO

Président de Kol Israel Haverim/Alliance

L'auteur présente une réflexion fondée sur sa propre expérience de philanthrope. Il plaide pour une « philanthropie active », dans laquelle les philanthropes suivent intensément la gestion des organisations qu'ils soutiennent et y promeuvent une mesure claire de la performance.

En adaptant les méthodes en vigueur dans le monde des affaires, ils forment des modes d'intervention, se caractérisant par le fait qu'il s'agit non seulement de donner de l'argent mais aussi de définir des stratégies pour réduire un problème social, et de s'impliquer personnellement. La notion de philanthropie active recouvre également la reconnaissance du fait qu'un philanthrope, en pratiquant le *fundraising*, crée un effet de levier pour sa propre philanthropie.

En rupture avec l'approche traditionnelle, une philanthropie active ne se contente pas de contributions financières, mais met à la disposition des organisations et des projets les compétences et surtout le temps des donateurs.

Deux figures assument une place centrale dans la structuration du tiers-secteur : celle du philanthrope, qui le finance, et celle de l'entrepreneur social, qui met en œuvre les projets.

Une simple recherche sur Google Scholar indique cependant que l'entrepreneuriat social fait l'objet de presque cinq fois plus d'articles que la philanthropie ; ce constat vient corroborer un sentiment répandu parmi les observateurs des organisations à but non lucratif, selon lequel la figure de l'entrepreneur social mobilise souvent plus l'attention que celle du philanthrope.

Cette situation peut s'expliquer par le fait que le philanthrope est souvent considéré comme un acteur distancié qu'il convient de maintenir comme tel ; on pourrait souvent caractériser l'attitude à son égard par la formule : « du moment qu'il donne ». Ainsi, les consultants comme les conférenciers se focalisent fréquemment, lorsqu'ils abordent le sujet de la philanthropie, sur la manière de faire donner le plus possible au philanthrope. Parallèlement, la tentation est forte de garder le philanthrope à l'écart de la conception et de la mise en œuvre des projets qu'il finance.

De même, les consultants comme les enseignants ou les spécialistes du tiers-secteur émettent souvent un « discours sur » le philanthrope, à destination des acteurs sociaux avec lesquels celui-ci est en relation. Leur conception de la philanthropie est celle d'une philanthropie passive, qui n'interfère pas dans la conception et le déroulement des projets développés par d'autres agents de l'économie sociale et solidaire. Parallèlement, nombre de philanthropes ont eux-mêmes longtemps considéré que leur rôle se limitait au fait de donner de l'argent et éventuellement de mettre leur nom sur un projet ou un bâtiment, ce dont convainc la visite des campus des universités, des hôpitaux, etc., dans de nombreux pays.

Le présent article soutient, au contraire, une philanthropie active, dans laquelle le philanthrope crée des synergies entre, d'une part, sa contribution financière, et, d'autre part, la définition d'une vision sociale et la bonne gestion des organisations qu'il soutient. En outre, la notion de philanthropie active recouvre également la reconnaissance du fait qu'un philanthrope, en pratiquant le *fundraising*, crée un effet de levier pour sa propre philanthropie.

En rupture avec l'approche traditionnelle, une philanthropie active ne se contente pas de contributions financières, mais met à la disposition des organisations et des projets les compétences et surtout le temps des donateurs. Elle correspond à l'attitude générale pour laquelle plaidait William Blake en écrivant : « Celui qui veut faire le bien doit le faire dans les détails minutieux, le bien général est l'excuse du flatteur, de l'hypocrite et du scélérat ».

Cet article s'appuie sur l'expérience de son auteur, acteur du secteur à but non lucratif en particulier par son action de philanthrope.

L'application de l'approche gestionnaire dans la sphère à but non lucratif

La philanthropie constitue un phénomène difficile à appréhender de manière exhaustive dans la mesure où elle inclut toujours une dimension personnelle, voire intime, et une composante sociale : une personne se situe à un moment de son parcours personnel où elle ressent le besoin de contribuer au bien des autres, alors qu'elle a accédé à une situation sociale qui lui permet de le faire et où elle identifie un défi de société qui mérite son engagement.

Pour ce qui concerne l'auteur du présent article, après une carrière dans la banque d'affaires, j'avais acquis, au tournant des années 2000, un patrimoine financier important, et je me confrontais surtout à la conviction forte qu'il était désormais plus important pour moi d'agir pour un monde meilleur que de continuer à avoir le même genre d'activité professionnelle que celle qui m'avait animé dans les trente dernières années. J'étais arrivé au moment où le fait d'accroître mon patrimoine me semblait tout à fait vain et inutile. Surtout, j'ai très vite compris que mener mes nouvelles activités caritatives de manière satisfaisante nécessitait d'y consacrer beaucoup de temps et de leur attribuer une place centrale.

Le contexte de mon engagement est à mettre en regard du fait qu'un changement, perceptible à travers de nouvelles initiatives et une mutation des perceptions sociales, s'est affirmé dans les années 2000 dans la manière de concevoir la philanthropie :

- le "giving pledge", lancé en 2010 par Bill Gates et Warren Buffet, dans lequel des philanthropes bouleversaient totalement leur propre approche du don en ne le considérant plus comme un mouvement marginal, s'apparentant à une activité résiduelle passant après bien d'autres, mais en lui conférant une centralité que démontrait le fait que ses signataires s'engageaient à donner au moins 50 % de leur patrimoine ;
- la diffusion de la conviction profonde parmi les philanthropes que l'application des méthodes de gestion pourraient rendre socialement plus efficaces leurs activités caritatives.

À la même époque, mon engagement me fit prendre conscience de deux données caractérisant le monde des organisations à but non lucratif :

- les entrepreneurs sociaux et, de manière plus large, les personnes travaillant dans les organisations à but non lucratif démontraient très généralement un engagement authentique et intense, doublé d'une excellente connaissance de leurs secteurs d'activités respectifs ;
- l'évidence d'une incapacité à gérer de manière rationnelle et efficace, ce qui donnait inévitablement l'impression aux personnes venant du secteur des affaires d'être en présence d'organisations dans lesquelles les mêmes questionnements, les mêmes hésitations et les mêmes difficultés revenaient sans cesse en l'absence de la capacité à développer de l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, le défi à affronter pour la philanthropie était simple et binaire : comment rendre plus efficaces les organisations à but non lucratif¹, en maintenant le haut niveau d'engagement des membres de celles-ci en faveur des causes qu'ils servaient.

L'engagement philanthropique était propre à convaincre, dès les années 2000, de l'existence d'un facteur favorable dans cette quête d'efficacité : bien que souvent étrangers à la notion d'optimisation et même à celle de bonne gestion, les acteurs des organisations à but non lucratif eux-mêmes appelaient de leurs vœux une rationalisation de leurs méthodes, épuisés qu'ils étaient de devoir

« bricoler » avec de faibles moyens qui les empêchaient souvent de répondre de manière satisfaisante aux défis sociaux qu'ils affrontaient.

De plus, si le philanthrope devait offrir l'occasion aux professionnels de jouer pleinement leur rôle au sein des organisations non lucratives, certaines missions spécifiques étaient mieux assurées par le philanthrope que par qui que ce soit d'autre. De fait, il m'est très vite apparu que ma qualité de donateur me conférait une situation privilégiée pour me livrer aux activités de *fundraising*. En effet, j'ai souvent constaté à quel point le fait d'être moi-même contributeur me donnait à la fois de la légitimité pour lever de l'argent mais était également propre à convaincre mes interlocuteurs de soutenir significativement les projets que je leur proposais. L'activité de *fundraising* lorsqu'elle est opérée par un philanthrope consiste en réalité bien souvent à faire du *matching* avec sa propre contribution financière, et le met, aussi bien que le donateur qu'il contacte, dans une situation dans laquelle « 1 + 1 = 3 » et dans laquelle un véritable effet de levier est créé.

De plus, les savoir-faire qui ont été acquis pendant une carrière professionnelle fournissent souvent une formidable compétence pour assumer avec succès certains rôles dans une organisation à but non lucratif. Par exemple, placer des produits financiers a constitué pour moi une excellente préparation pour faire du *fundraising*. De même, l'expérience de manager apporte une forte valeur ajoutée aux associations sur des questions classiques de gestion des ressources humaines (salaires, motivation des cadres, "hire and fire") aussi bien que sur des questions plus spécifiques au secteur à but non lucratif, telles que le « dilemme des frais généraux » que les donateurs veulent toujours voir diminuer, mais sans que cela nuise à la qualité des dirigeants de l'association. Le rapport frais généraux/dépenses totales annuelles de l'association aidée doit être inférieur à 13-15 % ; il s'agit d'un ratio contrôlé par les autorités gouvernementales qui décernent des certificats de bonne gestion indispensables aux déductions fiscales pour les donateurs. À titre d'exemple, le ratio frais généraux/fonds gérés de notre action philanthropique sur dix ans avec mon frère n'a représenté que moins de 5 % des fonds distribués (cas d'une fondation familiale « spend-down ») au regard des 7 % pratiqués par nombre d'organisations internationales de taille plus importante.

Ainsi à partir de l'expérience, quelques convictions se sont imposées :

- la philanthropie repose toujours sur la volonté du donateur de faire le bien, d'être utile et de contribuer à un monde meilleur ;
- la philanthropie est, le plus souvent, exercée par des gens qui ont connu auparavant (et éventuellement parallèlement) une vie professionnelle réussie, qui leur a conféré de l'expérience et des compétences ;
- à côté des ressources financières qu'il amène vers les organisations à but non lucratif, le philanthrope est en particulier susceptible d'en améliorer les méthodes. Aussi, la philanthropie nécessite que l'on lui consacre du temps, à côté de l'argent, afin d'avoir une contribution réelle aux organisations soutenues.

¹ Voir https://en.wikipedia.org/wiki/Effective_altruism sur le mouvement « effective altruism ».

Il m'est dès lors apparu qu'un philanthrope doit s'investir personnellement sur certaines tâches précises, mais doit également donner toute la place fonctionnelle dont le professionnel a besoin.

L'application de l'approche gestionnaire dans la sphère à but non lucratif

La résolution de ce dilemme s'est largement orientée vers la démarche consistant à la fois à suivre et former les acteurs du tiers-secteur, pour maintenir leur engagement tout en améliorant leur technicité de gestion, et à développer une logique plus large dépassant le soutien à une simple organisation afin de travailler sur l'environnement lui-même dans lequel fonctionnent ces organisations.

Les philanthropes, en prenant le virage consistant à suivre intensément la gestion des organisations qu'ils soutenaient et à transcrire les méthodes en vigueur dans le monde des affaires, ont forgé des modes d'intervention que je regroupe sous l'expression de « philanthropie active » pour souligner qu'il s'agit non seulement de donner de l'argent mais aussi de définir des stratégies pour réduire un problème social, et de s'impliquer personnellement.

Cette approche se décompose en deux grands modes d'intervention, l'investissement à impact et la philanthropie à risques (*venture philanthropy*).

Je me suis investi dans ces deux manières de développer une action sociale pour un philanthrope ; j'ai pu en mesurer la puissance mais aussi les limites et la manière de les améliorer.

Toutes les démarches portées par la philanthropie active ont en commun l'utilisation du capital à des fins de rendement social et financier. Elles recèlent également des différences majeures tenant en particulier au fait que l'investissement à impact vise à récupérer son capital, voire à faire des profits financiers. Simplement, les capitaux investis sont destinés à générer un impact social et environnemental mesurable en plus des rendements financiers. La démarche de l'investissement à impact repose sur la conviction que les entreprises peuvent être de puissants outils de changement positif. Elle s'initie toujours dans la recherche d'entreprises, d'organisations et de projets qui correspondent aux valeurs des investisseurs et qui ont le potentiel de contribuer à relever des défis globaux tels que le changement climatique, l'innovation en éducation, le développement des zones périphériques ou l'accès aux soins de santé.

Le changement majeur qu'a introduit l'investissement à impact par rapport à la philanthropie traditionnelle tient au fait que si cette dernière avait d'abord pour objectif de soutenir des individus ou des organisations par des dons financiers, l'investissement à impact s'attèle à des défis beaucoup plus larges. Il vise à susciter des changements systémiques et à créer des solutions durables aux problèmes sociaux et environnementaux, en tirant parti de la puissance des marchés et des capitaux. De plus, conformément à leurs pratiques

dans la sphère financière, les investisseurs d'impact s'astreignent à des évaluations rigoureuses de leurs investissements aussi bien en fonction de leurs performances sociales et environnementales que de leur viabilité financière. Ils ont largement contribué à la généralisation des pratiques d'évaluation dans le tiers-secteur.

La philanthropie à risque constitue une alternative totalement différenciée mais cependant complémentaire par rapport à l'investissement à impact. Elle a importé dans le monde de la philanthropie le rôle de *business angels* en cela que, dans le cadre de la *venture philanthropy*, les philanthropes mettent à disposition des projets et des organisations qu'ils soutiennent non seulement un concours financier, mais aussi leur expérience et leurs réseaux relationnels. De plus, ils assument souvent un rôle de mentor pour l'entrepreneur social, qui induit pour celui-ci d'avoir à rapporter les évolutions du projet et à bénéficier des conseils des philanthropes. La Fondation Carnot², par exemple, procède de ce type de démarche. L'objectif des *venture-philanthropes* est d'aider leurs bénéficiaires à se développer tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel. Ils ont en commun avec les investisseurs d'impact « de voir grand » et d'envisager leur soutien, à un projet ou à une organisation sociale, comme constituant également une contribution à la résolution d'un problème, social ou environnemental, global. L'objectif est aussi de créer des solutions évolutives et efficaces pouvant être reproduites ou étendues.

Contrairement à l'investissement à impact, la philanthropie à risque constitue vraiment une forme de philanthropie dans la mesure où elle ne recherche pas un gain financier pour le philanthrope, qui a avant tout une visée sociale et environnementale.

La mise en œuvre vertueuse des méthodes des affaires pour la philanthropie

Il est incontestable que l'intégration des méthodes de gestion dans le monde de l'économie sociale et solidaire a permis à celle-ci de faire un progrès gigantesque. Je peux en témoigner, ayant pratiqué toutes les approches de la philanthropie sociale décrites dans cet article. J'ai fait de la « philanthropie classique » dans laquelle je me contente d'être donateur, laissant à d'autres le soin de déterminer la politique et l'action des organisations auxquelles je contribue (par exemple je suis grand donateur de la Fondation HEC Paris, des écoles Darca pour l'égalité des chances en éducation, de l'association Gvahim pour l'intégration professionnelle des nouveaux immigrants en Israël, ou de Bet Sabah Elazraki, une institution pour enfants et jeunes placés par les services sociaux).

Parallèlement, j'ai également pratiqué l'investissement à impact : j'ai, par exemple, investi dans la création pour la gestion d'un hôtel, le Desert Iris Hotel, un établissement social unique qui investit dans la communauté locale de

² <http://carnot.org/>

la ville de Yerucham, qui ne comptait aucun autre hôtel auparavant. Ce projet porte à lui seul de nombreuses composantes différenciées de la philanthropie active :

- La majeure partie de ses profits est destinée à développer l'économie de la ville et à y améliorer les possibilités d'éducation. En cela, il relève de la philanthropie pure.
- Ce projet a permis de créer 30 emplois, tout en faisant du profit. Cette caractéristique se classerait plutôt sous un chapitre « responsabilité sociale des entreprises ».
- La réussite de ce projet a contribué à faire prendre conscience du potentiel énorme de tourisme de cette partie du désert du Néguev, géographiquement et socialement périphérique. Du coup, loin de rendre caduque toute autre possibilité de développer du tourisme dans la ville en saturant son potentiel, ce projet a induit le lancement de micro-projets menés par des micro-entrepreneurs dans deux domaines : un réseau de chambre d'hôtes qui complète l'offre d'hébergement dans la ville, ainsi qu'une série de lieux de restauration chez l'habitant pour de la cuisine locale.
- Une coopération avec une fondation, car mon frère et moi ne sommes pas les seuls investisseurs de ce projet, qui est un projet commun avec la fondation Yerucham, institution dont la raison d'être est de développer cette ville.
- Enfin, une fois que le projet se sera définitivement affirmé comme pérenne et rentable, nous comptons le vendre et en tirer un profit.

Une autre caractéristique de mon activité dans la philanthropie active est le fait que toutes mes activités dans ce domaine sont développées avec mon frère Jimmy Pinto. En cela, nous avons retrouvé une caractéristique de très nombreuses fondations à travers le monde, à savoir que la philanthropie constitue souvent une histoire de famille, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre, et souvent entre frères et sœurs pour des raisons évidentes (proximité des aspirations, bonne connaissance des compétences les uns des autres, qui sont souvent complémentaires : par exemple, mon frère est ingénieur alors que je viens du monde des affaires).

Nous avons également investi dans le vignoble qui porte notre nom, Pinto. Au-delà du fait que nous avons développé une approche classique en *business* (nous croyons dans le potentiel viticole de la région du Néguev et avons fait le constat que cette région était sous-utilisée pour la production de vin alors qu'elle est susceptible de fournir des produits de qualité dont les spécificités pourront leur ouvrir un créneau de marché ; de plus, entrer maintenant sur le marché de la production du vin dans le Néguev offre tous les avantages stratégiques attachés à la position de *first mover*).

Mais, en même temps, et surtout, la raison la plus déterminante pour cet investissement tient, comme notre investissement dans l'hôtellerie, à la volonté de contribuer au développement de la région du Néguev, qui est une région périphérique en Israël beaucoup moins développée que le reste du pays. Il s'agit donc de créer un pôle de croissance en recherchant des

effets multiplicateurs d'investissement pour la région, et également, en développant une forme de management à l'écoute des salariés, de proposer un modèle qui, de proche en proche, contribuerait au progrès de la qualité managériale dans cette région souffrant d'un déficit chronique en la matière.

De plus, ce projet qui relève des affaires est à mettre en parallèle avec mes activités en tant que président du conseil d'administration de l'Alliance Kol Israël Haverim, une association israélienne dont les activités ont commencé en France et dont l'objectif réside dans l'excellence éducative et le développement du leadership local. Kol Israël Haverim organise des programmes de renfort scolaires et communautaires, et forme de futurs cadres et dirigeants locaux, vecteurs de transformation socio-éducative durable. C'est une association importante, focalisée dans les régions périphériques et défavorisées d'Israël, et qui déploie son activité auprès de 32 000 élèves, 4 200 enseignants, 125 établissements scolaires et 70 municipalités.

