



THIRD
SECTOR
IMPACT

Measuring impact.
Enhancing visibility

WP5 : Les barrières au développement du tiers secteur

Premiers résultats pour la France

Marseille, 7 décembre 2015

Réunion partenaires

Francesca Petrella, Nadine Richez-Battesti
avec la collaboration de Julien Maisonnasse,
Nicolas Meunier et Thomas Guérin

Lest-cnrs et AMU



Présentation

▣ Sources mobilisées

▣ Synthèse :

- Principaux résultats
- Les premières recommandations de politiques publiques

▣ Le tiers secteur : faits stylisés

▣ Les principales barrières et comment les dépasser?

▣ Principaux résultats par secteur

- Services sociaux
- Culture
- Sport

▣ Etudes de cas



Sources mobilisées

- ▲ Revue de littérature et différents rapports généraux sur l'ESS ou sectoriels
- ▲ Enquête en ligne sur la perception des barrières (Site de la CRESS et du PSP) : 25 réponses
- ▲ Enquêtes auprès d'acteurs clés de l'ESS et des différents secteurs (Services sociaux, sport et culture) : 20 entretiens
- ▲ Monographie par secteur : 6 monographies au total croisant secteurs et statuts





Principaux résultats

- ⚠ Le tiers secteur dans les trois champs retenus:
 - Une large majorité d'associations, quelques innovations avec l'utilisation d'autres statuts juridiques (scop, scic, groupements d'employeurs pour partager des ressources)
 - Une large proportion de petites organisations en dépit d'une tendance au regroupement, à la mutualisation et à la concentration
- ⚠ Un environnement changeant source de nombreuses barrières
 - Un environnement légal et réglementaire de plus en plus complexe
 - Un environnement plus concurrentiel
 - La baisse et la transformation des financements publics
 - Enjeu de mesurer de l'immatériel : vision plus large de la richesse
- ⚠ Un grand nombre de barrières communes :
 - Gouvernance : reconstruire une gouvernance bicéphale, défis de renforcer les compétences des administrateurs et de la direction
 - Management des ressources humaines et enjeu du renouvellement générationnel
 - finances : enjeu de diversification
 - Image : à améliorer
 - Liens interorganisationnels : construire des processus de coopération et renforcer les partenariats avec les pouvoirs publics
 - Mais des différences dans le degré de structuration du secteur (les services sociaux et le sport sont plus structurés que celui de la culture)
- ⚠ Des innovations organisationnelles pour dépasser ces barrières
 - Rôle possible du digital (cf. économie collaborative)



Les premières recommandations

- ⚠ Donner plus de valeur et de visibilité aux impacts des organisations du tiers secteur en termes d'emplois, d'inclusion sociale, de cohésion sociale et territoriale et de développement économique
- ⚠ Simplifier les règles administratives (un formulaire de demande de subvention unique pour les pouvoirs publics) et renforcer l'articulation entre certains secteurs : ex entre santé et services sociaux
- ⚠ Appuyer la structuration de certains secteurs et renforcer l'accès aux outils et au conseil :
 - Des fédérations et autres supports pour renforcer leur représentation et faciliter l'accès à des compétences mutualisées
 - Favoriser l'accès à la formation pour les membres du Conseil d'Administration et les directeurs (management stratégique, management des ressources humaines, comptabilité et finances, dimension réglementaire et fiscale)
 - Soutenir les processus de coopération, formaliser et partager les processus
 - Stimuler les projet dans une perspective de développement local
 - Renforcer l'accès au digital
- ⚠ Introduire de nouveaux indicateurs de richesse



Résultats détaillés



Le tiers secteur : faits stylisés (1)

- ▣ Le Tiers secteur en France = données sur l'Economie sociale (ES)
- ▣ Loi adoptée en juillet 2014 : une étape centrale dans la reconnaissance du secteur (avec la prise en compte d'entreprises solidaires à finalité sociale)
- ▣ Economie sociale : principales caractéristiques (2011)
 - 10% du total de l'emploi (2,3 millions de salariés)
 - Une large majorité d'associations :
 - 84% sont des associations (78%)
 - 12% sont des coopératives (13% de l'emploi dans l'Economie sociale)
 - 3% sont des mutuelles (6% de l'emploi dans l'Economie sociale)
 - 1% sont des fondations (3% de l'emploi dans l'Economie sociale)
 - Une grande majorité de très petites associations (64% d'entre elles ont moins de 5 emplois) et seulement 1% de très grandes (250 et plus)
 - Entre 11 et 14 millions de bénévoles (qui représentent 1 072 000 équivalents temps plein), la plupart d'entre eux dans le sport et la culture



