



THIRD  
SECTOR  
IMPACT

Measuring impact.  
Enhancing visibility



## BARRIERES

Policy Brief NO. 04/2016

# Le tiers secteur français : principales barrières au développement et impact

Francesca Petrella

Nadine Richez-Battesti



Ce projet a reçu des financements européens dans le cadre du 7ème programme cadre (FP7) pour la recherche, le développement technologique sous l'agrément no. 613034.

## Introduction

La notion de tiers secteur est peu débattue en France relativement à d'autres pays. Le terme le plus couramment utilisé est celui d'Economie sociale et solidaire (ESS). Dans les dix dernières années, ce concept a fait l'objet d'une reconnaissance croissante et s'est institutionnalisé à travers la Loi du 31 juillet 2014. Cette loi s'est appuyée sur les fondements de l'ESS : un objectif autre que la distribution des profits, une gouvernance démocratique, le réinvestissement des profits dans l'activité, une mise en réserve d'une partie des excédents. L'ESS regroupe les associations, coopératives, mutuelles et fondations, c'est-à-dire ce que l'on qualifie traditionnellement d'ESS auxquelles s'ajoutent aujourd'hui les entreprises commerciales productrices d'utilité sociale et dont la gestion respecte certains principes tels que, allouer principalement leurs excédents à la mission sociale et à la mise en réserve, l'absence de négociation des actions de l'entreprise sur le marché, introduire une échelle des salaires allant de 1 à 10. L'utilité sociale, elle-même définie par la loi, concerne le soutien aux personnes en difficulté, la lutte contre les inégalités et l'exclusion, l'éducation à la citoyenneté, et le développement soutenable). Ces entreprises commerciales sont ainsi reconnues par un label d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) accordé à l'échelle régionale.

Dans ce contexte, les données statistiques actuellement disponibles en France concernent les associations ayant au moins un salarié, les coopératives, les mutuelles et les fondations, soit l'ESS. Les données relatives aux entreprises commerciales ayant obtenu le label ESUS ne sont, quant à elles, pas encore disponibles. Ces données diffèrent donc pour partie de la définition du tiers secteur retenue par le projet TSI. En dépit de cet écart, la réalité analysée dans le rapport sur les barrières est proche de celle de TSI, d'autant que la plupart des organisations dans les trois secteurs retenus à l'échelle européenne (social et médico social, culture et sport) sont des associations qui rentrent pleinement dans le spectre du Tiers secteur.

## Focus sur le tiers secteur (en France l'ESS)

Aujourd'hui le tiers secteur (ici l'ESS) est reconnu comme un mode d'entreprendre et une force économique qui représente en moyenne 10% de l'emploi total et 2,3 millions de salariés (CNCRESS, 2015). Une large majorité (84,3%) des établissements sont des associations, 11,7% sont des coopératives, 3,3% des mutuelles et 0,6% des fondations. Les associations sont les principaux employeurs avec 78,2% des salariés. L'ESS est composée d'une myriade de petites associations (64% d'entre elles ont moins de 5 salariés) et de quelques grosses organisations (seulement 1% d'entre elles ont plus de 250 salariés). L'ESS est le premier employeur dans le secteur social (62% des emplois), dans le sport et les activités de loisirs (55% des emplois) et un employeur important du secteur de la culture (27% des emplois). En complément des travailleurs salariés, les bénévoles demeurent une ressource majeure pour les associations. En 2013, 11 millions de personnes c'est-à-dire 22% de la population de plus de 16 ans, déclaraient avoir exercé une activité en tant que bénévoles dans les 12 derniers mois dans une association ou un autre type d'organisation (INSEE, 2016). Au total, le nombre d'heures réalisées par des bénévoles représentait 680 000 emplois en équivalent temps plein en 2013. La plupart de ces heures le sont dans les secteurs du sport et du loisir.



## Barrières au développement de L'ESS : principaux résultats

En dépit de la diversité des champs d'activité retenus dans cette étude, le tiers secteur à la française dans son ensemble est confronté à des transformations majeures concernant son environnement institutionnel et légal, les différentes voies de l'hybridation des ressources, sa gouvernance interne et sa gestion des ressources humaines. L'ESS est de façon croissante sur le marché à la fois pour faire face à la baisse et au changement de nature des financements publics (affaiblissement des subventions au profit des marchés publics, montée en force des financements régionaux relativement aux financements nationaux) et pour renforcer les performances managériales. Les organisations de l'ESS sont encouragées à diversifier leurs activités et leurs ressources.

D'un point de vue externe, les relations entre ESS et pouvoirs publics se sont considérablement transformées. Dans un contexte de nouveau management public, les organisations de l'ESS sont plus perçues comme des prestataires de services que dans une logique de coproduction des politiques publiques. Cette tendance remet en question leur fonction politique et leur capacité d'innovation dans la révélation et la prise en charge des besoins sociaux.