Mon activité dans le domaine de l'éducation se prolonge par mon engagement au sein de la société Mikveh Israel, dont le campus a ouvert en 1870 pour la création d'une école agricole qui est encore en fonction. Ce campus abrite désormais de nombreuses institutions éducatives et en particulier le Collège-Lycée Franco-Israélien, le Lycée Maimonide, un jardin botanique, un musée, etc.

Si ces activités représentent deux logiques différentes, puisque l'une relève du *business* alors que l'autre est de la pure philanthropie, elles participent en réalité d'une même cohérence dans l'engagement en vue de contribuer au développement de régions périphériques et déshéritées.

Toutes ces expériences ont débouché sur de nombreuses réussites, et ont induit un mode d'intervention pour le philanthrope qui relève de méthodes de *venture-philanthropie* "by the book". Nous avons indiqué que dans un tel dispositif, le philanthrope s'attend, d'une part, à ce que l'on lui rapporte les évolutions des organisations auxquelles il contribue, et, d'autre part, à guider les organisations et à servir de mentor à leurs dirigeants.

Nous sommes dans une application très stricte de « la théorie de l'agence », qui explore les relations entre les principaux (les propriétaires ou actionnaires ; dans notre cas, le philanthrope) et les agents (les gestionnaires ou dirigeants) au sein des organisations. Cette théorie a démontré les nombreux avantages de cette approche pour rationaliser et optimiser le fonctionnement des organisations. Mais elle montre aussi comment les conflits d'intérêts et les asymétries d'information peuvent influencer le comportement des agents.

Conclusion : pour une nouvelle conception de l'engagement philanthropique

Parallèlement, à son activité de donateur, le philanthrope doit donner du temps aux organisations dans lesquelles il investit et dans lesquelles il s'investit. Il est à noter que le thème de « donner du temps »

représente également un grand classique en capital-risque, puisque l'on insiste généralement sur le fait que le capital-risqueur donne du temps dans son rôle de mentor.

De plus, mettre le philanthrope en situation d'assumer certaines tâches au sein de l'organisation pour lesquelles son expérience professionnelle lui a conféré une compétence forte (et en particulier la collecte des fonds) lui permet de mieux assumer son rôle et de mieux guider l'organisation. Nous nous inscrivons ainsi

dans une approche qui valorise l'expérience, car c'est en se mettant en situation que les acteurs apprennent leur rôle et développent le mieux leurs actions.

Une philanthropie active se donne pour but de rationaliser les méthodes et les approches employées dans les organisations à but non lucratif à partir de l'expérience acquise dans les entreprises ; il s'agit en particulier d'assurer à l'association une croissance soutenue et équilibrée, rationnellement financée, et d'y promouvoir une mesure de la performance claire.

Tâches pour lesquelles la participation directe du philanthrope constitue un atout pour l'organisation
Le <i>fundraising</i> et le <i>reporting</i> auprès des donateurs
La gestion du patrimoine de l'organisation
La motivation des équipes
L'imposition d'une mesure de la performance et de l'évaluation
Les relations avec le gouvernement, les administrations et les autorités ainsi que les relations avec les journalistes
L'initiation du contact avec les auditeurs, les contrôleurs, etc., en utilisant son réseau
La gestion du personnel sur le plan stratégique
La diversification (ou la concentration) des programmes et activités de l'association

L'entreprise de demain existe déjà... et elle est coopérative

Par Fatima BELLAREDJ

Déléguée générale de la Confédération générale des Scop et des Scic

Alors que notre économie est de plus en plus vulnérable aux crises, il apparaît nécessaire de questionner le modèle d'entreprise que nous souhaitons collectivement pour demain. Plus démocratique et redistributive, ancrée dans les territoires, attentive à l'impératif écologique et dont l'activité serait porteuse de sens, l'entreprise de demain aurait vocation à répondre aux besoins de ses salariés et des territoires. Ainsi, elle serait pleinement engagée dans les enjeux contemporains d'ordre social ou climatique, en mettant en pratique une forme de « citoyenneté économique ». Seule une forte volonté politique pourrait faire advenir et généraliser ce nouveau modèle. Néanmoins, de nombreux salariés expérimentent déjà concrètement, au sein des coopératives, des manières alternatives d'entreprendre et d'organiser le travail, dans l'objectif de façonner un avenir désirable pour toutes et tous. Et si le monde d'après avait déjà commencé ?

2010-2020 : La décennie critique

Les années 2010 auront révélé avec clarté l'imbrication de notre modèle économique avec les enjeux sociaux, sanitaires et environnementaux. Si la décennie a débuté par un krach financier globalisé, elle s'est achevée par une forme d'extension du domaine de la crise économique : celle-ci ne trouve plus seulement ses sources dans les failles des institutions financières ou bancaires, mais dans les domaines sanitaire, climatique, ou géopolitique. C'est ce qu'ont démontré la pandémie mondiale de Covid-19 ou la guerre en Ukraine, dont les répercussions sur les économies sont tenaces.

Ces phénomènes entérinent l'idée d'un système économique de plus en plus vulnérable aux aléas, et encore davantage avec la multiplication à l'avenir des événements climatiques extrêmes. La préoccupation écologique des citoyens se renforce à mesure que l'urgence climatique est scientifiquement documentée, pour culminer en 2023 par l'enregistrement de l'année la plus chaude en France. Elle implique une double mission pour les pouvoirs publics : la préservation de l'environnement et la réduction des inégalités économiques et sociales, que les modèles actuels dans différents pays ne parviennent pas à résorber. Les chiffres témoignent de leur aggravation, et de la reconfiguration des rapports sociaux par la donne climatique : 1 % des plus riches possèdent plus de deux fois la richesse de 90 % de la population mondiale, et 1 % des plus riches à échelle mondiale émettent autant de gaz à effet de serre que deux tiers de l'humanité (selon Oxfam).

Ainsi, les crises successives démontrent l'urgence à réencaster notre modèle économique dans la société et les limites planétaires. C'est l'ensemble du système de production et de consommation, tenu responsable

de la destruction de nos conditions d'habitabilité de la planète, qui semble s'essouffler.

Que peut l'entreprise ?

La prise de conscience vis-à-vis de ces enjeux sociaux et écologiques est apparue inévitable : gouvernements et milieux économiques, depuis la crise de 2008, tentent de trouver des solutions pour responsabiliser les entreprises et les orienter vers un « capitalisme conscient », sans pour autant rompre avec la logique d'accumulation infinie dans un monde fini qu'il implique. En France, le monde du travail, transformé au rythme des réformes du marché du travail, perméable aux crises successives, semble sujet aux mêmes réflexions, à l'issue du mouvement social portant sur le temps de travail dans la vie et sa place dans l'existence.

En effet, il se jouerait en France une rupture du compromis fordiste (Coutrot et Perez, 2023), combinée à des exigences plus fortes des salariés concernant le travail comme activité, au-delà des questions classiques des salaires ou des conditions de travail. C'est ainsi qu'ont émergé dans le débat public les « bifurqueurs », popularisés par ces étudiants d'AgroParis Tech, désireux d'entreprendre des activités tournées vers l'intérêt général. Plus généralement, la question du sens du travail semble préoccuper de plus en plus les salariés, comme l'anticipait l'anthropologue David Graeber dans ses travaux sur les bullshit jobs, à travers cette jolie formule : « Un être humain privé de la faculté d'avoir un impact significatif sur le monde cesse d'exister ».

Pourtant, les entreprises peuvent jouer un rôle dans cette quête de sens et face aux enjeux sociaux et écologiques. Les petites entreprises en particulier

font partie des rares organisations perçues comme dignes de confiance par les Français (Cevipof, 2024). Si la crédibilité des institutions et de la classe politique en France est largement entamée, la réputation des entreprises reste sauve : citoyens, salariés et acteurs publics placent en elles de nombreux espoirs pour relever les défis de demain. Elles sont au carrefour d'attentes de plus en plus variées, qui dépassent leur simple fonction d'agent économique : contribuer au dynamisme des territoires, réduire nos émissions de gaz à effet de serre, impliquer davantage les salariés, partager la valeur... Désormais, la poursuite d'un unique objectif financier ou de rentabilité apparaît à contre-courant d'une aspiration citoyenne à la « moralisation » de la vie économique.

Vers la citoyenneté économique

Le contexte de sidération générale au début de la crise sanitaire avait conduit nombre d'entreprises, de réseaux professionnels, de femmes et d'hommes politiques à invoquer l'urgence d'un « monde d'après », plus équilibré dans la répartition des richesses, à l'écoute des citoyens et respectueux de la planète.

À rebours du « monde d'après », la Confédération générale des Scop et des Scic¹ faisait valoir le « déjà-là » coopératif. En effet, nombre d'entreprises, de dirigeants, de salariés, expérimentent déjà des manières alternatives d'entreprendre, de produire et de s'organiser collectivement. Le modèle coopératif nous semble comporter des avantages comparatifs notables, en phase avec les aspirations exprimées à cette période : chaque voix compte selon le principe « d'une personne = une voix » ; le partage de la valeur est encadré ; travail et capital se côtoient au profit de ceux qui créent la richesse ; l'externalisation du capital et la délocalisation sont génétiquement impossibles, favorisant l'implantation des entreprises et le dynamisme des territoires. La solution coopérative semblait toute indiquée pour résonner avec le souci croissant d'une alliance entre citoyenneté et économie.

La Confédération générale des Scop et des Scic (CGScop) s'est construite sur la conviction que les entreprises doivent contribuer à relever les défis à venir d'ordre social et écologique. C'est sur ce postulat que nous avons forgé une formule programmatique, appelée la « citoyenneté économique ».

Il s'agit de déterminer les conditions de possibilité d'une citoyenneté économique, à l'image des droits que nous confère la citoyenneté politique dans un régime politique libéral. La citoyenneté économique désigne cet élargissement de la démocratie au champ de l'entreprise, et provient d'une question simple : pourquoi, comme salarié ou employeur – dans des conditions non identiques –, devrions-nous abandonner notre liberté et notre pouvoir de décision en franchissant le seuil de l'entreprise ? Au contraire, nous posons l'hypothèse qu'un « continuum démocratique » de la cité à l'entreprise serait de nature à renforcer la vitalité et la qualité de notre vie en société. En l'occurrence, participer à la

vie de l'entreprise en partageant les décisions, délibérer collectivement pour redistribuer les bénéfices, contribuer au bien-être des travailleurs, inscrire son activité dans une éthique et une forme de responsabilité de son entreprise sont des antidotes à la société de défiance.

Qui a peur des Scop et des Scic ?

Cette conviction que le modèle coopératif est en mesure d'inspirer l'économie ne fait pas encore l'unanimité auprès des décideurs publics. La portée des législations françaises récentes est limitée. En 2019, la loi Pacte était un premier pas permettant aux entreprises d'intégrer dans leur objet social les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, et d'amorcer une réflexion sur le rôle de l'entreprise au-delà de la seule recherche de profit. Ainsi, fin 2023, 1490 entreprises avaient adopté ce statut « d'entreprise à mission »². Néanmoins, les modalités d'intégration de ces impacts dans l'activité sont peu contraignantes et ne questionnent pas la question fondamentale de la propriété de l'entreprise. Plus récemment, la loi sur le partage de la valeur illustre le rendez-vous manqué en matière de changement de modèle entrepreneurial. Celle-ci aurait pu être l'occasion de mettre en place un dividende salarié afin de contenir la hausse des « superprofits » des grands groupes. Mais le dispositif de la loi, non contraignant et dépendant de conditions, ne parvient pas à atteindre sa cible. Les décideurs publics sont encore rétifs à peser réellement sur l'encadrement de la distribution des profits. L'attractivité du territoire pour les investissements internationalement mobiles pèse aussi.

Pourtant, le changement est possible à condition de défaire les principes coopératifs de leur radicalité supposée. En effet, combiner démocratie et performance, citoyenneté et compétitivité, au plus grand bénéfice des associés et des salariés est une réalité pour les 4500 Scop ou Scic³, comme pour les entreprises associatives ou mutualistes. Le changement de modèle entrepreneurial à l'échelle nationale repose néanmoins sur une volonté politique forte. Les Scop assument l'objectif de proposer un modèle économique alternatif, qui s'inscrit plus largement dans l'économie sociale et solidaire.

L'économie coopérative présente plusieurs atouts en œuvrant au quotidien pour remettre l'humain au cœur des entreprises et contribuer à réduire les inégalités : en premier lieu, ses principes de partage de la valeur et de gouvernance partagée.

La force des principes coopératifs

Ces principes sont à l'avant-poste du progrès social dans le monde du travail. Ils font l'objet d'une attente forte de la part des nouvelles générations, désireuses d'occuper des emplois porteurs de sens. À ce titre, les entreprises coopératives jouent un rôle déterminant

² <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2024/03/barometre-societes-a-mission-7.pdf>

³ En 2023 la France comptait 4495 Scop et Scic qui employaient 84294 salariés dont 75423 sociétaires, et réalisaient 9,4 milliards de chiffre d'affaires, en croissance de 10 % par rapport à 2022.

¹ Scop pour Société coopérative et participative et Scip pour Société coopérative d'intérêt collectif.

dans le changement de paradigme économique pour une transition juste. La transition juste peut désigner la manière dont une entreprise inscrit pleinement son activité dans la société, assume qu'elle agit sur le monde, en veillant à combiner les défis climatiques et sociaux et à ne pas aggraver les inégalités en son sein. Les entreprises coopératives répondent à la question : « de quoi avons-nous besoin ? » de manière territorialisée, à l'heure d'une discrimination nécessaire entre besoins réels et besoins artificiels. Elles apportent des réponses entrepreneuriales dans des filières diverses et essentielles : se nourrir par une alimentation de qualité ; se loger en facilitant l'accès à un logement durable ; s'équiper grâce au réemploi, la réparation et le recyclage ; se cultiver et se divertir grâce à une offre accessible et à l'éducation populaire ; être en bonne santé grâce aux métiers du care et de l'environnement ; se déplacer par des mobilités durables et solidaires...

Le partage de la valeur est également une spécificité du modèle coopératif, qui résonne particulièrement avec l'actualité. En effet, les annonces d'économies massives sur les dépenses publiques en France font planer le retour des débats sur la répartition des richesses, les surprofits et les rémunérations. En France, par exemple, l'écart de salaire entre une personne rémunérée au Smic et un PDG du CAC 40 est, en moyenne, de 423. À un niveau aussi élevé, ces écarts entraînent une perte de sens commun quant à la liaison que nous faisons entre salaire, mérite et utilité sociale. En effet, ces écarts signifient-ils qu'une personne au Smic est 423 fois moins méritante ou utile ? En toute hypothèse, ils suscitent davantage les interrogations des citoyens, particulièrement après la crise sanitaire du Covid-19. La période de crise avait mis en lumière les travailleurs dits « essentiels », comme les soignants, instituteurs, éboueurs, aides à domicile, dont l'activité devait impérativement se poursuivre pour garantir des conditions d'existence dignes à la population et répondre à leurs besoins fondamentaux. Or, ces métiers, occupés majoritairement par des femmes, utiles socialement, sont dévalorisés financièrement. Autrement dit, les distinctions sociales ne sont plus fondées sur l'utilité commune, comme le souhaitait la Déclaration des droits de l'homme de 1789, citée à cette période par le président de la République. À présent, des écarts de rémunération trop grands, déconnectés de ce à quoi nous accordons collectivement de la valeur, sont susceptibles de disloquer la cohésion sociale au sein de l'entreprise et de la société.

En Scop, le partage de la valeur fait l'objet d'une délibération collective, et permet de construire et de se réapproprier collectivement ce « sens commun » quant à ce que signifie une rémunération, l'utilité et la dynamique qu'elle vient récompenser. Le taux moyen des écarts de rémunération est inférieur à 5. Dans la pratique, 45 % des bénéfices en moyenne vont aux salariés sous forme de participation, 45 % sont alloués à la pérennité de l'entreprise et 10 % sont versés en dividendes.

Dans les Scop, la démocratie combinée à la juste répartition des bénéfices répond à l'impératif de bien-être au travail et aux aspirations des nouvelles générations. En retour, l'organisation du travail permet une

meilleure productivité et incite les salariés à donner le « meilleur » d'eux-mêmes. L'intérêt des salariés et celui de l'entreprise sont mêlés, ce qui favorise la pérennité de l'entreprise. C'est cet alliage qui explique la performance économique des entreprises coopératives, dont le taux de pérennité excède de 15 points celui des entreprises classiques.

À quoi l'entreprise ressemblera demain ?

Si l'on considère que la mobilisation citoyenne et les pouvoirs publics seront à l'origine d'un changement dans la nature et l'organisation des entreprises, on peut supposer que l'entreprise de demain désignera celle où l'argent ne serait pas une finalité en soi, mais un moyen au service de l'humain. C'est-à-dire que la recherche de rentabilité et de profit serait davantage tournée vers l'investissement et l'amélioration des conditions de travail de chacun.

Elle serait une entreprise suffisamment encadrée pour que les bénéfices ne puissent pas être accaparés par une minorité, mais distribués de manière équitable avec tous les salariés qui ont concouru à la production de richesses. À cet égard, en prenant en compte la voix de chacun, l'entreprise de demain intégrerait pleinement les salariés dans la prise de décision, y compris sur les aspects les plus stratégiques de l'entreprise.

Elle serait une entreprise où la performance serait entendue comme la faculté d'une entreprise à pérenniser ses emplois plutôt qu'à maximiser la valeur des actions, impliquant nécessairement une définanciarisation, au moins partielle, de l'économie.

Elle serait une entreprise où l'innovation ne serait pas envisagée au détriment des emplois, sous la forme d'une « destruction créatrice », mais comme une réponse aux défis sociaux et environnementaux.

Enfin, elle serait une entreprise où la réussite se conjuguait au pluriel, plutôt qu'au singulier.

Dans ces circonstances, l'entreprise de demain existe déjà... elle est coopérative.

Tiers-secteur, secteur de détection sociale ?

Par Pr Pierre KLETZ

Professeur à l'Université Ben-Gourion du Néguev

L'expression « tiers-secteur » constitue une des nombreuses dénominations du secteur. Ces dénominations mettent en avant des aspects différenciés de son fonctionnement et de la nature de la responsabilité des organisations qui s'y rattachent ; leur pluralité constitue le signe que le rôle social du secteur est encore en cours de maturation.

L'analyse de quelques-unes des manières de désigner le secteur renseigne sur son rôle social et sur le sens de l'évolution qu'indiquent son émergence et son renforcement continu. Il apparaît que certains éléments sont inhérents aux organisations qui en relèvent : des objectifs sociaux et environnementaux plutôt que financiers, des modes de fonctionnement participatifs et démocratiques, et une priorité constante au développement de l'organisation et à la contribution de celle-ci au progrès social impliquant le rejet de la rétribution des propriétaires de l'entreprise sur les profits annuels.

