HAL
open science

À la recherche de l'avantage concurrentiel associatif : l'intérêt pour une association du secteur sanitaire, social et médico-social de définir sa différence

Blanca Linz

To cite this version:

Blanca Linz. À la recherche de l'avantage concurrentiel associatif : l'intérêt pour une association du secteur sanitaire, social et médico-social de définir sa différence. Gestion et management. 2013. dumas-00918249

HAL Id: dumas-00918249

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00918249

Submitted on 28 Dec 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Faculté des Sciences Économiques, Sociales et de Gestion

Rapport de recherche

Master 2 Management des Entreprises de l'Économie Sociale (MEES)

présenté par Blanca LINZ

À la recherche de l'avantage concurrentiel associatif

L'intérêt pour une association du secteur sanitaire, social et médico-social de définir sa différence.

Sous la direction de : **M. Gilbert POUTHAS**
Responsable du stage : **M. Thomas Dubois**

JURY :

Président : M. Gilbert Pouthas, sociologue, enseignant et consultant

Membre : Thomas Dubois, directeur de l'URIOPSS Champagne-Ardenne

Soutenance du 14 juin 2013, à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce rapport de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je remercie Gilbert Pouthas pour les discussions, le temps et l'énergie qu'il a consacré à la direction de ce rapport de recherche.

Mes remerciements vont également à Thomas Dubois et Chrystelle Dupin de l'URIOPSS Champagne-Ardenne pour leurs conseils et le regard critique, porté sur cet ouvrage. Je tiens également à remercier l'Université Champagne-Ardenne, la Région Champagne-Ardenne et l'association Noël-Paindavoine.

Si ce travail est devenu possible, c'est avant tout grâce à Virginie Ouin, coordinatrice de l'auto-école Déclic, que je remercie vivement pour sa disponibilité et l'enthousiasme, avec lequel elle porte ce beau projet. Et enfin je tiens particulièrement à remercier les responsables des deux auto-écoles, associative et classique, ainsi que leurs salariés et leurs élèves : merci d'avoir pris le temps de remplir les questionnaires et bonne chance pour les examens !

À la recherche de l'avantage concurrentiel associatif

Rapport de recherche, Reims 2013

RÉSUMÉ

Peut-on déterminer l'avantage concurrentiel d'une association par rapport à une entreprise lucrative du même secteur ? Le résultat de cette étude comparative permet de relever quelques convergences et divergences entre deux formes entrepreneuriales très différentes, autour d'une thématique encore peu explorée dans l'économie sociale[1], et particulièrement absente dans le domaine associatif : l'avantage concurrentiel.

Ce rapport de recherche se base sur une expérience du secteur sanitaire, social et médico-social en Champagne-Ardenne.

Mots clés : avantage concurrentiel, sanitaire, social, médico-social, association de solidarité, action sociale, définir sa différence, auto-école associative

---

SUMMARY

Is it possible to specify the difference between a not for profit organisation and a for profit organisation, both having the same activity with a similar offer? The aim of this study is to examine and define the competitive advantages of a not for profit organisation (acting in the medical, social and sanitary sectors in the Champagne region of France).

The "competitive advantage" is still uncommon and almost completely ignored in the social economy. The results of this study allow to compare the similarities and differences between two very different economic concepts.

Key words : not for profit organisation, social action, competitive advantage, comparitve study, not for profit driving school,

---

[1] *L'économie sociale regroupe les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. Elle met l'homme au centre des efforts et non pas la rémunération d'un capital investi. Les entreprises de l'économie sociale partagent des valeurs fortes : une gestion financièrement désintéressée, une gouvernance démocratique (un individu = une voix), l'impartageabilité du patrimoine et le réinvestissement des excédents dans le projet collectif.*