Le tiers secteur : faits stylisés(2)

- ▣ Un secteur dynamique en termes de création d'emplois :
 - Entre 2008-2011, 1,4% de croissance (-0,2 dans l'ensemble de l'économie)
- ▣ Un enjeu de transmission du projet et une nécessité de remplacer et remettre les bénévoles au coeur de la gouvernance des organisations (renouvellement générationnel)
- ▣ La nécessité d'accroître la qualité de l'emploi : par comparaison avec le reste de l'économie :
 - Moins de contrats à temps complet
 - Moins de contrats à durée indéterminée
 - Plus de contrats de court terme et d'instabilité du travail
 - Des salariés vieillissants (presque 30% d'entre eux ont plus de 50 ans)
 - ⇒ Le renouvellement de la force de travail est un enjeu important
 - Mais une satisfaction au travail plus importante et une plus grande équité salariale.



Le tiers secteur : faits stylisés (3)

▢ Le tiers secteur dans les secteurs choisis:

▢ Services sociaux :

- Economie sociale : 62% de l'emploi dans ce champ (majoritairement des associations : 96% des organisations de l'ES, 95% de l'emploi)
- Le champ principal d'activités pour les associations : 47% des associations sont dans les services sociaux

▢ Culture (arts vivants) :

- Economie sociale : 27% de l'emploi dans ce champ (majoritairement des associations : 99,4% des organisations de l'ES, 96% de l'emploi)
- 6eme champ d'activités pour les associations

▢ Sport (et activités de loisirs) :

- Economie sociale : : 54% de l'emploi dans ce champ (majoritairement des associations : 99,9% des organisations de l'ES, 99,8% de l'emploi)
- 5eme champ d'activités pour les associations

=> **Les organisations du tiers secteur sont donc majoritairement des associations dans ces trois champs d'activités.**



Principales barrières et leur dépassement (1)?



Environnement légal, réglementaire et fiscal

- Une avancée avec la loi de 2014 et ses décrets
- Lourdeur et complexité administrative et réglementaire + instabilité réglementaire



Infrastructure

- Différences selon les champs d'activités
- Nécessité d'appuis plus cohérents et plus ciblés, adaptation à la culture numérique
- Enjeu de renforcer le lobbying



Gouvernance

- Refonder une gouvernance bénévole et renouveler le CA en termes de compétences et de stratégies.
- Enjeu de formation pour les bénévoles et de développement d'outils pour favoriser la prise de décision collective.
- Enjeu important de transmission du projet
- Introduction de nouvelles instances pour favoriser la participation



Ressources humaines

- Une forte pression sur le directeur qui doit être le mouton à 5 pattes
- Pas de problème de recrutement mais un turn over élevé
- Des conditions d'emploi qui s'améliorent mais des marges de progression
- Gérer conjointement des salariés et des bénévoles n'est pas toujours évident
- Renouvellement générationnel



Principales barrières et leur dépassement (2) ?

4 Finances

- Principales tendances : réduction, imprévisibilité et diversification des financements publics (processus tendanciel) + court termisme. En réponse : nécessité de mobiliser d'autres types de ressources, mais pas de solution miracle
- Une autre solution ? Le changement organisationnel : différentes formes de coopération et de concentration pour réduire les coûts, innover ou disparaître

4 Facilités institutionnelles

- Difficile de donner une vision d'ensemble étant donné la forte hétérogénéité sectorielle

4 Image de marque

- Une mauvaise visibilité pour le grand public
- Une image parfois négative : insuffisance de professionnalisme notamment, mais en voie d'amélioration

4 Liens interorganisationnels

- "Coopétition" : de la coopération à la concurrence renforcée (parfois)
- Coop. avec le secteur privé lucratif : fin de la « guerre idéologique »
- Coop avec les pouvoirs publics : considérés comme des offreurs de service, enjeu de renforcer les liens avec les politiques publiques aux différents niveaux de gouvernance