Cependant, il apparaît encore impossible de proposer une définition unique et rigoureuse du secteur et des organisations qui la composent. En revanche, ce secteur peut être défini par le fait d'assumer un rôle essentiel dans la détection des difficultés au sein de la société, et d'initier la mise en œuvre de réponses.

Économie sociale et solidaire, tiers-secteur, secteur associatif, économie sociale... les multiples manières de désigner un seul et même secteur indiquent bien la complexité du défi consistant à le définir ainsi qu'à spécifier les activités qu'il recouvre.

En outre, toutes les hypothèses *ad hoc* qui relierait cette ambiguïté de langage au contexte culturel de la France, pays souvent présenté comme foncièrement jacobin et étatiste, s'accommodant malaisément des institutions sociales dissociées par rapport à l'État, ne résistent guère à des arguments simples. En effet, cette équivoque de langage n'est pas proprement française ; dans le monde anglo-saxon, non seulement toutes ces dénominations ont cours, mais d'autres s'y ajoutent (*voluntary sector, community sector, civic sector...*).

« Dénoter » ces différents termes et s'assurer de leur usage univoque, pour poser le fondement d'une définition robuste¹ et consensuelle, s'avère constituer un objectif inaccessible.

Les termes nombreux pour désigner ce secteur incluent chacun une représentation subjective particulière sans être cependant nécessairement incompatibles entre eux ; aussi, nous nous proposons de présenter conjointement les fondements et les implications des différentes manières de désigner ce secteur, pour tenter d'en produire une représentation cohérente et complète.

¹ FREGE F. L. G. (1892), "Über Sinn und Bedeutung", *Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik*, 100 pp. 22-50. Traduction en français : Claude IMBERT, « Sens et dénotation », in FREGE G., *Écrits logiques et philosophiques*, Paris, Seuil, 1971, pp. 102-126.

« Organisations à but non lucratif » : l'activité comme finalité

Désigner le secteur comme étant « à but non lucratif » et les organisations qui le composent comme des « organisations à but non lucratif » (OBNL) constitue la désignation la plus ancienne et encore la plus utilisée. L'acception qu'elle recouvre est portée par les mots qui la composent : à l'inverse des entreprises (parfois désignées comme des organisations à but lucratif) pour lesquelles les biens et les services produits ne constituent qu'un objectif intermédiaire pour atteindre leur but ultime qui est de générer du profit, le produit des activités des OBNL constitue leur objectif ultime.

Cette situation appelle deux commentaires :

- La finalité représentée par son activité rend celle-ci inhérente à l'organisation. S'il est fréquent, et même sain, d'adopter dans les entreprises des logiques de diversification, d'ajout de produits et d'activités, voire de changement radical de ceux-ci, ce type de comportements organisationnels, s'ils ne sont pas inconcevables pour une OBNL, y obéissent à des logiques et à des modes d'exécution fondamentalement différents² ; l'existence d'une OBNL est consubstantielle à la prise en charge d'un défi social.

² WEERAWARDENA J. & MORT G. S. (2012), "Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation", *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), pp. 91-101, <https://doi.org/10.1509/jppm.11.034> ; LAURETT R. & FERREIRA J. J. (2018), "Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research", *Voluntas*, 29, pp. 881-897, <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>

- Il faut cependant mettre en exergue que si son activité constitue sa finalité, l'OBNL est souvent déterminée par une vision du monde et une conception sociale, qui rendent plus centrales que dans le monde des affaires les notions de vision et de mission.

Le « tiers-secteur » : un secteur à part entière ?

La dénomination en tant que tiers-secteur s'est progressivement répandue en France à partir du début des années 1980, même si elle n'y constitue toujours pas un vocable de référence. Cette expression s'était imposée encore quinze ans plus tôt en Israël, puis dans les pays anglo-saxons, pour désigner les organisations qui ne relèvent ni du secteur public, ni de celui des affaires. Les approches sous-jacentes des autres dénominations se focalisent sur les organisations constituant ce secteur dont celui-ci est simplement considéré comme une agrégation, l'accent étant alors toujours mis sur la mission et l'objectif des organisations ; cette désignation de tiers-secteur est la seule qui, au contraire, met d'abord en exergue l'existence d'un secteur, qu'elle « institutionnalise » aux côtés des deux autres.

La reconnaissance d'un tiers-secteur en tant que secteur à part entière, ayant à ce titre sa propre utilité sociétale et ses propres missions, ne s'accommode pas facilement des conceptions du monde, qui constituent le consensus dominant en vigueur dans la société française, dans lesquelles l'État a nécessairement le rôle central et donne l'impulsion à la totalité des activités sociales. En revanche, il n'est pas surprenant que cette dénomination soit apparue en Israël où le rôle de l'État a justement fait l'objet d'une vaste remise en cause depuis la fin des années 1960, et qu'elle se soit généralisée dans les pays anglo-saxons, dans lesquels la conception de l'État est, beaucoup plus qu'en France, celle d'un chef d'orchestre ou d'un arbitre, plutôt que celle d'un acteur omniscient et omnipotent assumant seul la responsabilité du bien public.

D'une manière analogue, on peut noter que la généralisation de ce vocable s'est opérée conjointement à la crise de l'État providence, aux progrès du libéralisme économique et au retrait progressif des États.

Des types génériques d'organisations : du profit mais pas de dividendes

La difficulté posée par le choix d'aborder ce secteur soit « par le haut », précisément en tant que secteur, soit « par le bas » à travers les organisations elles-mêmes, est parfois surmontée en faisant référence à des types génériques d'organisations que l'on place couramment dans ce secteur même si elles correspondent seulement à une partie des critères précédemment exposés. Les mutuelles et les coopératives constituent un exemple de ce type d'organisations.

Ce type d'organisations sont très souvent à but hautement lucratif. En France, les secteurs de la banque et des assurances comprennent quelques géants à l'échelle mondiale qui sont des mutuelles et des coopératives.

La caractéristique principale de ces organisations est que si le profit constitue pour elles un objectif opérationnel, elles ne distribuent pas de dividendes. Leurs clients ou leurs salariés sont souvent leurs actionnaires et elles n'en comprennent pas d'extérieurs ; le capital n'est pas rémunéré et elles consacrent la totalité des bénéfices au développement de l'entreprise, et en particulier à celui des ressources humaines et de la technologie (tout ceci devenant un objectif social car au service de leurs clients-sociétaires et propriétaires et / ou de leurs salariés-propriétaires) et au financement de projets de transformation environnementale et solidaire.

Au sein du secteur, les coopératives et les mutuelles représentent une forme bien établie de modèle d'entreprise. Elles sont gérées par des producteurs, des utilisateurs ou des employés, et sont régies selon la règle « un membre, une voix », quelle que soit la part sociale détenue. Elles développent leurs activités dans tous les secteurs, et leurs modèles de fonctionnement se sont révélés polyvalents au fil du temps et dans tous les secteurs, offrant des solutions innovantes aux défis sociétaux.

« Économie sociale et solidaire » : la reconnaissance de l'intention

En France, la désignation du secteur objet du présent numéro de Réalités industrielles s'est largement clarifiée : l'expression « économie sociale et solidaire » (ESS) s'est imposée auprès de toutes les parties prenantes. Cette situation doit beaucoup à l'engagement de l'État en faveur du secteur ; l'ESS a fait l'objet d'une loi (loi du 31 juillet 2014, dite loi Hamon) qui lui confère un véritable statut juridique. Un effort de systématisation a été effectué, qui se marque en particulier par le fait que la loi concerne aussi bien les fondations, associations, etc., à but non lucratif que des sociétés commerciales.

Ce parti pris, qui apparaît inconcevable dans nombre d'autres contextes culturels et dans d'autres pays, qui répugnent à rapprocher sous une même catégorie des organisations à but lucratif et non lucratif, a permis de faire émerger un champ cohérent, et a aussi induit un progrès dans la réflexion sur ce secteur.

En effet, la nécessité de formuler un critère a conduit à se focaliser à la fois sur le fonctionnement interne et sur les activités de l'organisation, qui doivent être fondés sur un engagement de solidarité et d'utilité sociale : les activités de ces entreprises doivent avoir pour finalité le progrès social et environnemental, elles doivent adopter des modes de gestion démocratiques et participatifs. Si elles répondent à ces critères, une dernière condition leur est fixée, à savoir qu'elles doivent strictement encadrer l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le paiement de dividendes est proscrit, et les résultats sont réinvestis.

Sur le plan conceptuel, la reconnaissance d'un secteur cohérent et clairement identifié s'est donc effectuée grâce à l'audace d'avoir fait de la notion d'engagement, et donc d'une intention, la référence de l'approche adoptée : si l'intention est une référence acceptée en droit, elle constitue un élément dont la recherche apparaît généralement réservée aux situations anormales ou incertaines, « appréciation qui repose sur une certaine représentation de l'être

humain »³. En philosophie, une forte tradition d'inspiration hégélienne se défait de l'intention, dont le flou ne permettrait ni de saisir les modalités de l'action a priori, ni de trouver un fondement pour son analyse.

Pourtant, c'est à partir de l'intention que, dans le contexte français, s'est imposée la spécification du secteur de l'ESS.

Dans ce mouvement, le volontarisme, et, dans une certaine mesure, l'interventionnisme de l'État se sont avérés déterminants dans son soutien aux entreprises de l'ESS.

En particulier, les entreprises du domaine de l'économie sociale et solidaire peuvent financer leurs projets sociaux ou environnementaux grâce à des dispositifs spécifiques dans lesquels l'État s'est puissamment engagé, en particulier pour diminuer l'incertitude financière liée aux activités des entreprises du secteur. Ainsi, l'État peut garantir financièrement les activités de l'ESS. Un exemple, particulièrement emblématique, est fourni par les contrats à impact pour financer l'ESS. Ces contrats représentent une forme inédite de partenariat à finalité sociale et environnementale où le projet est financé par un ou des investisseurs privés qui sont remboursés par l'État en fonction de la réussite effective du projet ; dans ce cadre, l'évaluation du projet s'apprécie avant tout selon des critères d'impact pour le progrès social et environnemental.

De la même manière, l'importance de la formalisation de ce qu'est l'ESS pour la systématisation de la définition du secteur se marque dans la définition qu'en a donné la loi du 31 juillet 2014, qui se risque à proposer une définition se référant beaucoup plus à des attitudes et des comportements ainsi qu'à une conception humaniste revendiquée (tous ces éléments relevant d'une subjectivité reconnue dans ce cadre) de l'ESS qui fonde une conception très aboutie de ce secteur en tant que « mode d'entreprendre et de développement économique adapté à l'ensemble des domaines de l'activité humaine »⁴.

L'approche européenne de l'« économie sociale » : sociale et pas étatique

La France est, sans conteste, un membre important de l'Union européenne ; à ce titre, il serait surprenant que la définition du secteur varie beaucoup entre la conception française de l'« économie sociale et solidaire » et celle de l'UE, qui se réfère plus volontiers à l'« économie sociale » dans laquelle elle apparaît de plus en plus engagée (au point d'avoir lancé un « plan d'action »⁵, pour la période de 2021 à 2030, pour l'économie sociale visant à renforcer l'innovation sociale, à soutenir le développement de l'économie sociale et à renforcer son pouvoir de transformation sociale et économique).

En effet, une grande similarité existe entre l'économie sociale et solidaire telle qu'elle est appréhendée

³ DALLOZ B. (2009), *L'intention : essai sur l'intention en droit civil*, thèse de doctorat, Lyon 3.

⁴ Loi du 31 juillet 2014 (loi Hamon).

⁵ Building an economy that works for people: An action plan for the social economy, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee for the Regions, Dec. 2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0778>

en France et l'économie sociale « à l'Européenne » qui également englobe des entités ayant des modèles commerciaux et organisationnels divers, des objectifs sociaux et environnementaux plutôt que financiers, un rejet de la rétribution des propriétaires de l'entreprise sur les profits annuels au profit du développement de l'organisation et du progrès social et des modes de fonctionnement participatifs et démocratiques.

Mais cette grande convergence entre les approches en vigueur en France et à l'échelle de l'Union européenne ne saurait masquer qu'elles recèlent également une différence, spécifiée par l'adjectif « solidaire », dans la conception du secteur : l'économie sociale privilégie avant tout ses objectifs concrets dans sa définition alors que l'ESS est d'abord axée sur l'intention qui la porte et sur la définition du type d'institutions qui la composent (associations, fondations, mutuelles, coopératives, etc.).

L'économie sociale se structure autour de la contribution à l'inclusion sociale et professionnelle, à l'égalité des chances, aux transitions écologiques et numériques en particulier en contribuant fortement aux enjeux de durabilité et de réduction de la fracture numérique. De même, la contribution à la diversité des formes d'entreprise et des produits et services constitue un objectif puissant concernant également la progression des droits sociaux (lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale) et à l'amélioration des services sociaux. De même, l'ESS comporte toujours une référence forte au rôle et à la place de l'État alors que l'économie sociale s'attache à créer un contexte favorable pour catalyser les énergies et les projets.

À l'évidence, ces différences d'approche ne sauraient dissimuler la grande similitude des conceptions en vigueur.

« Secteur associatif » : la place centrale du bénévolat

En France, le secteur continue d'être souvent désigné sous le terme de « secteur associatif », qui constituait la formulation consacrée dans les dernières décennies du XX^e siècle. Même si cette dénomination n'est pas exhaustive (dans la mesure où elle fait abstraction des fondations, des coopératives, des mutuelles, etc.), elle souligne le fait que le secteur est par excellence celui du volontariat. La participation de bénévoles était en particulier mise en avant dans la loi fondatrice du 1^{er} juillet 1901 comme l'un des trois critères caractérisant une association, à côté de la formulation d'objectifs sociaux visant principalement la satisfaction de l'intérêt général, et d'une obligation de ne pas distribuer les bénéfices, critère supposé garantir une gestion désintéressée.

La référence généralisée au « secteur associatif » met en exergue le type d'organisations croissant le plus rapidement au sein même du secteur à but non lucratif, qui est lui-même en constante augmentation. Elle converge également avec la manière dont le secteur est appréhendé dans le monde anglo-saxon dans lequel l'expression de « voluntary sector » est très usitée.

Fondamentalement, l'expression de secteur volontaire a la particularité de ne trancher en rien le dilemme de savoir

si le volontariat s'exerce en faveur de causes et d'activités externes pour l'acteur social, qui se met au service d'un projet qu'il n'a pas constitué, ou si, au contraire, c'est cet acteur qui a défini et bâti l'organisation qui est l'objet de son volontariat. Ce constat souligne le fait que la référence au volontariat consiste en une démarche contre-intuitive pour laquelle l'accent est d'abord mis sur la condition de volontaire et pour laquelle la question de savoir en faveur de quoi est ancillaire : le volontariat favorise une culture de l'altruisme et de la responsabilité civique.

Tentation du phalanstère et engagement citoyen

Les termes de "community sector" font référence à une large catégorie d'organisations et d'entités qui sont établies dans le but de bénéficier à une communauté particulière, plutôt qu'à la société tout entière. La conception sous-jacente à une telle approche repose sur celle de la société globale en tant que réunion de communautés dont la félicité peut induire le bien général.

Le vocable de "civic sector" correspond à une conception du secteur se fondant sur des unités encore plus petites puisqu'elle trouve son fondement au niveau du citoyen. En effet, les termes de « secteur civique » reposent bel et bien sur la notion d'engagement du citoyen. En cela, faire référence au secteur civique rappelle que ce secteur ne relève d'aucune obligation, mais que l'engagement social des citoyens et des organisations y est largement valorisé.

Il est important pour présenter le secteur d'associer les termes de « secteur communautaire » à ceux de « secteur civique ». En effet, la référence à la communauté, si elle évoque la responsabilité réciproque au sein d'un groupe et les missions – en relation avec la raison d'être de la communauté – marquées par un engagement fort, agite également le spectre de l'impotence du groupe du fait d'une trop grande proximité de ses membres, et, surtout, de l'incapacité à faire bénéficier l'ensemble de la société de l'action d'une communauté restreinte, pouvant même entraîner la création d'antagonismes sociaux. Ainsi, la socialisation par la communauté fait courir le risque de « l'échec du phalanstère ».

Ce risque est traditionnellement évité dans les organisations du secteur par le fait que tant la théorie qui le porte que les mises en œuvre organisationnelles attribuent également une place importante à l'individu, qui en tant que citoyen prend en considération l'intérêt de la société tout entière, et l'instille dans le fonctionnement communautaire.

Dans cette mesure, utiliser le vocable de « secteur communautaire » comme celui de « secteur civique » vient rappeler que ce secteur fait partie intégrante de l'infrastructure sociale, et joue un rôle crucial dans la promotion de la cohésion sociale, la défense de la justice sociale et la fourniture de services répondant aux besoins des individus et des communautés.

Conclusion

Dans le domaine social, il est courant qu'un même objet fasse l'objet de plusieurs dénominations. Il s'agit

généralement d'une différence de critère de classification qui induit une variation sur l'adjectif (par exemple, le secteur agricole vs. le secteur primaire ou bien la classe ouvrière vs. la classe laborieuse).

Dans le cas du secteur considéré dans le présent article, plusieurs dénominations, relevant de domaines disjoints, coexistent. De plus, chaque catégorie fait cohabiter au moins deux modes de définition distincts, mais qui ne s'excluent pas nécessairement.

Critère de définition	Au moins deux modes de définition
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Hors champ de l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun • Dans le champ de l'impôt sur les sociétés à taux réduit pour les revenus patrimoniaux • Taxation au choix de l'organisme de toutes les activités ou, si sectorisation, des seules activités lucratives (et des revenus patrimoniaux)
Finalité de l'organisation	Solidarité et social / Environnemental
Type de pratique des RH	Gestion démocratique et participative / Éventail réduit des salaires et accession à la propriété de l'entreprise
Positionnement social	Bénévolat et volontariat / Communauté et civique
Rapport aux autres secteurs	Tropisme public / Tropisme business

La poly-définition du secteur peut s'interpréter comme le fait que celui-ci soit engagé dans un processus de maturation.

En France, la loi Hamon a constitué un moment important dans ce processus d'éclaircissement des objectifs sociaux et des modes d'intervention, et a également entraîné une évolution de vocabulaire en présentant l'expression de « secteur de l'économie sociale et solidaire », qui s'est imposée sans pourtant parvenir à recouvrir totalement les éléments contenus dans les autres vocables.