Table des matières

Remerciements **4**

1 Introduction **9**

2 Le secteur sanitaire, social et médico-social en France : La mutation d'un secteur ? **15**

2.1 Avant propos **15**

2.2 L'évolution du cadre législatif **16**

2.3 Le rôle de l'Europe **20**

2.3.1 Introduction 20

2.3.2 La réglementation européenne relative aux aides d'Etat. 22

2.4 La commande publique **22**

3 Qui fait quoi dans l'action sociale en France ? **25**

3.1 L'action sociale en France **25**

4 La situation en Champagne-Ardenne **28**

4.1 La situation de la région Champagne-Ardenne **28**

5 L'avantage concurrentiel (l'art de cultiver sa différence) **31**

5.1 La chaîne de valeur **31**

5.1.1 Introduction 31

5.2 La chaîne de valeur de Porter adaptée aux associations **32**

5.3 L'importance de la définition de son avantage concurrentiel **34**

5.4 Comment définir sa différence ? **35**

6 Étude de cas : client versus usager **36**

À la recherche de l'avantage concurrentiel associatif **36**

6.1 Introduction **36**

6.2 Le cadre de recherche **37**

6.3 Présentation de l'auto-école classique et de son positionnement **38**

6.4 Présentation de l'auto-école associative : Déclic auto-école **41**

6.5 Comparaison des deux auto-écoles : **43**

7 Conclusions **44**

Bibliographie **50**

Liste des abréviations **52**

Glossaire **53**

Annexes **54**

7.1 Annexe 1 :
recueil entretiens semi-directif avec les responsables des auto-écoles **54**

7.2 Annexe 2 : Résultat des questionnaires élèves **62**

A LA RECHERCHE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ASSOCIATIF

L'INTÉRÊT POUR UNE ASSOCIATION DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL DE DÉFINIR SA DIFFÉRENCE.

"Jamais notre capacité à produire des richesses n'a été aussi grande et jamais notre incapacité à mettre cette prospérité au service du mieux-être de tous les hommes n'a été aussi flagrante."

Jacques Généreux, Manifeste pour l'économie humaine.

---

1 Introduction

Qui aujourd'hui peut imaginer la France sans associations? Ces groupements de personnes qui suivent depuis plus d'un siècle le principe de la démocratie. Elles semblent avoir toujours été là et on suppose qu'elles le seront toujours. Les associations font partie de l'économie sociale, et avec les mutuelles, les coopératives et les fondations de l'économie sociale elles participent activement au développement du pays.

Les associations françaises ont la possibilité depuis la loi du 01 juillet 1901 de devenir des personnes morales. Par une simple déclaration en préfecture elles acquièrent les droits et les devoirs d'une personne morale et on parle même d'une "vie associative". Elles sont vivantes de leur histoire, de leurs adhérents et de leurs projets associatifs. Ces projets sont la base et la finalité de leur existence, le pourquoi elles existent.
Mais si elles ont une vie, est-ce que elles ont aussi une mort ? Est-ce que les associations que nous connaissons aujourd'hui en France, est-ce que ces associations peuvent disparaître et mourir ?

Une association vit entre autres de la différence qu'elle porte en elle, mais qu'elle formalise rarement. Cette étude a pour objectif de voir si les associations peuvent davantage affirmer leur différence par rapport aux entreprises à but lucratif, ou si au contraire elles vont devoir s'adapter de plus en plus à cette économie classique, dominante.

Parler "des associations" est assez insatisfaisant car il existe des associations très diverses. "Les associations" s'avèrent aussi hétérogènes que les intérêts qu'elles défendent. On peut par exemple différencier les associations uniquement constituées de bénévoles, de celles qui ont des salariés. On peut également les différencier par rapport aux sources de financements : subventions publiques, financements privés (dons et mécénat) ou exclusivement par les cotisations des adhérents. C'est "approximatif" de toutes les confondre dans un seul mot. Elles sont différentes les unes des autres et elles sont différentes des autres formes entrepreneuriales par : leur statut démocratique (un individu = une voix), leur but (gestion financière désintéressée, impartageabilité du patrimoine, réinjection des excédents dans le projet) et enfin par leur projet politique, car tout projet associatif est forcément politique dans le sens d'une prise de position ; le discours d'une association ne peut jamais être neutre.

Les 165.000 associations employeuses présentent un des piliers de l'économie en France. Environ 1 804 000 personnes étaient salariées dans une association au cours de l'année 2011 (5% relevant du régime agricole), pour une masse salariale de 35,4 milliards d'euros.[2] Une publication[3] de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) montre qu'aujourd'hui 46% des Français sont adhérents et 16 millions bénévoles dans une association.