Principaux résultats par champ :

Services Sociaux

- ▲ Premier champ d'activité de l'Economie sociale et des associations
 - 62% de l'emploi dans l'ES
 - 95% de l'emploi dans l'ES est dans les associations
 - Les associations sont le principal employeur dans ce champ
 - 33 000 organisations employeurs dans l'ES
 - 717 000 équivalents temps plein dans l'ES en 2011
 - Majoritairement des femmes (74% des salariés)
 - Moins de temps complet et de CDI que dans le reste de l'économie

- ▲ Un champ qui comprend :
 - Soutien pour les personnes en difficulté, fragiles ou dépendantes (adultes et enfants) : aide à domicile et logement)
 - La petite enfance
 - L'insertion par l'activité économique
 - Autres services à la personne pour des publics fragiles



Services Sociaux : les principales barrières (1)

- ⚠ Environnement légal et réglementaire
 - Environnement bien défini par la loi
 - Evolution en direction de plus de participation des usagers et de développement d'appel d'offres
- ⚠ infrastructure
 - Secteur bien structuré : un grand nombre de fédérations, de nombreux appuis, mais...
 - insuffisance de cohérence et de visibilité
 - Enjeu d'adapter les soutiens aux évolutions de l'environnement ; disposer de plus d'outils d'aide à la décision dans un univers complexe
- ⚠ Gouvernance
 - Gouvernance bicéphale complexe : étant donné la complexité de l'environnement, du fossé croissant entre les bénévoles du conseil d'administration et la direction : enjeu d'un conseil d'administration plus stratégique et plus compétent
 - Enjeu du renouvellement générationnel du Conseil d'administration
 - Enjeu d'associer au moins partiellement les associés
 - La place des usagers est souvent mise en avant (parfois la participation est imposée par la loi)
- ⚠ Ressources humaines
 - Il est difficile d'être directeur : enjeu d'être un "héros" qui poursuit une mission sociale et la production d'une valeur sociale tout en ayant des compétences techniques et managériales, de nombreuses pressions
 - Le management des ressources humaines n'est pas encore perçu comme un enjeu pour une partie des associations qui n'assument pas leur fonction employeur. Cet état de fait évolue lentement ...
 - Pas de problème de recrutement mais turnover élevé et faibles perspectives de carrières
 - Le management conjoint des salariés et des bénévoles n'est pas toujours évident...



Services Sociaux : les principales barrières (2)

▲ Finances

- Une barrière majeure pour les associations avec l'enjeu de diversifier leur ressources
- 2 principales tendances dans les financements publics:
 - Un affaiblissement des financements publics
 - Une transformation dans les sources de financement public : plus de diversité (Etat, Région, communes et différents services à l'intérieur de chacune de ces administrations) et plus d'appel d'offre
- Ressources marchandes : limitées étant donné la nature des usagers
- Ressources bénévoles : limitées par l'enjeu de la professionnalisation
- Mécénat et Philanthropie : faible importance à ce jour, seulement pour des projets particuliers, n'est pas une solution miracle, mobilise du temps et suppose des compétences spécifiques

▲ Facilités institutionnelles

- Large variété de situations
- Tendance générale à la coopération et la concentration (fusions) pour réduire les coûts
- Les associations n'ont pas accès au financement pour investir dans les nouvelles technologies et les innovations (par contraste avec les entreprises privées lucratives)

▲ Image

- Les organisations du tiers secteur sont méconnues et peu visibles pour le grand public qui ne fait pas de différence avec le secteur lucratif
- Une image négative des pouvoirs publics même si c'est en train de changer.