Toutefois, un fort point de convergence peut permettre de mieux appréhender la raison d'être de ce secteur. En effet, toutes les manières de définir ce secteur mettent en exergue que toutes les organisations, tous les projets qui le composent ont en commun de s'être initiés par la détection d'un défi social. Les stratégies mises en œuvre par la suite pour y faire face peuvent diverger largement : le contraste est énorme entre le fait de créer une organisation pérenne pour répondre à un problème social aigu, d'assumer le rôle d'acteur de premier plan au sein d'un secteur économique, ou de suppléer le rôle de l'État face à un défi de santé publique majeur tout en créant les conditions pour que celui-ci le reprenne à sa charge...

Mais dans tous les cas, il s'affirme que ce secteur peut être défini par le fait d'assumer le rôle de détection des difficultés au sein de la société, et de mettre en œuvre une réponse dont la nature n'est en rien déterminée par l'appartenance à ce secteur.

Économie sociale et solidaire, l'innovation permanente mais invisible

Par Elsa DA COSTA

Directrice générale Ashoka France

Les affinités électives entre l'innovation sociale et l'économie sociale et solidaire structurent le présent article. Ces dernières ont en commun de constituer des approches du progrès social « à bas bruit » fondé sur les changements incrémentaux et l'expérimentation sociale.

Si toute innovation a pour objectif d'améliorer l'existant, l'article pointe le déficit de reconnaissance vis-à-vis de l'innovation sociale par rapport à l'innovation technologique, réputée constituer un outil plus puissant pour le changement. L'article met au contraire en exergue les possibilités ouvertes par l'innovation sociale, qui, loin de l'aspiration à l'innovation de rupture, se fonde sur l'amélioration des interactions entre les personnes.

Pour cela, il souligne l'importance de l'économie sociale et solidaire, qui constitue un véritable champ de recherche et développement pour les politiques publiques.

Loin du technosolutionisme ambiant, l'innovation sociale repose sur l'observation fine des problèmes de nos sociétés, l'ingéniosité – très liée en l'espèce au bon sens –, et l'engagement de femmes et d'hommes en quête d'utilité et d'interactions déployant le lien social. Elle aspire à transcender la condition humaine pour mettre en place des solutions qui répondent à un besoin social dont l'insatisfaction entrave l'existence même d'une société juste et durable pour tous.

Néanmoins, l'innovation sociale pâtit d'un manque de considération lié à une mauvaise connaissance de ses procédés tout comme du système dans lequel elle s'inscrit. Une meilleure compréhension des enjeux auxquels elle répond pourrait nous permettre d'accélérer grandement la transition de nos modèles économiques au service de l'intérêt général. C'est-à-dire de tous et pas uniquement d'une majorité.

Le présent article est une contribution pour mieux comprendre l'innovation sociale et ses mécanismes, qui transforment notre société « à bas bruit ».

Innover, c'est d'abord améliorer l'existant

La NASA a accordé en 2021, 2,9 milliards d'euros à Elon Musk afin de démarrer la construction d'un atterrisseur lunaire. L'agence américaine s'est même déclarée motivée par l'importance du projet, passant outre l'absence d'une demande cohérente et argumentée de l'entrepreneur. Quand il s'agit d'innovation, celle-ci gagne toujours à être technologique en vue de l'obtention de budgets, et accessoirement pour mobiliser la fierté nationale. Car dans la pensée dominante, innover, c'est être résolument technologique. Un grand mythe se construit alors permettant souvent de penser repousser les limites

de notre condition de mortels, ancrant l'humanité dans une perpétuelle évolution. Néanmoins, elle peut souffrir de l'absence de garanties concernant aussi bien l'éthique de la démarche que de progrès dans la vie des humains.

Il n'est pas rare de constater que la majorité des réflexions s'agissant d'innovation se focalisent sur les conditions d'amélioration de la production, mouvement auquel est associé le progrès. L'œuvre de Schumpeter est, à cet égard, particulièrement révélatrice. La force et la subtilité de son approche d'innovation, qu'il relie à une mise en application plutôt qu'à une invention, a servi de matrice intellectuelle à des générations de dirigeants. Ainsi, il confère cinq champs d'application à l'innovation : « les nouveaux objets de la consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés et les nouveaux types d'organisations industrielles¹ » qui, selon lui, impliqueront un progrès des processus mais ne se posent pas la question de ses conséquences sociales. Dans cette œuvre majeure, qui a dissocié l'innovation à la marge de la découverte scientifique, l'innovation est conçue comme une fin. La question de ses conséquences n'est pas posée car supposée nécessairement positive. À observer notre société sur les vingt dernières années d'accélération technologiques renforcées par un modèle économique extractiviste, nous sommes en droit d'en douter.

Pourtant, les défis du XXI^e siècle, dont la cause anthropocène n'est plus à prouver, manifestent l'urgente nécessité de penser l'innovation d'abord de manière sociale, voire sociétale, pour préserver notre espèce. L'accumulation de connaissances scientifiques ne suffit pas à nous prémunir de la possible sixième extinction qui

¹ *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942.

nous menace, preuve que l'innovation technique n'oblitére pas le dépassement des difficultés actuelles.

Se loger décemment, s'alimenter sainement, pouvoir se soigner dignement, s'éduquer et se cultiver librement, trouver un emploi décent constituent des besoins fondamentaux pour vivre durablement en société. Dans la plupart des cas, ces besoins sont traités par l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui, ces essentiels butent sur l'accroissement global en vingt ans des inégalités sociales : le taux de pauvreté (pour un seuil de 50 % du revenu médian) est passé de 6,8 à 8,3 % en 20 ans², et en particulier pour les plus pauvres, le « reste à vivre » après les dépenses incompressibles est très faible³ au regard du revenu médian des Français, de 2 100 €/mois.

Et si nous décidions qu'innover comprenait aussi la capacité à améliorer l'existant en réparant les dysfonctionnements d'un modèle capitaliste qui surexploite les ressources humaines comme environnementales ?

L'économie sociale et solidaire comme recherche & développement des politiques publiques

Le Bureau International du Travail a présenté en juin 2023 une définition agréée à l'unanimité par ses membres : « L'économie sociale et solidaire (ESS) englobe des unités institutionnelles ayant des objectifs sociaux et publics, engagées dans des activités économiques fondées sur la coopération volontaire, la gouvernance démocratique et participative, l'autonomie et l'indépendance, dont les règles interdisent ou restreignent la distribution de bénéfices. Les unités de l'ESS peuvent comprendre les coopératives, les associations, les sociétés mutuelles, les fondations, les entreprises sociales, les groupes d'entraide et d'autres unités fonctionnant en conformité avec les valeurs et les principes de l'ESS dans les économies formelle et informelle ». Les acteurs de l'économie sociale et solidaire font souvent office de R&D, voire de délégation opérationnelle des politiques publiques ; ils devraient bénéficier d'aide à l'innovation et de systèmes comparables à celui du crédit impôt recherche pour les entreprises.

En plaçant l'humain au centre de son approche, l'économie sociale et solidaire propose un modèle de développement capable d'offrir à la fois performance, inclusivité et activités économiques durables au service de l'intérêt général. Ainsi, l'ESS a déjà su prouver sa capacité à offrir un large éventail de solutions souvent innovantes et des services qui répondent au mieux aux besoins socio-économiques tout en respectant les travailleurs et en promouvant un système de gouvernance participatif et plus ouvert. De plus, l'ESS se caractérise par un modèle économique dans lequel tout ou une partie des profits et surplus sont réinvestis dans des actions sociales ou environnementales au service de l'intérêt collectif. Les ministres européens chargés de l'ESS ont décrit celle-ci le 12 février 2024 en trois points :

² <https://fr.statista.com/statistiques/474210/taux-de-pauvrete-ence-france/>

³ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2023-na117-logement-transport-fevrier_0.pdf et <https://www.strategie.gouv.fr/publications/restes-depenser-territoires>

- des principes fondateurs : « la solidarité, l'inclusion et la citoyenneté » ;
- un modèle de gouvernance : « sa force provient de sa gouvernance démocratique qui implique toutes les parties prenantes » ;
- un objectif : « apporter des solutions aux défis sociaux, économiques et environnementaux ».

Véritable socle de l'économie sociale et solidaire, le tissu associatif reste aussi son plus gros pourvoyeur d'emplois. En France, en 2020, il représente 72 % des emplois de l'ESS en équivalent temps plein. Plus de huit établissements de l'ESS sur dix sont des associations.

Cette fréquente constitution juridique de forme associative établit le renoncement à l'enrichissement personnel qu'une structure d'entreprise autoriserait. Ainsi se fige ici la volonté de rester fidèle à une mission d'utilité sociale et sociétale.

Une définition du mode opératoire de l'intérêt général apparaît à la lecture de la qualification de l'innovation sociale comme instrument qui « cherche de nouvelles réponses rentables aux problèmes sociaux et sociétaux et fait référence à de nouvelles solutions qui visent principalement à améliorer la qualité de vie des individus et des communautés en augmentant leur bien-être ainsi que leur inclusion sociale et économique. Ces solutions peuvent être de nouveaux services, de nouveaux produits et de nouvelles relations avec les parties prenantes »⁴.

L'innovation sociale n'est pas une innovation comme les autres non seulement par la spécificité de son objet : elle ne crée pas – elle améliore en réparant –, mais aussi par l'image qui lui est conférée : celle d'être palliative davantage que préventive.

Si le bien-fondé et la noblesse de la mission sont louables, ils recouvrent souvent une tout autre réalité dans le développement et la gestion au quotidien de ces organisations, notamment en confrontation au modèle dominant de l'économie de marché.

L'innovation sociale est une économie de société et non de marché

L'ESS est souvent associée à la génération de 10 % du PIB en France. Or, le PIB est un calcul économique datant des années 1930 pour mesurer l'efficacité des politiques *post-krach* de 1929 aux États-Unis. Il ne prend pas en compte ni les économies générées par les dispositifs d'innovation sociale mis en œuvre par les acteurs de l'ESS, ni même les impacts systémiques sur le retour à l'emploi des plus fragiles, la meilleure considération de la santé pour les personnes défavorisées, la puissance du lien social en entreprise apportée par le bénévolat, et encore moins la mise en place du mentorat scolaire sur les politiques d'employabilité en France. Autant d'éléments essentiels à identifier, évaluer et valoriser dans une mesure d'impact systémique et économique. Le fonctionnement de ce secteur nous démontre comment notre appréhension du monde économique et social souffre d'un tropisme séculaire en faveur de l'économie

⁴ Définition de l'innovation sociale par l'OCDE.

de marché. Le PIB mesure une économie de la transaction et non de la relation, une antithèse de la manière de Saint-Exupéry de poser sa relation au monde : « On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux ».

Ainsi, une étude d'impact réalisée par le cabinet GoodWill pour l'association Label Vie formant les personnels de crèches aux enjeux environnementaux, aussi bien pour la tenue du lieu que pour les activités à faire avec les enfants, démontre que le label Écolo crèche dispose d'un potentiel de réduction des coûts considérable pour les parties prenantes impliquées. Cette étude, portant sur 243 crèches, a montré que l'État (via la sécurité sociale) et les mutuelles de santé économiseraient 587k€ sur deux ans par réduction de l'absentéisme et des soins si ce label était généralisé. De plus, la facture électrique des établissements serait réduite de 26 %, et jusqu'à 89 % pour certains d'entre eux, si des travaux appropriés étaient menés et les comportements adaptés. La généralisation en France, qui comporte 12200 crèches, ainsi qu'aux EHPAD, multiplierait cet effet levier.

Ceci ne comptabilise pas le bien-être psychologique des salariés, l'amélioration de leur propre lien avec leur environnement, la transmission de leurs acquis sur les sujets environnementaux auprès de leur entourage, etc. La liste des bienfaits s'allonge à mesure que nous considérons l'action d'une personne sur son environnement, et pas uniquement la vision en matière de coûts évités.

Le vieillissement de la population est une conséquence positive du progrès technologique. Mais il implique la croissance de la population des personnes seniors dépendantes et isolées, parallèlement à une augmentation des dépenses de santé. Depuis plus de trente ans, l'association Siel Bleu intervient dans plus de 1500 établissements d'accueil des personnes âgées chaque semaine : 50 000 personnes concernées, dont 30 000 en institution pour sensibiliser à la pratique sportive comme outil de prévention sanitaire, notamment sur les fractures osseuses et le diabète de type II. Siel Bleu a fait mesurer l'impact de ce type d'action sur la pression des dépenses de santé. Autrement dit, comment l'entretien physique limite les dépenses de santé liées aux fractures et au diabète. Sept millions de fractures pourraient être évitées dans quatre pays du monde, si l'action de Siel Bleu devenait une politique publique.

L'innovation sociale est une innovation qui se concentre sur un objet complexe et bien souvent immatériel : les relations sociales et ce qui fait une société. La complexité et l'intangibilité de son objet ne doivent pas pour autant minimiser / décrédibiliser l'innovation sociale et l'ampleur de son impact.

L'innovation sociale, accélérateur d'un changement de système

L'innovation sociale doit être conçue dans le cadre de sa vision holistique des problèmes permettant d'apporter des solutions pour transformer le système et pas se réduire à une question limitée : système de santé, santé éducative, etc. Cette manière de traiter les problèmes à

la racine permet une amélioration profonde et durable de la société.

L'école de Palo Alto a largement œuvré à théoriser l'approche systémique, et présente trois grands principes :

- principe de totalité : le tout vaut plus que la somme des parties qui le composent. $1 + 1$ n'est pas égal à 2. Car, dans l'étude des systèmes, la somme des parties ne prend pas en compte les interactions entre les éléments de ce système, qui peuvent augmenter ou dégrader le fonctionnement du système.
- principe d'équifinalité : Les interactions d'un système expliquent mieux son fonctionnement que l'histoire même du système. Ce qui signifie que la recherche de causes historiques pour expliquer un dysfonctionnement sera moins opérante pour aider à résoudre un problème donné que la clarification des modes de fonctionnement ou dysfonctionnement du système où le problème se produit.
- principe d'homéostasie : le système cherche constamment un état d'équilibre en mettant en place ses régulations. Ces régulations permanentes permettent au système de survivre et de se maintenir.

Cette approche que l'on retrouve par exemple chez Bateson nous invite non seulement à mêler les disciplines pour mieux comprendre ce qui nous entoure, mais se concentre aussi sur ce qui nous porte ou nous entrave : nos interactions. C'est aussi grâce à une telle approche que nous prenons conscience que nous sommes des acteurs de changement à tous égards par les interactions que nous entretenons aussi avec le système.

La mise en pratique d'une approche systémique nécessite cependant de repenser différents éléments de nos manières d'agir. C'est tout d'abord une nouvelle représentation du leadership dont nous avons besoin, moins héroïsé et plus décentralisé, plus centré sur la contribution que l'attribution, un *leadership* qui puise son efficacité dans la confiance qui est posée dans les éléments et / ou membres du système pour assurer une mise en action collective et la plus pérenne possible. Cette dernière participe grandement à révéler le pouvoir d'agir de chacun.

La précarité énergétique touche aujourd'hui près de 20 % des Français. Les réponses apportées par les énergéticiens restent massifiées et ne permettent pas d'appréhender la grande précarité. Depuis sa création en 2014, Réseau Éco-Habitat, structure fondée dans une logique associative et coopérative, agit pour l'amélioration thermique de l'habitat, en accompagnant les personnes les plus modestes dans toutes les étapes de leur projet : diagnostics, identification des solutions, recherches de solutions dans le but de les aider à retrouver des conditions de vie décentes.

Le Réseau Éco-Habitat œuvre à la rénovation des habitats des personnes en grande précarité, leur redonnant non seulement un environnement aux normes écologiques mais également la dignité. Confronté au souhait d'essayer la méthode unique mise en place, le Réseau Éco-Habitat, membre de la communauté Ashoka France, a eu l'opportunité par l'intermédiaire de l'ONG d'entrer en co-création avec EDF.

Les alliances entre les acteurs de l'innovation sociale et les entreprises apparaissent également comme des catalyseurs de l'impact systémique.

La lutte contre la précarité énergétique et la recherche constante de l'innovation sociale sont des engagements forts du Groupe EDF, dont la raison d'être est de construire un avenir énergétique neutre en CO₂ conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants. Afin de répondre à cette problématique sociétale globale, il devient nécessaire de nouer des alliances stratégiques avec des opérateurs de l'innovation sociale, souvent ceux qui permettent d'atteindre le dernier kilomètre pour une politique publique.

Au démarrage de l'année 2023, grâce notamment à cette collaboration et rôle clé d'Ashoka comme intermédiation, le Réseau Éco-Habitat a fait partie des associations qui ont été lauréates du programme gouvernemental de certification économies d'énergie doté de 145 millions d'euros.

Cet exemple de coopération manifeste la construction d'un chemin d'impact collectif comme parcours apprenant pour tous, permettant de faire face ensemble aux enjeux contemporains de nos sociétés.

Présentation d'Ashoka

Septième ONG la plus influente du monde, pionnière de l'entrepreneuriat social, Ashoka identifie et soutient depuis quarante ans plus de 4000 acteurs de l'innovation sociale dans 98 pays tels que Muhammad Yunus (prix Nobel de la paix 2006), Jimmy Wales (fondateur de Wikipédia) ou encore Laetitia Vasseur (fondatrice de Halte à l'Obsolescence Programmée, à l'origine de l'indice de durabilité de la loi AGECE). Sa principale mission est la transformation profonde de la société. Ashoka France célèbre ses 20 ans en 2024, et dessine une vision ambitieuse pour les deux prochaines décennies : détecter, accompagner et renforcer l'impact de ceux qui transforment déjà la société (tels que les entrepreneurs sociaux) ; équiper, soutenir et valoriser ceux qui la transformeront demain, mobiliser ceux qui influencent la transformation de la société (tels que les pouvoirs publics, les acteurs de l'économie, de l'intérêt général, de l'éducation, les institutions, et les médias).

Être plus solidaire avec l'innovation sociale !

De nombreux acteurs de l'ESS peinent à pérenniser les financements nécessaires à leur activité, voire n'arrivent pas toujours à accéder aux financements publics qui en toute logique devraient leur échoir, car ils apparaissent aussi comme une forme de délégation de service public. Souvent contraints d'hybrider leur modèle économique, de déployer d'autres sources de revenus les détournant de leur mission principale, de

s'associer à des opérateurs plus importants captant la majeure partie des ressources, de vivre dans une précarité financière leur faisant friser le *burn-out*, ces acteurs sont empêchés de remplir rapidement leur mission, qui relève pourtant de l'intérêt général.

Ce cercle vicieux du modèle économique est non seulement un frein à l'action même des acteurs mais aussi à l'image véhiculée par leurs actions, les assignant à une identité loin de l'image dominante de l'innovation, qui facilite l'obtention de financements.