En interne, de nombreuses organisations de l'ESS ont renforcé leur dimension entrepreneuriale. Nombre d'entre elles ont adopté des outils managériaux empruntés au secteur privé lucratif et s'efforcent d'accroître les financements privés en renforçant la vente de biens et services et, dans une moindre mesure, le mécénat. En termes de gouvernance interne, on observe simultanément la professionnalisation du conseil d'administration qui prend une dimension stratégique et croit en compétences, ainsi que celle du directeur qui voit ses compétences managériales et stratégiques se déployer. En dépit du renforcement de la qualité du travail et du management des ressources humaines, l'enjeu de développer des outils de gestion des ressources humaines et d'améliorer les conditions de travail et les opportunités de carrières reste fort.

Cependant, malgré les contraintes environnementales, notre étude a révélé des innovations organisationnelles pour dépasser ces barrières. Ces innovations prennent la forme de nouveaux partenariats stratégiques ou d'alliances entre une diversité de structures, de décloisonnement des segmentations sectorielles au profit de services transversaux, de nouvelles combinaisons des ressources pour survivre ou changer d'échelle dans un environnement plus compétitif, ou d'usage renouvelé des formes légales statutaires sur certains segments d'activité (par exemple la création d'une coopérative de service social ou d'une société coopérative d'intérêt collectif dans le champ de la culture).

## Recommandations politiques

Une première recommandation générale concerne la nécessité de renforcer la visibilité des organisations de l'ESS et en particulier de mieux valoriser leur impact en termes d'emploi, d'inclusion sociale, de cohésion territoriale et de développement économique. Il importe donc de mener une réflexion sur l'élaboration d'indicateurs d'impact adéquats.

Une deuxième recommandation a trait à la simplification des procédures administratives. De façon surprenante, eu égard aux pressions entrepreneuriales et managériales, les organisations



de l'ESS sont confrontées de façon croissante à des contraintes administratives et de *reporting* en lien avec l'importance accordée à la reddition des comptes et à la transparence. La diversification des financements publics accentue encore cette tendance. En conséquence, les organisations de l'ESS deviennent des bureaucraties hautement professionnalisées. L'une des solutions serait ainsi de proposer un seul formulaire de demande de financement public indépendamment de l'autorité publique qui la met en œuvre.

Dans le contexte de réduction et de transformation des financements publics, les organisations de l'ESS mobilisent de plus en plus de ressources marchandes et se caractérisent comme des entrepreneurs. La plupart d'entre elles ont adopté des outils managériaux (contrôle, management de la qualité et des systèmes d'information, évaluation) pour renforcer leur professionnalisme. Cependant notre recherche révèle l'ampleur des difficultés que rencontrent les organisations de l'ESS dans la mobilisation des fonds privés. Ces difficultés ne sont pas simples à dépasser car elles relèvent, entre autres, d'un manque de compétences et de temps du côté de l'ESS, mais aussi d'un manque de visibilité de l'impact de l'ESS du côté des investisseurs potentiels. De fait, les acteurs de l'ESS sont tiraillés entre l'enjeu d'accéder aux différentes formes de financement et la nécessité de se développer et d'innover pour affronter le défi de la prise en charge du renouvellement et de l'extension des besoins sociaux et sociétaux.

Pour aider les organisations de l'ESS à affronter ces défis et à consolider leurs ressources financières, quelques recommandations plus spécifiques peuvent être énoncées :

- Renforcer les infrastructures et l'accès à l'ingénierie et aux conseils aux différentes étapes du développement,
- Favoriser le développement d'organisations de mutualisation et de soutien pour renforcer la représentation et le soutien aux organisations,
- Encourager la formation en direction de l'encadrement salarié et bénévole (management stratégique, management des ressources humaines, comptabilité et finance)
- Faciliter la coopération et la mutualisation : l'enjeu est de croître pour survivre, sans pour autant perdre son âme ni son projet. Il importe dès lors de trouver des modalités de développement innovantes et les outils qui les accompagnent,
- Renforcer le développement de projets inter-organisationnels territoriaux tels que des clusters, des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) au sein desquels les organisations de l'ESS puissent être parties prenantes,
- Appuyer les organisations dans leur « révolution digitale », générant ainsi de belles opportunités pour les organisations de l'ESS.

**Pour plus d'information, merci de contacter :**

Francesca Petrella, Aix-Marseille Université, LEST-CNRS, [francesca.petrella@univ-amu.fr](mailto:francesca.petrella@univ-amu.fr)

Nadine Richez-Battesti, Aix-Marseille Université, LEST-CNRS, [nadine.richez-battesti@univ-amu.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univ-amu.fr)

**Bibliographie**

CNCRESS, 2015, Atlas commenté de l'ESS, Dalloz, Juris Associations. INSEE

2016, Insee Première, n°1587, mars 2016.

INSEE 2015, L'Economie sociale en 2013,

[http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=eco---sociale](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco---sociale)