▲ Liens interorganisationnels

- La coopération entre associations est fortement recommandée par les pouvoirs publics même si elles sont en concurrence sur les marchés : coopération
- Avec les entreprises lucratives : les barrières tendent à disparaître
- Avec les acteurs publics : les associations sont considérées comme des offreurs de services qui répondent à une commande publique, avec une faible capacité d'innovation et de coconstruction des politiques publiques



Principales caractéristiques du secteur de la culture

- ▲ Un secteur très diversifié : focus sur les associations du spectacle vivant
- ▲ Un champ important dans le tiers secteur : Culture = 6eme champ d'activité au sein du Tiers secteur en 2011
- ▲ Principales caractéristiques du champ (2011) :
 - 267 000 associations culturelles (seulement 13% d'entre elles ont au moins un salarié, la taille moyenne des associations est de 5 salariés (donc de toutes petites associations))
 - 169 000 salariés ETP (9,4% de l'emploi dans les associations).
 - Moins de CDI (30%) que la moyenne des associations (47%); plus de contrats de courte durée que la moyenne : 40% contre 22%
 - Haut niveau de formation : 65% des salariés ont un diplôme du supérieur (min bac+2), contre 41% dans le secteur associatif en général
 - 189 000 bénévoles en ETP, 20% des bénévoles des associations en France
 - Moindre dépendance des financements publics (40% de leur budget) que les associations en général (49%)



Culture : principales barrières (1)

4 Structuration du secteur :

- Une structuration du secteur faible : des besoins en coordination et en renforcement du lobbying et de la représentation du secteur
- Besoin de support technique (ingénierie de projet) : usage important des outils de politiques publiques (*dispositif local d'accompagnement*)
- Enjeu de renforcer le lien entre organisations culturelles du Tiers secteur et le reste du tiers secteur

4 Gouvernance :

- Etant donné la complexité croissante de l'environnement, enjeu de construire une nouvelle gouvernance interne, plus stratégique et plus professionnalisée : enjeu de formation des bénévoles
- Besoin de renforcer les dynamiques collectives à l'intérieur des associations du champ de la culture (les artistes sont habitués à être seul)
- Enjeu de créer de nouveaux comités pour renforcer la participation des usagers et plus largement de l'ensemble des parties prenantes

4 Ressources humaines:

- Difficulté à gérer la diversité des contrats de travail propre au secteur de la culture : travail qualifié, travail non qualifié, contrats aidés, intermittents du spectacle, service civique, bénévoles, ...
- Turnover élevé dans les équipes, faiblesse de la sécurité de l'emploi et faiblesse des salaires. et des rémunérations



Culture : principales barrières (2)

▣ Finances

- Enjeu de diversifier les ressources financières tout en permettant l'accès aux activités culturelles à tous dans une perspective d'inclusion sociale et d'éducation
- Multiplication des sources de financement public
- Difficulté d'accès aux financements européens
- Et au mécénat (notamment pour les petites associations)

▣ Appuis institutionnels

- Pas forcément adéquat, en général les organisations se portent bien
- Des retards dans l'usage des technologies numériques sont parfois constatés

▣ Image

- Enjeu d'accroître la visibilité : le tiers secteur culturel n'est pas connu du grand public

▣ Liens interorganisationnels

- "Coopétition" entre les organisations culturelles du tiers secteur
- Ouverture à des partenariats avec le secteur lucratif
- Enjeu d'être considéré comme un partenaire des politiques publiques pas seulement du point de vue de la réponse aux appels d'offre et de la mise en oeuvre de la politique publique.



Principales caractéristiques du secteur du sport

- ▲ Difficulté à estimer le nombre réel d'associations sportives
 - Globalement on comptait en 2012 au moins 210 000 associations de trois types :
 - Clubs associatifs (165 000), 100 fédérations
 - Associations dont la principale activité est le sport (10 000)
 - Associations dont l'activité secondaire est le sport (min 35 000)
 - 31 000 associations ont au moins 1 salarié (20% des associations employeurs)
 - 80 000 salariés (environ 60 000 ETP), 4,5% de l'emploi total des associations
 - 80% associations employeurs ont moins de 3 salariés
- ▲ Données pour le sport et les activités de loisirs (2011):
 - ES : 78% des entreprises
 - ES : 54% de l'emploi
 - 5eme secteur d'activités dans l'ES
 - Associations : 99,9% des organisations and 99,8% de l'emploi en ES
 - Moins de CDI et de temps plein (46%)
 - Une majorité d'hommes et de jeunes salariés (plus de 50% des salariés ont moins de 40 ans) : la passion pour le sport est une motivation essentielle



Sport : principales barrières (1)