Il a fallu dix ans à UniCités, à l'origine du service civique en France, pour percer les arcanes de la politique publique et opérer un changement de représentation de l'engagement associatif auprès des jeunes des quartiers et de la ruralité, et montrer qu'une citoyenneté retrouvée bénéficiait à l'ensemble du système.

Le service civique constitue un exemple illustrant notre propos : cette expérience de huit mois en moyenne consacrée à un engagement solidaire et associatif effectué par des jeunes entre 16 et 25 ans est indemnisée par l'État. C'est en 1994 que naît cette idée par l'intermédiaire de trois jeunes femmes qui fondent l'association loi 1901 Unis-Cités. En 2005, Unis-Cités sert d'inspiration au lancement du « service civil volontaire », par le président de la République Jacques Chirac, et en 2010 à l'instauration du « service civique » tel qu'il existe aujourd'hui. Vingt-huit ans après, c'est une politique publique régie par l'État jouissant d'un budget à part entière, d'un Institut de l'engagement, et d'une agence étatique du service civique. 35000 jeunes ont déjà effectué un service civique en France. Qui le sait ?

Ce qui n'est pas raconté n'existe pas. Il est plus qu'impérieux aujourd'hui de rendre visible ce qui est invisible, autrement dit la puissance de l'économie sociale et solidaire. La bataille culturelle démarre par la prise en compte de l'enjeu médiatique qui étreint cette économie au service de l'intérêt général. Sur les 123 titres du quotidien *Le Monde* de mai 2024, 9 sujets traitaient de l'économie sociale et solidaire. Pour accélérer non seulement la prise de conscience des problématiques sociales et environnementales mais aussi le passage à l'action pour tous, la nécessaire transformation de notre société exige un récit collectif.

Conclusion

Modifier les représentations, ainsi que les critères d'évaluation des innovations sociales, et leur redonner leur juste place de R&D de politiques publiques nécessitent un temps long et des financements idoines.

Les acteurs de l'ESS œuvrent comme un laboratoire innovant des politiques publiques, non seulement parce qu'ils ont l'agilité pour le faire, mais aussi parce qu'ils sont en contact direct avec le terrain. Lorsque l'on parle d'innovations, l'innovation sociale est souvent reléguée au second plan. Car elle correspond très peu aux imaginaires de l'innovation, encore trop souvent essentialisés aux innovations techniques ou technologiques. Cette relégation s'explique sans doute par ses particularités. L'innovation sociale est d'abord un processus qui se concentre sur un objet complexe et

immatériel : les relations sociales. De plus, elle repose sur une approche d'autant plus complexe, l'approche systémique, dont les actions indirectes sont à première vue invisibles. Pourtant, ce sont précisément ces deux spécificités qui en font une innovation fondamentale pour nos sociétés et à l'impact en réalité énorme.

L'innovation sociale par son aspect systémique et collectif dans le déploiement est donc bien plus qu'une innovation comme les autres. Elle est le moyen de maintenir notre système social viable, durable dans un souci d'égalité des chances.

Parce qu'il faut être tout un village pour accompagner un enfant à marcher, il faut être aussi tout un écosystème pour transformer profondément la société.

L'économie sociale et solidaire : pilier économique d'une société du *care* ?

Par Eva SADOON

Co-fondatrice de l'entreprise sociale LITA.co

Cet article esquisse les contours d'un nouveau paradigme économique centré sur le *care*, posant l'économie sociale et solidaire (ESS) comme un acteur historique clé pour répondre aux défis actuels et futurs. Il explore comment l'ESS incarne déjà, à de nombreux égards, l'éthique du *care* à travers ses valeurs et pratiques, et analyse les obstacles internes et systémiques entravant son plein épanouissement et son potentiel d'impact. L'ESS, par son mode de fonctionnement et sa capacité à analyser et apporter des solutions rapides aux problèmes écologiques et sociaux, incarne la forme d'économie nécessaire à une société qui prend soin. Mais, bien que précurseur, l'ESS nécessite un soutien structurel pour devenir la norme économique et inspirer une transformation globale de l'économie vers un modèle plus solidaire et durable. En conclusion, l'article propose une politique volontariste et planifiée du *care*, dont l'ESS serait le fer de lance, pour que la révolution du *care* portée par l'ESS dès la fin du XVIII^e siècle puisse aboutir et prendre vie pleinement, car, par-delà la croissance, le *care* est l'horizon.

Le modèle économique actuel est à bout de souffle et génère des crises multiples. Deux principaux angles morts caractérisent notre civilisation économique : la dépendance aux ressources naturelles, épuisables, et à leur extraction, et le travail gratuit des femmes, sans lequel l'économie ne tiendrait pas. Tout comme les énergies fossiles, le travail du *care* constitue une infrastructure vitale, mais invisible pour notre économie. Les crises, qu'elles soient écologiques, sociales ou agricoles, ont une racine commune : la dévalorisation du « prendre soin » ou du *care* dans notre société. Le *care* dépasse la notion de soin « curative », traditionnellement associée au secteur de la santé et de la médecine, et englobe plus largement le prendre soin de notre société dans son ensemble, incluant ainsi tant notre environnement que nos organisations ou les individus.

Comme le décrit la politologue américaine, et grande théoricienne de ce concept, Joan Tronto, le *care* désigne « tout ce que nous accomplissons pour soutenir, perpétuer et réparer notre monde de telle sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible ». En d'autres mots, il s'agit tant d'une disposition morale à se soucier d'autrui, que d'un mode d'attention et d'action de prendre soin des autres et de notre environnement. Cela s'applique à toutes les sphères : intime, politique, économique ou encore culturelle.

Le *care* est omniprésent dans les faits, d'autant qu'il est absent, non pris en compte, dans le paradigme économique libéral majoritaire aujourd'hui. Pourtant, comme le souligne Tronto : « On rend habitable le monde par le soin qu'on porte aux autres ». Le *care* est partout et vital pour toutes et tous. L'éthique du *care* et la responsabilité d'action qui l'accompagne s'appliquent non seulement aux autres mais peuvent aussi se transposer à notre

environnement. Un nouveau paradigme économique centré sur le *care* pourrait être porteur de réponses concrètes face aux crises en cours et à venir. Pour cela, toutes les parties prenantes de la société ont un rôle à jouer pour faire advenir ce nouveau contrat social basé sur le soin porté aux autres et à la planète.

Quelques secteurs de l'économie incarnent déjà une partie de l'éthique du *care* tant dans leurs principes, que dans leur finalité ou leurs modèles économiques. Le tiers-secteur a toujours été en avance de phase sur l'économie dominante. Il s'agira ici d'explorer, dans un premier temps, en quoi le secteur de l'économie sociale et solidaire, dit l'ESS, prend racine dans le *care*. Puis, nous interrogerons les freins qui empêchent l'ESS d'incarner pleinement ce paradigme. Enfin, nous soulignerons qu'une politique globale et volontariste du *care* sera nécessaire pour que l'ESS puisse faire vivre tous les principes du *care* et inspirer le reste de l'économie.

Présentation de LITA.co

Aujourd'hui, LITA.co est un groupe européen pionnier de la finance écologique et sociale, employant plus de 50 personnes en France, en Belgique et en Italie. Il a déjà redirigé plus de 150 millions d'euros vers 250 projets écologiques et sociaux en Europe, grâce à une communauté de 100 000 citoyens.

Désireuse de changer le système financier, LITA.co a également lancé une application appelée RIFT, qui permet aux citoyens d'accéder à des informations en toute transparence sur la manière dont leur épargne est utilisée par leurs institutions financières.

L'ESS puise ses racines dans le *care*

L'ESS puise ses racines dans les valeurs et les actions du *care*, incarnant une révolution profonde marquée par la mise en commun, la solidarité, et l'autonomie des travailleurs face à l'émergence du capitalisme industriel. Dès le lendemain de la Révolution française, avec l'abolition des corporations de métiers, les ouvriers se sont organisés en coopératives, mettant en avant les besoins collectifs sur les intérêts individuels. Face à la concentration des richesses et à l'émergence d'une nouvelle classe de prolétaires sans moyens de production, l'économie sociale a émergé à travers des initiatives telles que les mutuelles, les caisses de secours, et les coopératives de consommateurs. Au fil du temps, les associations ont également remis en question la primauté du profit, introduisant un modèle économique non lucratif basé sur le partage du pouvoir et de la valeur au service de l'intérêt général. À partir des années 1980, à l'économie sociale s'est ajoutée l'économie solidaire pour répondre aux défis contemporains, intégrant des principes tels que le commerce équitable, les circuits courts, et l'insertion sociale par l'activité économique. La reconnaissance juridique de cette démarche s'est concrétisée avec la loi Hamon de 2014 et la création de l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale). Cet agrément intègre notamment pour la première fois le plafonnement des écarts de salaire de 1 à 7. Aujourd'hui, face aux nombreux défis posés par les dérèglements climatiques et les crises sociales, de nombreux entrepreneurs proposent un modèle d'entreprendre alternatif qui répond à ces nouveaux enjeux. Celui-ci s'incarne à travers le respect de quatre piliers : l'impact social, l'impact écologique, le partage du pouvoir et le partage des richesses. Ces entreprises sont réunies sous la bannière « entreprises à impact » social et écologique¹, et sont fédérées par le Mouvement Impact France, qui vise à devenir un syndicat patronal des entreprises de l'ESS et des entreprises engagées pour la transition écologique et sociale de nos modèles. D'autres groupes et syndicats travaillent à représenter les intérêts de cette économie comme le mouvement ESS France ou encore le syndicat UDES. Ces groupements travaillent pour l'intérêt du développement de cette forme d'économie, mais surtout en faveur de l'intérêt général et d'une économie plus alignée avec des principes sociaux, écologiques et de solidarité. En somme, depuis son histoire ancienne, l'ESS représente un modèle économique tangible qui incarne les principes du *care* au sein de notre société. L'ESS regroupe ainsi tous ces acteurs dont les modes de fonctionnement diffèrent mais qui forgent une économie par et pour les gens : une économie qui refuse l'accaparement des richesses et du pouvoir au profit du partage équitable et de la solidarité, favorisant ainsi le bien-être collectif et la justice sociale et environnementale.

¹ Il s'agit « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale, dont l'ensemble de l'activité est dédié à cette finalité et dont la lucrativité et les écarts de rémunérations sont limités, et qui cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». Elles doivent attester de leur engagement à progresser de manière permanente sur leur impact social et écologique en testant et publiant chaque année leur Impact Score. Elles sont notamment reconnues par l'agrément ESUS, https://assets-global.website-files.com/6154253f3bb895af49471571/64286d3b835fa99122681b78_Statuts%20Mouvement%20Impact%20France%20-%2019%20Mai%202022.pdf

Entre préfiguration et incarnation : de nombreux freins subsistent

Bien que cette forme d'économie préfigure aujourd'hui, à de nombreux égards, les valeurs et l'éthique du *care*, plusieurs freins l'empêchent de l'incarner pleinement. D'abord, l'ESS n'est pas hermétique aux écueils du mode de fonctionnement des entreprises libérales : elle reste encadrée dans l'économie libérale actuelle et est donc tributaire de ses fonctionnements, que ce soit les objectifs de réussite attendus, les logiques de financements court-termistes ou encore les réglementations qui favorisent la « prime au vice », c'est-à-dire les pratiques moins-disantes². Les entreprises de l'ESS sont parfois mêmes plus emblématiques des *burn out* ou de l'épuisement professionnel. Les sociologues Matthieu Hély et Maud Simonet³ montrent que les acteurs de l'ESS, les associations ou les ONG par exemple, épuisent aussi les travailleurs par l'engagement total attendu d'eux, souvent au nom d'un « métier passion ». À cela s'ajoute la culpabilité ou la responsabilisation des salariés, qui portent sur leur conscience le poids des dysfonctionnements de la société et qui sont sommés d'en faire « davantage » pour « la cause ». Même s'il est clair que les salariés et organisations de l'ESS portent la charge morale et mentale d'un système économique dysfonctionnel, ces dernières ne doivent pas omettre l'importance des enjeux de bien-être au sein même de leurs structures.

Ensuite, bien que les femmes soient sur-représentées dans l'ESS – elles comptent pour près de 70 % de salariées –, elles sont sous-représentées dans les instances de gouvernance, en occupant seulement 39 % des places dans les conseils d'administration et 56 % des postes de cadres. Je suis d'ailleurs devenue en 2020 la première femme coprésidente d'un corps intermédiaire de l'ESS en étant élue à la tête du Mouvement Impact France. Par ailleurs, les mêmes mécanismes de division genrée des fonctions du *care* et de sur-représentation des femmes dans ces fonctions se retrouvent dans l'ESS. On note que 96 %⁴ des salariées et salariés de l'aide à domicile, 88 % des métiers d'infirmières et infirmiers et 90 % des aides-soignantes et soignants dans l'ESS sont occupés par des femmes. Les emplois à temps partiel sont aussi plus fréquents dans l'ESS que dans le reste de l'économie (32,8 % contre 20,1 %) et plus souvent exercés par les femmes (38,8 %, contre 22,3 % pour les hommes)⁵. Enfin, les salaires sont plus faibles dans l'ESS que dans l'économie dans son ensemble. En effet, la rémunération brute moyenne annuelle par équivalent temps plein y est de 33000 euros alors qu'elle est de 39800 euros dans l'économie dans son ensemble⁶. Ainsi, le travail du soin, qui vise à réparer la société, se voit dévalué et sous-estimé

² Voir la BD de Loom sur le concept de « prime au vice », <https://la-mode-a-l-envers.loom.fr/la-prime-au-vice-en-bd/>

³ HELY M. & SIMONET M. (2013), *Le travail associatif*, Presses universitaires de Paris Ouest Nanterre.

⁴ « Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire », 5^e éd., Observatoire national de l'ESS – ESS France, Juris Editions – Dalloz, août 2020.

⁵ INSEE - L'économie sociale et solidaire, très féminisée et des salariés plus âgés.

⁶ Chiffres d'ESS France <https://www.ess-france.org/travailler-dans-l-ess>

dans son ensemble. Ces différents exemples illustrent la façon dont l'ESS n'est pas prémunie de difficultés et limites qui sont en réalité le reflet d'une société et d'un système économique inégalitaire, qui dévalorise culturellement et financièrement les métiers du care de la même manière qu'il dévalorise l'ESS vis-à-vis de l'ensemble de l'économie, qui ainsi peine à développer pleinement son modèle social.

Encore aujourd'hui, l'ESS vient combler, à de nombreux égards, les défaillances de l'État pour répondre aux urgences sociales. Le système de santé et d'accompagnement social s'est largement construit en France sur la base d'initiatives de l'ESS voulant incarner d'autres valeurs : mettre la santé des populations avant la lucrativité, réduire les inégalités sociales et territoriales de santé, garantir l'accessibilité des soins. Les chiffres parlent d'eux même : huit centres de santé sur dix relèvent de l'ESS⁷ en France, et 58 % des emplois dans l'action sociale et médico-sociale. À titre d'exemple, pour mieux illustrer cette logique, des entreprises sociales comme Logivitaie ou Alenvi, se sont créées pour apporter l'accompagnement et le lien social nécessaires pour les personnes âgées ou handicapées, quelques soient leurs moyens financiers⁸. Des acteurs clés de l'ESS ont d'ailleurs su répondre efficacement et rapidement dans l'urgence lors de la crise du Covid. Prenons l'exemple de l'entreprise sociale 1083, cette marque de jeans à base de coton biologique et fabriqué France, qui a cessé sa production de jeans pour fabriquer des masques et ensuite les distribuer gratuitement aux soignants⁹, ou encore Abdelaali El Badaoui, fondateur de Banlieues Santé, qui a œuvré pour l'accès au soin des plus éloignés en banlieue et en zone rurale et qui a distribué des colis alimentaires équilibrés contenant également des produits d'hygiène¹⁰. L'ESS, par son mode de fonctionnement et sa capacité à analyser et apporter des solutions rapides aux problèmes écologiques et sociaux, incarne la forme d'économie nécessaire à une société qui prend soin.

Une planification du care : une nouvelle méthode nécessaire

L'ESS et l'économie à impact social et écologique porte dans son modèle et son ADN la capacité d'influencer les pratiques de l'économie dans son ensemble vers un nouveau paradigme économique du care. Mais, pour que cette forme d'économie ne soit plus la variable d'ajustement des activités que l'économie classique ou l'État ne veulent pas endosser, et pour que ce secteur incarne la forme économique du care par excellence, le changement doit avoir lieu aux niveaux structurel et

politique : une planification du care est nécessaire. Il s'agit d'établir un nouveau cap qui permettra à la fois d'anticiper les besoins et de fixer les moyens et les ressources nécessaires pour organiser la société et l'économie en conséquence sur plusieurs années à venir.

Une planification du care permettrait de faire pivoter les priorités et les budgets vers les secteurs essentiels à notre développement humain et à notre bien-être. Cela viendrait engager l'État et les différentes institutions dans le travail du care et valoriser les acteurs de l'ESS comme forme économique privilégiée vis-à-vis des autres acteurs économiques traditionnels, et donc pousser ces derniers à s'en inspirer.

Tout d'abord, cette planification du care doit être guidée par de nouveaux indicateurs qui intègrent l'état de bien-être actuel et futur de la société et de la planète, et doit s'affranchir d'une vision court-termiste pour se poser la question de ce qui apporte vraiment de la valeur à nos vies, sans laisser personne de côté. Penser une planification du care, c'est aussi se poser globalement la question de notre modèle de société, pour qu'il soit à la fois plus juste et résilient face aux crises en cours et à venir. Pour cela, une réorientation des budgets des « secteurs bruns » vers les « secteurs du care » est souhaitable, notamment dans la mesure où nos modèles économiques doivent vivre en dehors de la croissance des énergies fossiles afin de respecter les recommandations portées par les scientifiques du GIEC et de l'AIE. Parce que le financement des métiers et de l'économie du soin est un rempart à nos modèles économiques exposés aux dérèglements climatiques.

Quand il s'agit d'investir dans la transition, le gouvernement français semble davantage obnubilé par les technologies de rupture, à en voir l'ensemble des dispositifs et des plans d'investissement dans l'innovation ces dernières années¹¹. La définition adoptée des termes de « rupture » et de « valeur ajoutée » semble pourtant assez limitée. Face à l'expérience de vulnérabilité collective imposée par la pandémie, nous avons tous pu constater à quel point les métiers du care et les activités économiques ayant une réelle utilité sociale, au sens large, constituaient eux aussi « une rupture » entre la vie et la mort pour certains, et entre une économie qui continue de fonctionner et une autre à l'arrêt total. Alors pourquoi ne pas considérer le care comme secteur qui change la donne et qui répond aux besoins les plus criants de notre société ? Après la « French Tech », j'appelle le gouvernement français à lancer le « French Care » ! Il manque environ 200 000 places en crèche, et, en 2040, près d'un habitant sur trois aura plus de 60 ans : le care est le métier d'avenir par excellence ! La revalorisation des salaires est fondamentale, mais elle ne suffira pas. 30 % des personnels des services à la personne déclarent avoir été, au moins une fois¹², témoins de discrimination ou de harcèlement discriminatoire dans le cadre de leurs activités professionnelles. Comme le souligne Dafna Mouchenik, fondatrice de Logivitaie,

⁷ Aesio Mutuelles et ESS France, mars 2023.

⁸ <https://logivitaie.fr/app/uploads/2018/01/Article-ASH-Portrait-Dafna-Mouchenik.pdf> ; <https://www.alenvi.io/notre-mission>

⁹ *Challenges*, avril 2020, « Coronavirus : comment la start-up 1083 a arrêté les jeans pour faire des masques », https://www.challenges.fr/club-entrepreneurs/coronavirus-comment-la-start-up-1083-arrete-les-jeans-pour-faire-des-masques_705998

¹⁰ *Nouvel Obs*, décembre 2020, « Comment « Banlieues Santé » lutte très concrètement contre le Covid dans les quartiers », <https://www.nouvelobs.com/les-visages-de-la-solidarite/20201211.OBS37365/comment-banlieues-sante-lutte-tres-concretement-contre-le-covid-dans-les-quartiers.html>

¹¹ <https://www.economie.gouv.fr/french-tech-2030-programme-accompagnement-entreprises-innovation>

¹² Défenseur des Droits, Enquête – La perception des discriminations dans l'emploi, décembre 2022, <https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2023-07/ddd-enquete-oit-15e-barometre-20221118.pdf>

ce que le *care* nous enseigne, c'est que les conditions de travail comptent aussi. Le bien-être au premier plan évidemment, mais aussi l'autonomisation, la formation des employés, l'accompagnement vers la reconversion, et le sens donné au travail. Elle revendique par exemple la formation des dirigeants et dirigeantes dans la mise en place d'un management ancré dans une éthique du *care*, car cela s'apprend.

L'« ESSeisation » des secteurs du *care* : garant de l'intérêt général ?

Enfin, une loi de programmation pour soutenir et renforcer une économie du *care*, dont l'économie sociale, écologique et solidaire pourrait devenir le fer de lance, est nécessaire. L'ESS ne représente que 10 % de l'économie aujourd'hui, et environ 14 % des emplois privés¹³. Ces chiffres sont d'autant plus décourageants qu'ils sont quasiment au même niveau depuis 2006. Pour faire en sorte que l'ESS ne soit plus un secteur à la marge mais la norme de l'activité économique, de nombreuses décisions et investissements sont nécessaires. Nombreux sont les acteurs de l'ESS à exiger une véritable loi de programmation budgétaire autour d'indicateurs sociaux et écologiques (nous pouvons penser à l'Impact Score développé par le Mouvement Impact France). Cette loi volontariste est nécessaire pour accompagner les cinq acteurs de l'ESS (entreprises ESUS, fondations, coopératives, mutuelles et associations) dans toutes leurs étapes de développement, pour inciter dans le même temps des entreprises lucratives à adopter les statuts de l'ESS pour matérialiser leur engagement vers un autre modèle de développement économique, plus solidaire, plus équitable et plus soutenable.

Dans un contexte où de nombreux secteurs du *care* sont en crise et où les logiques court-termistes du marché et des entreprises cotées font passer les profits avant la qualité de service, les pratiques des acteurs privés traditionnels sont antinomiques avec un fonctionnement des structures qui doivent prendre soin telles que les EHPAD. Les structures du *care* ne devraient pas avoir pour objectif la recherche de profits à tout prix mais devraient uniquement chercher à répondre, au mieux, aux besoins collectifs. Il pourrait ainsi être envisagé que les entreprises de l'ESS, qui encadrent la lucrativité et qui priorisent l'utilité sociale, puissent intervenir auprès des publics vulnérables, aux côtés des associations et des collectivités, et être un relai de l'action publique. Prenons l'exemple du scandale ORPEA, où l'enquête menée par les inspections générales des finances et des affaires sociales a mis en lumière une machine à dégager des profits au point de négliger le bien-être et la santé des résidents des EHPAD¹⁴. Le paradoxe est à son comble : cette entreprise cotée en Bourse avait pour boussole l'optimisation des coûts et des

profits, et non le soin porté à nos aînés. Une entreprise censée être tournée vers le soin mais qui maltraite : voilà l'építome du dysfonctionnement du modèle capitaliste qui est antinomique avec l'éthique du *care*. Pour se défaire de ces logiques, la Caisse des Dépôts et Consignation (un groupe public au service de l'intérêt général) et trois autres assureurs dont la MAIF (assureur de l'ESS) ont racheté plus de la moitié du capital pour écrire une nouvelle page de ce groupe, qui s'inscrit désormais dans une logique de long terme au profit de la résilience et du bien-être des aînés. Cette approche « d'ESSeisation » a fait l'objet d'une note d'ESS France pour le secteur de la santé¹⁵, entre autres. De nombreux avantages y sont répertoriés : une forte implantation territoriale qui en fait souvent les garants du maintien de services de proximité au sein de localités où l'accès à une offre de soin est rendu de plus en plus difficile, une approche résolument plus préventive que curative et ancrée dans des principes démocratiques, ou encore un potentiel d'innovation reconnu en santé qui contribue à améliorer l'accès aux soins et les conditions d'exercice des professionnels¹⁶.

Gérer le *care* dans la société nécessite d'avoir un modèle économique et organisationnel tourné vers l'intérêt général. De manière générale, comme évoqué précédemment, les modèles économiques et de gouvernance qui encadrent l'ESS permettent de placer le soin de la société et de la planète comme priorité et finalité de l'entreprise. Les structures de l'ESS sont ainsi des outils économiques majeurs pour faire advenir une société résolument tournée vers le *care*.

Ainsi, depuis ses débuts, l'ESS incarne dans son intentionnalité et dans ses pratiques une éthique du *care*, centrée tant sur la coopération et l'entraide, que sur le refus de l'accaparement des richesses et du pouvoir. Tout en étant précurseur dans l'incarnation du *care*, l'ESS ne résiste pas à reproduire certains écueils des logiques libérales de marché ou des *habitus* d'une société encore inégalitaire. À la fois par manque de moyens et par un logiciel économique qui ne valorise pas suffisamment le *care*, l'ESS peine encore à s'imposer comme la norme. Face aux crises en cours et à venir, une véritable planification du *care* est nécessaire. Celle-ci permettra de facto de soutenir les structures de l'ESS qui habitent déjà les pratiques du *care*, et d'amplifier leur impact. Une politique volontariste et planifiée du *care*, dont l'ESS serait le fer de lance, est donc requise pour que la révolution du *care* portée par l'ESS à la fin du XVIII^e siècle puisse aboutir et prendre vie pleinement, car, par-delà la croissance, le *care* est l'horizon.

¹³ L'économie sociale et solidaire - Synthèse en faveur des structures de l'ESS - 16/12/2020, [PDF ; 1 Mo] <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

¹⁴ *Le Monde*, avril 2022, « Orpea : le rapport administratif rendu public confirme un système d'optimisation des coûts à tous les niveaux », https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/04/06/orpea-rendu-public-le-rapport-administratif-confirme-un-systeme-d-optimisation-des-couts-a-tous-les-niveaux_6120774_3224.html

¹⁵ ESS France et Aésio Mutuelle publient une nouvelle note d'opportunités sur le potentiel de développement de l'ESS au sein du système de santé, <https://www.ess-france.org/note-d-opportunit-e-pour-une-essisation-de-l-economie-decryptage-et-opportunit-es-dans-le-systeme-de>

¹⁶ Pour un regard historique et synthétique sur les actions de préventions des mutuelles : <https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/le-mouvement-mutualiste/histoire-des-mutuelles/serie-dete-saison-5/les-pionniers-de-la-prevention>

The third sector: New stakes

Introduction - Overcoming the tension between production and support: the emergence of a French model - Ten years of the Hamon law on the SSE

Pr Pierre Kletz

Recognition of an institutional framework

Ten years of the SSE law: Contributions, limits and prospects

Dr Timothée Duverger

As the law on the social and solidarity-based economy (SSE) celebrates its tenth anniversary, it appears that it is a major law recognizing the SSE, having made it possible to define its scope, recognize its representative organizations, outline public policies, adopt specific measures, and raise its profile. However, these positive aspects are counterbalanced by the fact that the objectives of scaling up have not yet been achieved, due to a lack of sufficient resources. In the light of these mixed results, this article will look at the law's contributions and limitations, as well as its future prospects...

What activities are included in the third sector? Diversity of fields and weight in the French economy

Claude Trink.

The social and solidarity-based economy is not a sector of activity, but a way of undertaking business that meets society's needs.

Its weight in the French economy can be measured by the number of salaried jobs it generates. This number is 2.6 million, representing 10.2% of salaried employment in France in 2019. Ten sectors in which SSE activities are most significant are presented in this article, with for each case the weight of jobs compared with jobs in public and private organizations in that sector. The social welfare sector is the most important, but by no means the only one. This panorama of activities also shows that the SSE is able to intervene in new areas, such as the circular economy, transition in mobility, and innovation.

The role of private not-for-profit organizations in the public hospital service, as illustrated by the Institut Curie

Pr Steven Le Gouill et Anne-Claire de Reboul

This article analyzes the way in which private not-for-profit organizations carry out public hospital service missions through the prism of the Institut Curie.

The diversity of legal statuses of private not-for-profit organizations is presented in order to show how some of their organizational structures put these establishments in a position to meet the particular challenges of the fight against cancer.

The article shows that private not-for-profit status offers the advantages of a corporate framework, which can be put to good use in projects that have no financial purpose and are consistent with the values and fulfillment of public service missions.

For example, it is shown how the private and contractual nature of the employment relationship, although governed by collective agreements, offers the institutions' management the possibility of developing management policies that meet their strategic objectives.

More generally, the article examines the dynamics between organizational strategy, structure, and identity in the case of private not-for-profit healthcare establishments.

The French tax system and non-profit activities

Pr Mirko Hayat.

The aim of this article is to present the way in which the French tax authorities view the charitable sector. This tax policy is based on two pillars: on the one hand, tax reductions granted to donations made by individuals or companies to public-interest organizations, and, on the other, a special tax regime offered to non-profit organizations, even when they occasionally engage in commercial operations.

The dynamics of relations with the State

The non-profit health and social welfare sector: Co-construction versus new public management

Dr Daniel Goldberg.

Solidarity and health associations were developed in a form of co-construction of public action, the authorities actually recognizing their diversity as an asset and the interest of their non-profitability as a guarantee. In recent years, major changes in the way public policies are conducted have had an impact on the associative sector, reducing it to the role of "operator", by developing competition in a non-regulated manner with merchant actors looking for high profitability. These developments undermine both the sense of action of associations, their socio-economic model, and their ambition to be an intermediate body carrying out a project for society as a whole. However, solidarity associations are particularly useful in bridging the divides in French society, and ensuring that everyone's rights are recognized.

Collaboration and substitution between the third sector and the State

Pr Hervé Colas.

Traditionally, third-sector organizations have been involved in the provision of goods and services, including basic necessities (combating social exclusion, food distribution, etc.), to compensate for government shortcomings.

In France, the end of the 1940s (after the Second World War) and the 1980s-1990s (with the return of extreme poverty) saw the creation of a number of large charitable institutions, but this movement was accompanied by the hope that public services would be able to structure their response in such a way as to allow charities to withdraw at least partially. On the contrary, the trend has been to institutionalize these organizations, and diversify their activities.

However, public services have also adapted to this situation in their relations with the third sector. Another type of relationship between the third sector and the State is also emerging, in which the latter, recognizing the third sector's potential for social progress, is working to create the conditions for the sector's sustainability and strong social impact. The logic of collaboration finds its place alongside that of substitution.

The complex dynamics between the public and voluntary sectors in the face of public health needs

Dr Bénédicte Défontaines.

Cognitive disorders represent the most serious health problem of the 21st century, according to the WHO. In France, this concerns 15 million people directly or indirectly: Alzheimer's disease and neurodevelopmental disorders are the most common.

Although there is no cure for these conditions, early diagnosis is essential to stabilize or even improve symptoms, thanks to brain plasticity, and to alleviate their systemic impact on health, work, on family life, schooling, and higher education...

Faced with this health and social challenge, we report on the role played by a non-profit association (Aloïs), which took the initiative in 2004 to contribute to this public health problem by creating/testing healthcare pathways for these patients, in the city, complementary to those existing in hospital. It took 22 years for an observation emanating from the concrete experience in the field to change public policies.

Non-profit players in State reconstruction: Operational action by international organizations

Éric Tonon.

Official development assistance is a market in which a large number of public and private players operate, including both non-profit operators and for-profit companies. State reconstruction activities constitute a specific segment of this international aid, coming after humanitarian aid and before traditional technical assistance. These interventions in crisis or «post-crisis» situations mainly take place in «fragile States», and require certain characteristics of the operator in charge of the intervention, which explains why donors prefer to rely on international organizations for the implementation of these projects. By their very nature, they are not-for-profit organizations, and thus closely resemble the way in which non-profit organizations and the social economy operate. The first two sections of this article briefly outline the context in which international organizations are involved in the reconstruction of States, focusing on their operation with European funding. The third section examines the reasons for the many failures of these projects. It concludes with suggestions for improving the effectiveness of these interventions.

What kind of economic model is needed to ensure the sustainability of the associative sector and the SSE as a whole?

Farid Marouani.

The French social and solidarity-based economy (SSE) is currently experiencing significant economic difficulties, which can impact on the quality of the services offered to its beneficiaries. The general situation of this not-for-profit sector calls for a lasting transformation, and it is important to outline the prospects for change. With a view to demonstrating the importance of building a sustainable economic model, accompanied by a positive economic equation, the example provided by the APF France handicap association is apt to support and illustrate this general model as an example of evolution to achieve a viable economic model, involving the various stakeholders, rather than maintaining a philanthropic economic model... out of shape.

Training and organizational issues

Secant marginal organizations: The vanguard of modern management

Pr Laurent Choain.

This article is a syncretic reflection on two experiences spanning more than thirty years: One as a senior executive in private but supra-lucrative companies, the other as a member of the governing bodies of non-profit organizations. In addition, they are no strangers to individual coaching for senior civil servants as part of the government's modernization program.

These worlds are not separate. Most public and not-for-profit organizations are seeking inspiration from managerial experiments in the private and third sectors, and in return, organizations in both the private and third sectors are moving towards more sustainable forms of governance and management, reflecting the expectations of new generations and the imperatives of greater social responsibility. The bridges between these two worlds are the types of organizations that belong to one or other of the sectors, whether for-profit or not-for-profit, and which propose original modes of management and governance.

The third sector as a societal third party: Academic accreditation as a vector for progress in management education

Pr Éric Cornuel.

A broad consensus has been reached on the areas in which the third sector is to perform its tasks (social justice, empowerment and citizenship, access to care, social innovation, and convergence of social goals).

But the third sector also has an eminent role to play in catalyzing, maximizing, and coordinating the contributions made by the State and businesses to society.

In order to illustrate the mechanisms implemented to make this dynamics useful and effective, the text analyzes the case of the constitution of an accreditation system, by an international not-for-profit organization, for academic management education institutions in the context of a withdrawal of States and a redefinition of corporate social responsibility.

The SSE challenge: To truly activate collective intelligence in the governance of human organizations?

Thierry Brigodiot & Pr Olivier Basso.

Our – provocative – thesis is simple to state: We believe that the legal divide defined in France between non-profit organizations and private companies enables the public authorities to manage the former. However, this legal definition of the third sector remains insufficient to formulate its implicit political promise.

Unlike private-sector and public-sector companies, social enterprises promise democratic governance and participation by all in their activities. However, most often they stick to traditional management methods that do not renew working practices, and they struggle to embrace collective intelligence, even though they define themselves as a participative space. It is therefore a major challenge for most social enterprises and their leaders to effectively tap into what uniquely drives them, that is, their employees' deep-rooted desire to commit themselves to the "common good", or even to "changing the world".

Preparing for the "next move" with non-profit organizations: Between intention and context

Pr Karim Medjad.

Non-profit organizations are now a well-established part of the business school landscape, but ambiguity persists as to the purpose of the programs devoted to them: Is it to provide them with «traditional» managers, or to train managers of a different kind with them?

Probably a bit of both, albeit in very different proportions from one organization to another. This observation of the great heterogeneity of the sector highlights the difficulty of standardizing this type of training, which requires far greater interaction with the players in the field than training courses dedicated to the commercial sector.

The aim of this article is to explain the particular nature of this type of training through the prism of a short-lived HEC specialization, the Alter major, whose lessons are still relevant today for the not-for-profit sector.

Professionalizing associations: A decisive challenge for the associative sector

Fabienne Duboscq.

The voluntary sector in France is a major economic player employing nearly 10% of employees in the private sector and mobilizing a quarter of the population in voluntary work. With 1.5 million charities and an annual budget exceeding 80 billion euros, this sector represents 3.5% of GDP. The sustainability of these structures depends on their ability to professionalize, a crucial issue for their survival and development. Despite reluctance, often due to the fear of losing the spirit of the «1901» law, this development is necessary.

Charities navigate in an increasingly complex environment, marked by increased requirements in terms of governance, financing, and management. To professionalize, they must train their administrators, capitalize and transmit knowledge, access professional skills through the recruitment of experts, sponsorship, or volunteering of skills, and strengthen their technical and logistical resources.

By embracing professionalization, charities strengthen their social impact, and guarantee their sustainability.

Social impact and financial stakes

Joining forces to meet our common challenges: Mutual banking in action

Augustin Bourguignat.

Mutual banking stands out more than ever in the face of environmental and social challenges, and demonstrates the ability of a collective driven and structured by the strong principles of solidarity, responsibility, and performance to lead an ambitious strategy in its core business, at the service of its customer-members and for the benefit of society as a whole. Cooperative and mutualist organizations, such as Crédit Mutuel, mobilize their customers, members, elected representatives, and employees on a daily basis to promote a banking model centered on proximity, in tune with the challenges of our time. At a time when our society appears fragmented and anxious about its future, mutualism is undoubtedly one of the ways of thinking about collective mobilization, as its founder Frédéric-Guillaume Raiffeisen was already aiming to do at the time of the first industrial revolution.

Au-delà des bonnes intentions : l'impact social du tiers-secteur

Rotem Aram-Nativ.

Cet article analyse l'intérêt croissant pour l'impact social et les travaux de plus en plus nombreux concernant l'évaluation de l'impact social (EIS).