⚠ Structuration du secteur

- Un secteur très structuré (verticalement et horizontalement) : chaque association est affiliée à un comité départemental, lui même membre d'un comité régional; Chaque municipalité a un représentant local pour le sport mais avec des grandes inégalités territoriales.
- Les fédérations sportives fournissent des soutiens en direction des associations mais cette information n'est pas partagée par l'ensemble des associations
- Les équipements sportifs dépendent des municipalités et sont très inégaux selon les territoires

⚠ Gouvernance

- Gouvernance bicéphale: pas toujours facile
- Enjeu de formation du directeur en lien avec le contexte

⚠ Ressources humaines

- Le directeur doit être polyvalent mais il n'est pas toujours formé pour manager des hommes et des femmes
- Le management conjoint des salariés et des bénévoles est parfois difficile, en tout cas contraignant
- Besoin de formation pour les bénévoles et les salariés étant donné la complexité administrative et juridique du secteur.
- Pas de problèmes majeurs de recrutement sauf parfois en milieu rural ou dans des zones difficiles pour lesquelles le turnover est important



Sport : principales barrières (2)

Finances

- Enjeu de diversifier les ressources (mais difficile à réaliser) :
 - Les ressources publiques décroissent (gros efforts *via* le CNDS – *centre national de développement du sport* – dans les 5 dernières années pour faciliter l'accès aux ressources publiques des organisations sportives ouvertes à tous et ancrées dans leur territoire, et particulièrement des financements publics pour favoriser des emplois qualifiés de long terme.)
- Le mécénat n'est pas toujours facile et souvent lié aux résultats des clubs et à leur couverture par les médias (compétition entre clubs)
- Augmentation des frais d'adhésion : une solution partielle si l'on veut que le sport soit accessible à tous

Appuis institutionnels

- Large variété de situations : certains sports nécessitent des investissements lourds alors que d'autres non
- Dépendance forte auprès des pouvoirs publics locaux étant donné que les municipalités sont les principaux pourvoyeurs d'équipement sportifs
- Enjeu de développer et partager des ressources : développement de groupements d'employeurs, de regrouper certaines fonctions et partager des salariés, certains outils sont fournis par le Comité Régional du Sport.

Image

- Image biaisée par la réputation de clubs de grande taille et performants tels que les clubs de foot
- Représentation du sportif comme un passionné
- Ces représentations masquent ce qui est véritablement mis en œuvre par les associations sportives à un échelon local en termes de lien social et de cohésion et développement social

Liens interorganisationnels

- Les rivalités entre sports rendent difficile la réalisation d'un projet de territoire
- Entrée d'entreprises lucratives dans certaines activités : kite surf, canoë, expéditions nature...
- Relations soutenues entre les associations sportives et les pouvoirs publics locaux.



Etudes de cas

- ▢ Choix des critères : des réussites, des échecs, des modèles organisationnels diversifiés (secteur d'activité, taille, scic, scop, associations, ensembliers...)
- ▢ Services sociaux
 - Association d'aide à domicile (Valréas) : prise en charge des familles, des enfants et des personnes âgées, créée en 1964, une centaine de salariés ;
 - Calme (Nice), clinique (spécialisée sur les dépendances), coopérative (scop), créée en 1981, 33 salariés;
 - La Varappe (Aubagne), Insertion par l'activité économique, activités environnementales, association créée 1992, devenue une holding (dont le principal actionnaire est l'association), 150 équivalents temps plein, 1500 salariés en insertion (intérim) représentant 300 emplois en ETP;
- ▢ Culture
 - Les Têtes de l'Art (Marseille), association de médiation artistique : développement de projets artistiques participatifs, plateforme d'ingénierie et de mutualisation, pour développer et partager les ressources; renforcer les réseaux, les partenariats entre secteur culturel, social, éducatif et les acteurs économiques sur le même territoire, créée en 1996, 12 salariés.
 - Illusion Macadam (Montpellier) coopérative (SCIC), ingénierie, production et accompagnement des projets culturels, 23 ETP, 34 membres, créée en 2001.
- ▢ Sport
 - Sport Objectif Plus (association Manosque et Digne, groupement d'employeurs), association créée en 1991, pour consolider l'emploi dans le sport et dans les associations en général, 7 salariés, 12 administrateurs. Evolution de son métier vers de l'accompagnement d'associations en général



Thank you for your attention.

www.thirdsectorimpact.eu · participate@thirdsectorimpact.eu