Il met en exergue la nécessité de mettre en œuvre ces méthodes dans le tiers-secteur. Le papier présente les tendances générales de la prise de conscience sociale et de la progression de l'intérêt académique vis-à-vis de l'EIS. Il souligne le rôle des ONG et d'autres entités sociales dans la conduite du changement sociétal.

Il examine l'absence d'EIS rigoureuse dans le tiers-secteur en comparaison avec celle en vigueur dans les projets industriels, arguant que l'aversion pour les échecs et pour les incohérences réglementaires contribue à cette disparité.

En détaillant les phases de l'EIS, l'article plaide pour son adoption dans les entités sociales afin de favoriser la transparence, la responsabilité et la planification stratégique. L'adoption de l'EIS fait apparaître à la fois les succès et les défis, garantissant que les initiatives sociales conduisent à des améliorations sociétales mesurables et significatives. En fin de compte, l'article exhorte le tiers-secteur à adopter l'EIS, non pas comme un simple outil réglementaire, mais comme un cadre indispensable pour parvenir à une amélioration sociale substantielle et durable.

L'économie sociale et la mesure de son impact social et commercial

Włodzimierz Grudziński.

Cet article présente l'économie sociale et sa position sur le marché européen. L'économie sociale comporte

2,8 millions d'entreprises et d'organisations allant des ONG aux PME, en passant par les coopératives et de grands groupes européens. Elle est présente dans tous les secteurs, emploie 13,6 millions de personnes et représente 8 % du PIB de l'UE. L'article montre quelles valeurs et quels objectifs guident les entreprises sociales dans leurs activités sur le marché.

Il décrit comment, après la crise financière de 2008-2012, l'économie sociale a été reconnue comme le secteur d'activité le plus résilient et quel soutien la Commission européenne et les États membres lui ont apporté ces dernières années. Il souligne également l'énorme déficit de financement de ce secteur de l'économie par les institutions financières et présente les principes qui guident les institutions financières travaillant avec les entreprises sociales.

Dans la partie suivante, les méthodes et les moyens de mesurer l'impact de l'économie sociale sont présentés, et expliquent pourquoi il est important de mesurer l'impact mais aussi quelles conséquences indésirables cela peut avoir.

Enfin, l'exemple de trois entreprises sociales est discuté et démontre qu'il est possible de mesurer leur impact, mais que le résultat ne doit pas être comparé, car leurs activités tentent de résoudre des problèmes sociaux divers, souvent différents.

Financial innovation at the service of the SSE, the example of Crédit Coopératif

Jérôme Saddier.

Since it was founded 140 years ago, Crédit Coopératif has always had a history marked by the bank's determination, throughout its development, to support and consolidate the social economy.

Crédit Coopératif, as a cooperative bank, has been an innovative player, working alongside players who for many years have had difficulty finding the financing they need to carry out their activities. It has supported them in their changes, while respecting the cooperative values of the SSE and the search for economic performance that is essential to the sustainability of its commitments and those of SSE players. In this sense, it has demonstrated that «another bank is possible».

In addition to providing innovative financial products to support this development, and offering solutions tailored to the sectors of activity and territories in which SSE players operate, Crédit Coopératif makes the transparency of its activity a factor of innovation and development at the service of its customers and members. Its annual presentation of the «money circuit» shows that the activity is not speculative, and integrates the challenges of climate and sustainable finance.

Forty years ago, Crédit Coopératif pioneered the tools of sharing finance. Born of its exchanges and expertise with customers and members, they have made it possible to accompany the evolution of society, which is seeking to link investments and the social function they may take on. These innovative schemes have

grown on in the service of the SSE, and are part of an ethical project. They have been emulated by others.

Crédit Coopératif, for example, uses transparency in the service of the SSE to provide concrete help to local players. It also supports the ecological transition, being the bank whose financing involves the fewest greenhouse gas emissions.

Our aim, over and above innovation, is to demonstrate over the long term that it is possible to reconcile finance, citizenship, the real economy, and the challenges of transition to which we must respond.

SSE's own funding sources and mechanisms

Claude Trink.

The SSE has created its own financing organizations and financial products, which are also used to finance the private economy.

Third sector and social innovation

Les organisations du tiers-secteur comme outils pour conduire des changements sociaux efficaces

Dr Granit Almog-Bareket.

La crise de l'État-providence a créé un espace et des missions pour le tiers-secteur, et induit un éthos pour ses organisations.

Les complémentarités avec les États sont en cours de redéfinition sans qu'un retour aux modes de fonctionnement ayant précédé la période d'un rôle plus exclusif de l'État providence et de grandes institutions soit envisageable ; à l'époque, les partenaires-concurrents des États étaient de grandes institutions sociales (l'Église, par exemple), ayant elles-mêmes pour vocation d'influer sur la société dans son ensemble.

Or, les organisations à but non lucratif contemporaines sont efficaces lorsqu'elles sont focalisées sur une mission qui est leur raison d'être. L'agrégation de ces organisations en un secteur social leur fait courir le risque de perte d'efficacité. Par ailleurs, les organisations à but non lucratif assument une mission unique d'identification, de définition et de reconnaissance de problèmes sociaux qu'elles n'ont pas nécessairement vocation à prendre en charge seules par la suite.

For an active philanthropy

Samuel Pinto.

This author presents a reflection based on his own experience as a philanthropist. He advocates for an "active philanthropy", in which philanthropists closely monitor the management of the organizations they support, and promote a clear performance measurement.

By adapting the methods used in the business world, they forge modes of intervention, characterized by the fact that it is not only about giving money but also about defining strategies to reduce a social problem, and getting personally involved. The notion of active philanthropy also encompasses recognition of the fact that a philanthropist, by practicing fundraising, creates a leverage effect for his or her own philanthropy.

In a break with the traditional approach, active philanthropy is not satisfied with just making financial contributions, but also makes the skills and, above all, the time of donors available to organizations and projects.

The company of tomorrow already exists... and it's cooperative

Fatima Bellaredj.

At a time when our economy is increasingly vulnerable to crises, it seems necessary to question the business model we collectively want for tomorrow. More democratic and redistributive, rooted in the regions, attentive to the ecological imperative, and whose activity would be meaningful, the company of tomorrow would have a vocation to meet the needs of its employees and the regions. As such, it would be fully engaged in contemporary social and climate issues, putting into practice a form of «economic citizenship». Only a strong political will can make this new model happen and become widespread. Nevertheless, many employees are already experimenting with alternative ways of doing business and organizing work within cooperatives, with the aim of shaping a desirable future for all. What if the next world had already begun?

Is the third sector a social detection sector?

Pr Pierre Kletz.

The term "third sector" is one of the many names given for this sector. These names highlight differentiated aspects of its functioning and the nature of the responsibilities of the organizations involved; their plurality is a sign that the social role of the sector is still maturing.

An analysis of some of the ways in which the sector is referred to provides information on its social role and on the direction of the evolution indicated by its emergence and continuous strengthening. It would appear that certain elements are inherent to the organizations that fall under it: social and environmental objectives rather than financial ones, participatory and democratic modes of operation, and a constant priority for the development of the organization and its contribution to social progress implying the rejection of the rewarding of the owners of the company on annual profits.

However, it still seems impossible to propose a single, rigorous definition of the sector and the organizations that make it up. On the other hand, this sector can be defined by the fact that it plays a critical role in detecting difficulties within society, and in initiating the implementation of responses.

*Social and solidarity-based economy:
Permanent but invisible innovation*

Elsa Da Costa.

The elective affinities between social innovation and the social/solidarity-based economy structure this article. What they have in common is that they are “low noise” approaches to social progress based on incremental change and social experimentation.

While the aim of all innovation is to improve what already exists, the article highlights the lack of recognition given to social innovation compared with technological innovation, which is reputed to be a more powerful tool for change. On the contrary, the article highlights the possibilities opened up by social innovation, which, far from aspiring to disruptive innovation, is based on improving interactions between people.

To this end, it stresses the importance of the social and solidarity-based economy, which constitutes a genuine R&D area for public policy.

Is SSE the economic pillar of a care society?

Eva Sadoun.

This article outlines a new economic paradigm centered on care, positioning the social and solidarity-based economy (SSE) as a key historical player in responding to current and future challenges. It explores how, in many ways, SSE already embodies the ethics of care through its values and practices, and analyzes the internal and systemic obstacles hindering its full development and potential impact. SSE, through its mode of operation and its ability to analyze and provide rapid solutions to ecological and social problems, embodies the form of economy necessary for a caring society. But, although a precursor, SSE needs structural support to become the economic norm and inspire a global transformation of the economy towards a more supportive and sustainable model. In conclusion, the article proposes a proactive, planned policy of care, spearheaded by SSE, so that the care revolution launched by SSE at the end of the 18th century can come to fruition and fully to life, because, beyond growth, care is the horizon.

Issue editors: **Pr Pierre Kletz & Claude Trink**

Ont contribué à ce numéro



Dr Granit ALMOG-BAREKET

is a senior lecturer at Ben-Gurion University of the Negev in the Department of Management and Public Policy, where she founded and heads the Leadership Lab.

She is a member of the board of the Speaker of the Knesset's Quality of Life Foundation. She is also an advisor to the Simon Wiesenthal Foundation's Museum of Tolerance, an academic

advisor and member of the association 121 Engine for Social Change, and a member of the board of directors of The Sephardic House association.

She is founder and chairman of "Healing with Hope", a voluntary organization that provides educational and social support to children in hospital for long periods.

Granit Almog-Bareket holds a doctorate from IAE Paris, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, a post-doctorate from the Sanford School of Public Policy at Duke University, and was a visiting scholar at the Robert F. Wagner Graduate School of Public Service at New York University (NYU).



Rotem AMRAM-NATIV

is a distinguished Strategic Consultant specializing in Data, Digital and Impact-Oriented Development. He has established a niche in guiding leading non-profit organizations and social foundations toward impactful, data-driven development, and digital innovation.

His career includes a transformative tenure at JDC-Tevet (The Joint),

Israel's premier non-profit organization, from 2015 to 2022. During this time, he served as Head of Data, Research, and Impact-Oriented Development (2021-2022), and earlier as Program Director (2015-2020). He was pivotal in conceptualizing and managing cutting-edge training and employment programs, especially in the tech and high-tech sectors.

Collaborating with the Israeli government, philanthropic entities, and industry leaders, Rotem Aram-Nativ successfully launched pilot programs with a combined budget of approximately \$85 million USD. His commitment to implementing and rigorously evaluating the impact of these initiatives on target communities has been the hallmark of his approach.

Rotem Amram-Nativ's unparalleled expertise in crafting and overseeing projects with significant, tangible outcomes, together with his enthusiasm for addressing major social challenges through innovative solutions, establishes him as a unique voice in the non-profit sector. His hands-on experience in program development and impact assessment underscores his ability to articulate the essence and impact of contemporary non-profit organizations.



Pr Olivier BASSO

est professeur de *leadership* associé au Cnam ; il coordonne également le certificat « Leadership et Management Complexe » à Sciences Po Executives. Formateur et coach, il accompagne des dirigeants et des équipes qui souhaitent développer un *leadership* inspirant, en reliant leurs projets stratégiques et leurs enjeux managériaux à leurs

aspirations essentielles.

Il aime notamment à travailler avec deux questions : quel type de dirigeant ou dirigeante souhaitez-vous être ? ; vous dirigez les autres, comment vous dirigez-vous vous-même ? Sa dernière parution (en collaboration) s'intitule *Management – Fondements et nouvelles pratiques*, Dunod, 2024.



Fatima BELLAREDJ

est déléguée générale de la Confédération générale des Scop et des Scic.

Diplômée de sciences économiques, Fatima Bellaredj s'implique depuis plus de vingt-cinq ans dans le mouvement coopératif. Elle intègre en 1998 une Scop spécialisée dans l'accompagnement et

l'évaluation des politiques publiques, dont elle devient la gérante à 32 ans. Passionnée et convaincue par l'innovation sociale, elle est à l'initiative en 2007 du premier incubateur régional Alter'Incub au sein de l'Union régionale des Scop du Languedoc-Roussillon, dont elle devient la directrice en 2014.

Investie dans le développement économique, elle est lauréate du Prix de l'engagement sociétal (Prix de l'entrepreneur Ernst & Young) en 2014 dans la région Méditerranée, et est décorée des insignes de chevalier dans l'ordre national du Mérite en 2017.

Fatima Bellaredj a intégré la CG Scop en octobre 2018 en qualité de déléguée générale. Elle a ainsi pour missions la représentation interne et externe, le lobbying et la mise en œuvre du plan de développement, en liaison étroite avec les instances élues (Bureau et Direction nationale).

Parmi ses mandats, elle est vice-présidente de CoopFr, présidente de la commission Égalité Femmes-Hommes du Conseil supérieur de l'ESS (CSESS), membre du bureau du Conseil supérieur de la coopération (CSC) et du bureau d'ESS France, Elle est également administratrice du Crédit Coopératif et membre du conseil exécutif du Labo de l'ESS.

Augustin BOURGUIGNAT

est directeur de la Caisse de Crédit Mutuel de Paris 14. Diplômé de l'EHESS, d'Audencia et de Mines ParisTech, il a exercé différentes responsabilités dans des entreprises et au sein de l'administration française, en France et à l'étranger. Avant de rejoindre le Crédit Mutuel, il travaillait à la CFDT sur les questions économiques.

Il est également enseignant à Mines ParisTech.

Thierry BRIGODIOT

dirigeant du cabinet Pragma, est un expert en transformation organisationnelle, et accompagne les leaders et leurs équipes en situation de changement. Il coordonne depuis 2013 le déploiement de la démarche d'exploration appréciative dans le secteur de la santé publique. Depuis 2018, il pilote pour l'ANFH le programme I-Care (Intelligence Collective et accompagnement des responsables et des équipes).

Ingénieur de formation initiale (EISTI), il a poursuivi tout au long de sa vie professionnelle des enseignements complémentaires : Msc en Management de la Technologie et de l'Innovation – SPRU -Sussex University, CAAE IAE Paris spécialité « Conduite du changement » par Gérard Donnadieu, master en Coaching et Développement Personnel – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Il a successivement été chef de projets complexes dans l'industrie, manager dans le conseil et co-créateur de la cellule de consultants internes au ministère de l'Éducation nationale, avant son arrivée chez Pragma en 2007.

Quelques publications : « Introduction et témoignages français » de Thierry Brigodiot, Préface du Pr Alexandre Duguet, *Pratique de l'Appréciative Inquiry dans les établissements de santé*, Éditions Interéditions, 2018 ; « Mesure des transformations par l'appréciative Inquiry dans le milieu hospitalier », *Objectif Soins et Management*, octobre-novembre, 2019 ; « Biogénopole : la synergie de l'IA et de l'intelligence collective », Entretien avec Bruno Lacarelle du Biogénopole APHM, *Survey Magazine*, avril 2024.



Pr Laurent CHOAIN

est Chief Leadership, Education & Culture du Groupe Forvis Mazars, et professeur des universités associé à Paris Panthéon Assas.

Il est par ailleurs membre des organes de gouvernance de la Fondation Cnam, de l'EFMD, du festival de Ramatuelle et de la Peter Drucker Society of Europe, et coach exécutif de directeurs centraux d'administration de

l'État français.



Pr Hervé COLAS

accompagne des dirigeants d'entreprises familiales au sein du Groupe Fiteco. Il est Professeur associé au Cnam et membre du LIRSA (EA 4603), après avoir exercé la présidence d'un groupe d'expertise-comptable, des fonctions de direction générale adjointe et de doyen de la recherche pour une grande école de management ainsi

que dans le secteur associatif. Expert-comptable, docteur

HDR en sciences de gestion, il est également diplômé d'HEC (H88).

Ses travaux de recherche portent sur les rites organisationnels, les approches littéraires des organisations (narration, méthode des portraits, métaphores et métonymies organisationnelles) et l'épistémologie des témoignages en sciences de gestion.



Pr Éric CORNUEL

est président de EFMD Global depuis l'année 2000. Diplômé de Sciences Po Paris et d'HEC Paris, il est docteur en gestion à l'Université de Paris Dauphine.

Il mène de front une carrière de dirigeant d'institutions du monde de l'éducation et de professeur. Ainsi, il est professeur ordinaire à l'Université catholique de Louvain et exerce des

responsabilités de leadership comme la co-fondation et la direction de diverses organisations internationales, telles que PRME, CEIBS, GRLI, HigherEd et ITP.

Éric Cornuel a reçu le prix Magnolia de la ville de Shanghai en 2018, et est chevalier de la Légion d'honneur. Il est un auteur prolifique, dont les publications incluent *Business School Leadership and Crisis Exit Planning*, publié par Cambridge University Press.

Souvent reconnu pour ses contributions académiques, il est associé à des institutions réputées et a reçu des doctorats *honoris causa* de l'Université Koźmiński et de l'ESCP Business School.



Elsa DA COSTA

est diplômée de l'École de Management de Lyon (EM Lyon) et de l'École Supérieure de Journalisme de Paris (ESJ Paris). Après dix ans d'expérience en tant que cadre dirigeant en marketing numérique au sein de grands groupes, elle lance sa start-up Avidemamans.com, désormais intégrée au Groupe TF1.

Repérée par France 5, elle devient chroniqueuse société dans l'émission quotidienne La Maison des Maternelles.

En 2017, elle crée le site pédagogique Jecomparelesprogrammes.fr à l'occasion de l'élection présidentielle, et devient chroniqueuse politique sur LCI durant la campagne. Convaincue que le journalisme se doit d'être pédagogique et résolument citoyen, elle fonde Clarté Production pour produire et réaliser ses propres projets audiovisuels.

Elle réalise alors trois séries documentaires intitulées « Génération Climat », dont une, « Le Lobby de Poissy – ces enfants s'engagent pour la planète », diffusée par France Télévisions, a remporté un Award d'Argent dans la catégorie « responsabilité sociétale » au Festival Green Award de Deauville en 2018.

Ses engagements la conduisent également à coordonner la première déclaration des droits de la planète, rédigée par 310 enfants de 10 pays européens, présentée au Parlement européen et remise personnellement à Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne. En février 2021, elle est nommée directrice générale de l'ONG Ashoka France, dont le rôle est de révéler le pouvoir d'agir de toutes et tous. Elle est également l'auteure de *Rêver Grand : ces enfants qui s'engagent pour la planète*, publié aux Éditions du Seuil en mars 2020.



Dr Bénédicte DÉFONTAINES

possède les diplômes et titres suivants : doctorat de médecine, DES de biochimie, DES de neurologie et DEA de neurosciences.

Ancienne interne et ancienne chef de clinique-assistant des hôpitaux, elle s'est progressivement spécialisée dans le diagnostic et la prise en charge des personnes présentant une plainte cognitive.

Neurologue, praticien hospitalier temps plein, elle participe dès 1995 à la création des premières consultations-mémoire dans les hôpitaux, mais décide de quitter l'hôpital en 2004 pour ouvrir un cabinet de neurologie libérale à Paris afin d'apporter sa contribution à ce problème de santé publique en fondant l'Association Aloïs. L'équipe de cette association expérimente des parcours de diagnostic et de prise en charge, des patients avec troubles cognitifs, en ville, en coordonnant les professionnels de santé entre eux. Ces parcours sont vertueux et complémentaires de ceux des hôpitaux. De cette façon, Dr Bénédicte Défontaine est à l'initiative d'une amélioration de l'organisation du système de soins pour ces patients.

Depuis 2011, elle consulte également à l'hôpital de Moze à Saint-Agrève.

Depuis 2017, elle est neurologue au sein de Medecindirect.fr, une plateforme de téléconsultation.

Depuis 2018, elle est la neurologue référente de Mayotte. Elle pratique la téléconsultation, la télé-expertise et assure des consultations en face/face.

Elle a obtenu la médaille d'or de l'internat de médecine et le titre de chevalier de l'ordre national du Mérite.



Fabienne DUBOSCQ,

après treize années passées dans le secteur marchand, notamment en tant que directrice commerciale d'une société d'édition, a fait le choix de poursuivre sa carrière dans le secteur associatif.

À partir de 2002, elle intègre LADAPT, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, en tant que directrice du développement associatif et de la communication.

Elle a rejoint la Fondation de l'Avenir pour la recherche médicale appliquée en 2007, en tant que directrice du développement et de la communication. En 2012, on lui a confié la direction de la Fondation, après avoir obtenu le BADGE Management associatif délivré par Mines Paris Tech et l'Adema (Association pour le développement du management associatif).

À partir de 2013, Fabienne Duboscq entre au conseil d'administration de l'Adema dont elle est aujourd'hui vice-présidente. Elle anime depuis lors des formations et assure la responsabilité pédagogique du certificat Management des associations, qui a succédé au BADGE Management associatif.

À l'ICP, elle intervient dans le master Solidarités et transitions durables et est responsable du TD Management des associations de la L3 Sciences économiques et politiques, parcours ESS.

Elle a rejoint, en juin 2014, l'UNAFAM (Union nationale des familles et amis de personnes malades et / ou handicapées psychiques) en tant que directrice générale.

En juin 2017, elle crée le cabinet de conseil Gain de Causes, dédié aux organisations sans but lucratif. Elle intervient sur les problématiques de gouvernance, de management, d'organisation, et accompagne l'élaboration des projets associatifs et stratégiques.

En 2021, Fabienne Duboscq crée Gain de Causes Mentorat. En tant qu'ancienne directrice générale, elle propose du mentorat de pair à pair, pour soutenir les dirigeants associatifs ayant besoin de prendre de la hauteur. Depuis 2017, Fabienne Duboscq contribue également à la revue *Jurisassociations* (Éditions Dalloz) dans la rubrique management, et siège au conseil scientifique.



Dr Timothée DUVERGER

est responsable de la Chaire Territoires de l'ESS (TerrESS), du master Économie sociale et solidaire et innovation sociale (ESSIS) et de l'executive master Stratégies, territoires et projets innovants dans l'ESS (STPI-ESS) à Sciences Po Bordeaux. Il est également chercheur au Centre Émile Durkheim (UMR 5116).

Spécialiste des dynamiques d'institutionnalisation de l'ESS et membre du Conseil supérieur de l'ESS comme personnalité qualifiée, il a notamment publié *L'économie sociale et solidaire* (La découverte, 2023).



Dr Daniel GOLDBERG

est président de l'Uniopss depuis septembre 2022. Il était auparavant, depuis janvier 2019, président de l'Uriopss Île-de-France, et donc, à ce titre, administrateur de l'Union nationale. Ces fonctions l'amènent à représenter l'Union dans diverses instances, notamment le Haut Conseil de l'Enfance, de la Famille et de l'Age (HCFEA), ou le Conseil supérieur de l'ESS. Sous sa présidence, l'Uniopss a adopté son projet politique et stratégique 2024-2030 intitulé « Résolument humains ! », dans lequel l'Uniopss se positionne à la fois comme tête de réseau nationale des solidarités et comme corps intermédiaire porteur d'un projet de société. Cette ambition a été réaffirmée lors du congrès de l'Uniopss, en avril 2024, dont le mot d'ordre était « Fiers de prendre soin ! Fiers d'être engagés ! ».

Daniel Goldberg est professionnellement maître de conférences en mathématiques appliquées à l'Université de Paris 8 de Saint-Denis depuis 1995. Il a, par ailleurs, exercé successivement plusieurs mandats électifs : maire-adjoint en charge de la santé de la ville de La Courneuve pendant dix ans, puis vice-président de la communauté d'agglomération Plaine commune et conseiller régional d'Île-de-France. Entre 2007 et 2017, il a été député de Seine-Saint-Denis, impliqué notamment sur les questions de logement, de politique de la ville et d'égalité des droits.



D.R.

Włodzimierz GRUDZIŃSKI

has over 30 years of experience in banking as for 17 years (1990-2007) CEO of Bank for Socio-Economical Initiatives BIŚE SA, which was one of the pioneers of financing SMEs, local governments, social economy, and housing communities in Poland. Co-founder and 12-year-long member of the Board of the Polish Bank Association (PBA), from 2001 to 2009 its

Vice-Chairman, actively participating in the construction and development of the Polish banking sector.

From 2009 to 2024, he was the advisor to the PBA and the member of the Ethics Committee.

He is a co-founder of FEBEA (European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers) and from 2014 to 2024 its Vice-Chairman. During the period 2018- 2024, he was was a member of European Commission's Advisory Group GECES (Expert Group on Social Economy and Social Enterprises).

He is Chairman of the Board of the Junior Achievement Foundation, Chairman of the Board of the Foundation for Financial Advisory Standards €FPA Poland, a member of the Ethics Committee of the €FPA Europe, and a member of the Finance Committee of the Auschwitz-Birkenau Foundation.

He is also a member of juries of competitions: Social Entrepreneur of the Year; Irena Sendler Award for Teachers "For Repairing the World"; Ethics in Finance.

Pr Mirko HAYAT

est professeur affilié au département droit et fiscalité d'HEC. Il est directeur académique du mastère Droit et Management International.

Avant de rejoindre le groupe HEC, il dirigeait le département fiscal de la CCI de Paris.

Il commença sa carrière comme inspecteur des impôts. Il a été rapporteur auprès du Conseil des prélèvements obligatoires (antérieurement, Conseil des impôts), et expert auprès du Comité économique et social européen.

Il est docteur en droit, titulaire d'une habilitation à diriger des recherches en sciences juridiques, d'un DEA d'économie, et ancien élève de l'École Nationale des Impôts.

Il est l'auteur de divers ouvrages et articles sur la fiscalité.



D.R.

Pr Pierre KLETZ

est Professeur à l'Université Ben-Gourion du Néguev (BGU).

Il y a dirigé, jusqu'en août 2021, le MBA en Leadership social qu'il a fondé en 2010 ainsi que l'institut de Leadership Social.

Dans les années 1990, il a été directeur académique du Centre d'Europe centrale et orientale à HEC-Paris. Il a

également été maître de conférences à l'Université François Rabelais de Tours, où il a été le directeur fondateur du master en Management public.

En 2006, il a rejoint la faculté de la Fondation Mandel (MF)-Israël, et a été vice-président de MF-Israël jusqu'en janvier 2014. Parallèlement à ses activités d'enseignement, il est conseiller scientifique à l'European Foundation for Management Development (EFMD).

Pierre Kletz est docteur-HEC et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne



D.R.

Pr Steven LE GOUILL

est Professeur d'hématologie (PU-PH), directeur de l'Ensemble hospitalier de l'Institut Curie depuis le 1^{er} septembre 2021. Il possède une expérience de plus de trente ans dans le soin, la recherche, l'enseignement et le management. Il a piloté avec Anne-Claire de Reboul la direction de la recherche et de l'innovation au CHU de Nantes.

Anciennement chef de pôle hospitalo-universitaire du CHU de Nantes, il a également été chef de service d'hématologie. Il est titulaire d'une thèse de sciences de l'Université Paris Descartes, et a étudié les dérégulations de l'apoptose dans les lymphopathies B. Membre du bureau du LYSA (LYmphoma Study Association) dont il a présidé le conseil scientifique et le registre DESCAR-T (registre français des cellules CAR-T), le Pr Steven Le Gouill est un expert notamment du lymphome à cellules du manteau. Il est ainsi l'auteur de plusieurs études médicales ayant contribué à changer la prise en charge thérapeutique de cette pathologie.



D.R.

Farid MAROUANI

est directeur des opérations d'APF France handicap, en charge de la transformation du modèle économique de l'association. APF France handicap gère près d'1 milliard d'euros et compte 15000 salariés.

De formation ingénieur et diplômé de HEC paris (Executive MBA), il a travaillé dans l'industrie de l'informatique et des télécoms pendant

vingt ans ; il a été notamment le fondateur d'une entreprise à succès, Solution 30, dans le domaine de l'informatique, société cotée à la bourse de Paris.

Après ce parcours dans le secteur privé, il s'engage depuis sept ans au sein d'APF France handicap pour réconcilier les bonnes pratiques du secteur privé avec celles de l'engagement des militants associatifs, avec comme objectif stratégique de créer de la valeur sociale.

Pr Karim MEDJAD

est Professeur de droit international, et avocat.

Il a commencé sa carrière comme avocat dans divers cabinets anglo-saxons. Il a ensuite rejoint le groupe HEC où il a enseigné durant vingt ans avant d'être élu en 2010 à la Chaire de Développement international des entreprises du Conservatoire national des arts et métiers.

Il mène une double activité de praticien et d'enseignant-chercheur. Sur le terrain, il intervient en tant qu'expert juridique dans la conception et la mise en œuvre de réformes institutionnelles et juridiques dans les pays émergents. En tant que chercheur, il est membre du Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (Lirsa). Ses activités se concentrent sur les formes alternatives de la firme, la circulation internationale des normes et le développement de la société civile.



D.R.

Samuel PINTO

est diplômé d'HEC (promotion 1978).

Il a débuté une carrière de gérant de fonds d'investissement actions, à la Banque Paribas puis à la Compagnie Financière Edmond de Rothschild dans la gestion d'actifs financiers et de fonds actions.

En 1990, il est parti à Hong-Kong pour le Crédit Agricole, afin de gérer des comptes privés de clients asiatiques de la succursale et un fonds d'investissement sur les actions asiatiques.

Il est retourné à LCF Edmond de Rothschild à Paris, fin 1992, pour diriger l'équipe de gestion actions, puis toute l'équipe de gestion institutionnelle en tant que Chief Investment Officer et président de la filiale Edmond de Rothschild Asset Management.

Il a été nommé directeur général de la holding familiale Compagnie Financière Saint-Honoré en 1997, et membre du directoire et DGA de la banque LCF Edmond de Rothschild en 2002.

Fin 2009, il a quitté Paris et ses fonctions opérationnelles à la banque EdR pour s'installer à Tel-Aviv en Israël, où il a continué une activité de Senior Advisor des fonds de *private equity* ERES (Edmond de Rothschild Equity Strategies) qu'il avait créée en 2006.

Depuis 2010, il se consacre à une activité de philanthropie active en Israël, dans le secteur de l'éducation pour les enfants de la périphérie sociale et géographique du pays ; il est donateur et partenaire actif dans plusieurs associations.

Il est président de Kol Israel Haverim/Alliance, une association de plus de 200 employés qui développe des programmes éducatifs dans 80 écoles et lycées israéliens. Il est également administrateur dans d'autres associations qu'il soutient non seulement financièrement, mais aussi par ses conseils et dans le domaine du fundraising.



D.R.

Anne-Claire de REBOUL

est directrice adjointe de l'Ensemble hospitalier de l'Institut Curie depuis le 1^{er} septembre 2021, apporte son expertise en management et pilotage de projets basée sur son expérience professionnelle dans des postes à responsabilités au sein des hôpitaux. Elle a piloté avec le Pr Le Gouill la direction de la recherche et de l'innovation du CHU de Nantes.

Diplômée de l'École des hautes études en santé publique et d'un DU en sciences médicales pour les gestionnaires en santé, elle a occupé précédemment les fonctions de directrice générale adjointe (2019-2021) du Centre hospitalier de Versailles. Elle a également été directrice (2015-2019) du pôle Affaires médicales, recherche et stratégie territoriale du CHU de Nantes, après avoir été directrice (2013-2015) des Affaires médicales et de la biologie aux Hôpitaux Universitaires Saint-Louis/Lariboisière/F. Widal.

En 2011, elle a rejoint l'AP-HP en tant que directrice en charge du pilotage des conférences stratégiques et responsable de la mise en œuvre du dispositif conventionnel des départements hospitalo-universitaires (DHU).



© Alain Bujak

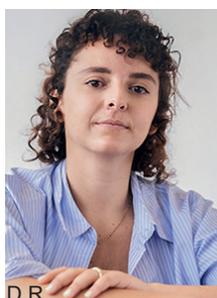
Jérôme SADDIER

diplômé de sciences politiques et de relations internationales, a exercé plusieurs responsabilités de direction dans le mouvement mutualiste et l'ESS depuis une quinzaine d'années, ainsi que dans des institutions publiques locales, nationales et internationales. Il est président du conseil d'administration du groupe Crédit Coopératif depuis décembre

2020, il a été renouvelé dans ses fonctions depuis décembre 2023. Il était auparavant vice-président délégué depuis juin 2018, et avait intégré le conseil d'administration du Crédit Coopératif en tant que représentant de la Mutuelle Nationale Territoriale. Il est membre du conseil de surveillance du groupe BPCE depuis mai 2024. Depuis janvier 2023, il est président de coop.fr. De janvier 2014 à mars 2018, il a occupé les fonctions de directeur général de la Mutuelle Nationale Territoriale, principale mutuelle des agents des collectivités territoriales françaises et sixième mutuelle française, et à partir d'octobre 2017, il a parallèlement exercé les responsabilités de directeur de la stratégie et des affaires publiques du nouveau groupe mutualiste VYV, dont il a été l'un des artisans.

Entre 2012 et 2014, il a été conseiller spécial et chef de cabinet de Benoît Hamon, ministre délégué à l'Économie Sociale et Solidaire et à la Consommation, prenant notamment une part active à l'élaboration de la loi sur l'ESS. Depuis septembre 2016, il préside également l'AVISE, agence d'ingénierie et de services pour le développement de l'ESS ; il est par ailleurs vice-président de la section française du Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie coopérative, publique et sociale. De janvier 2019 à juin 2024, il préside ESS France, l'organisation nationale représentative des acteurs de l'ESS. Il est par ailleurs président de l'association Bouge ton Coq depuis 2022.

Il avait auparavant exercé, depuis 2003, des fonctions de direction à la Mutualité Fonction Publique et à la Mutuelle des Étudiants, après avoir été diplomate auprès des organisations sociales des Nations unies, conseiller de deux ministres entre 2000 et 2002 (Elisabeth Guigou et Alain Richard), et commencé sa carrière professionnelle en tant que collaborateur d'élus locaux. Jérôme Saddier est également colonel dans la réserve citoyenne de l'Armée de l'Air.



D.R.

Eva SADOUN

est une entrepreneure, autrice et activiste française. En 2014, elle a co-fondé l'entreprise sociale LITA.co, qui permet aux citoyens d'investir directement dans des projets à impact social et environnemental.

Ces combats, Eva Sadoun a décidé de les porter à d'autres niveaux, en s'engageant dans plusieurs mouvements d'entrepreneurs sociaux et dans de nombreux combats politiques et économiques pour éveiller les consciences, impacter et inciter citoyens, entrepreneurs, dirigeants, institutionnels et politiques à comprendre pour agir. Elle a codirigé le Mouvement Impact France (ex-Mouvés) de 2020 à 2023, afin de porter au niveau national la voix des entreprises engagées pour la transition écologique et sociale et ainsi proposer une alternative sociale et écologique au Medef.

Profondément activiste, elle prend régulièrement la parole dans des médias nationaux pour défendre une vision nouvelle sur des thématiques cruciales de notre temps : la nécessaire transformation sociale, écologique et féministe du secteur financier, l'émergence de modèles économiques et entrepreneuriaux plus résilients et durables ou encore la redéfinition de ce que doit être le *leadership* à l'aune du *care*. En 2022, elle a publié un manifeste, *Une économie à nous*, aux Éditions Acte Sud.



D.R.

Éric TONON

est diplômé du DEA 106 d'économie et finance internationales de l'Université Paris Dauphine-PSL, et ancien auditeur de la session nationale de l'IHEDN.

Il est diplomate en poste en Belgique où il occupe la fonction de Représentant Permanent de l'International Management Group (IMG) à Bruxelles depuis 2010. À ce titre, il a notamment négocié puis supervisé la mise en œuvre de plusieurs projets stratégiques financés par la Commission européenne sous le régime de la « gestion conjointe » en Haïti, Libye, au Myanmar ou au Soudan du Sud.

Il a été en poste précédemment en Pologne de 1996 à 1997 à l'Ambassade de France, en Lituanie de 1998 à 2001 pour la Commission européenne avant de servir en Serbie de 2001 à 2005 au sein de l'Ambassade de France.

Il rejoint France Coopération Internationale (aujourd'hui Expertise France) de 2005 à 2007 en qualité de chef du département des opérations.

Il occupa une fonction de chef de projet pour le compte de l'Union européenne en Azerbaïdjan de 2007 à 2009.

Il a également effectué plusieurs missions d'expertise pour le compte de la Commission européenne et des Nations unies.



D.R.

Claude TRINK

est ingénieur général des Mines. Il est président de l'association PPE, un centre de développement industriel des applications de l'hydrogène et de matériaux composites, situé à Saint-Avold (en Moselle). Sa carrière professionnelle l'a conduit à assumer différentes missions liées aux politiques de l'emploi dans le cadre de la revitalisation

des territoires. Il a notamment exercé en qualité de directeur du développement territorial et d'administrateur de Charbonnages de France et comme Commissaire à la réindustrialisation de la Picardie.

En outre, il a exercé des responsabilités dans le secteur public et le secteur privé, dans les domaines de l'énergie (nucléaire, solaire, charbon), de l'agroalimentaire, de la protection de l'environnement, et du financement des entreprises et de l'innovation en capitaux propres et en prêts participatifs.