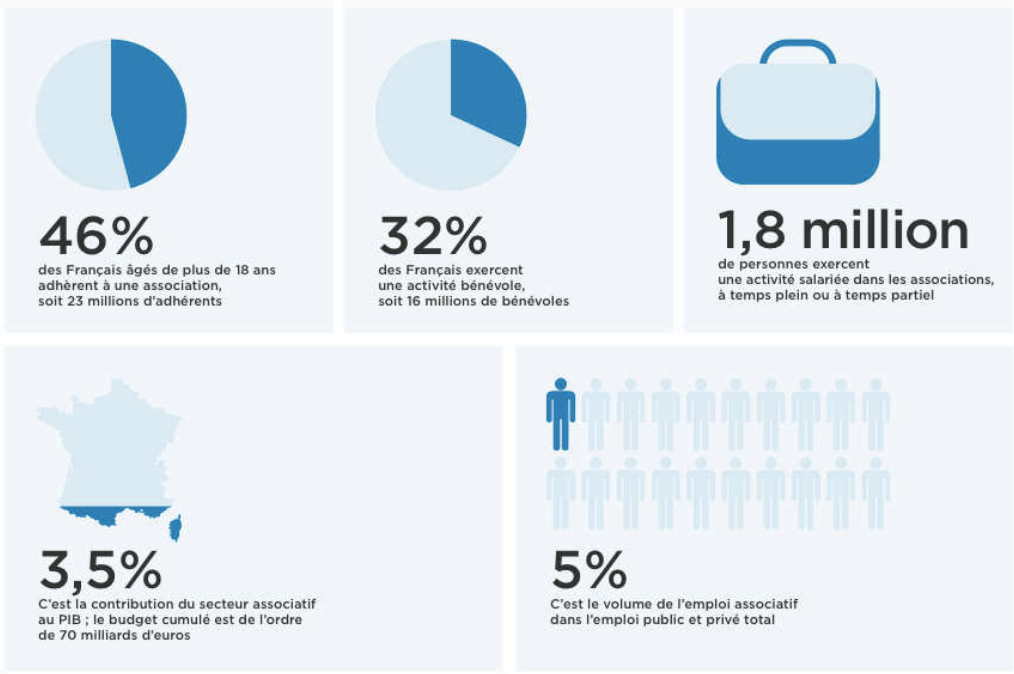


Figure 1 : extrait d'une publication de la CPCA de mars 2012 "Les associations en France aujourd'hui"

Les associations contribuent naturellement à la création de richesses : des richesses économiques, mais pas seulement. Elles se distinguent notamment des entreprises privées du secteur marchand dans ce domaine. La création de richesses par les associations ne peut pas uniquement se mesurer avec les outils du marché. La France n'a pas encore développé son "Bonheur National Brut" (BNB), comme c'est le cas au Bhoutan[4] : le niveau de bonheur comme un outil pour mesurer l'état du pays ; nous en sommes loin, mais quelle belle idée.

---

[2] *"La France associative en mouvement" 10ème édition, octobre 2010, p. 16*

[3] *"Repère sur les associations en France", par Edith Archambault et Viviane Tchernonog, Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS – Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, publié par la CPCA en mars 2012, p. 4*

[4] *Sources : blog de Jacques Attali (consulté le 01.05.2013 à 14h00) http://blogs.lexpress.fr/attali/2010/02/23/le_bonheur_comme_au_bhoutan/ et le site internet de artego TV, consulté en même temps : http://www.artgeo.tv/le-concept-du-bonheur-national-brut/*

Dans son rapport final de janvier 2002, Patrick Viveret, alors Conseiller référendaire à la Cour des Comptes (sur demande du Secrétariat d'État à l'Économie solidaire) mène une réflexion poussée sur la façon de "reconsidérer la richesse"[5]. L'action associative est encore trop souvent identifiée comme une simple "fuite" d'argent public, comme si elle ne faisait que coûter à la société. Les apports économiques et sociaux à la vie collective et à la société dans son ensemble ne sont pas publiés dans un rapport annuel de l'utilité sociale. La plus-value sociale n'a pas de barème en France, et c'est justement le problème. Comment "prouver" l'impact de la vie associative dans une commune, comment justifier les financements obtenus, comment montrer "l'utilité sociale" d'une association ? "L'utilité sociale", "l'intérêt général", "la responsabilité sociétale", … qui les définit ?

Utilité publique :
Il n'est toujours pas clairement défini ce qui est d'utilité publique et ce qui ne l'est pas. Cette notion évolue avec le temps, et chaque époque et gouvernement peut interpréter l'utilité publique différemment. L'utilité publique est en quelque sorte l'étape après l'intérêt général. "Elle permet de distinguer, parmi les projets d'intérêt général, ceux d'entre eux qui méritent d'être reconnus et davantage soutenus, en particulier par l'Etat (au moyen notamment d'avantages juridiques et fiscaux particuliers)." (p.82 "Fonds de dotation", Le Juri'guide, Juris Éditions, 2009)

Intérêt général :
1) "la somme des intérêts particuliers"
2) "… dépasse ces intérêts particuliers pour procéder de la volonté générale et il résulte de la loi. Selon la tradition française, il est le but ultime de l'action de l'État. Pour autant, ce dernier n'en est pas le seul dépositaire. (…) l'action associative ou mutualiste supplée ses carences, soit en se faisant déléguer par lui ou une collectivité territoriale des actions d'intérêt général, soit en initiant de telles actions dans les domaines que ces derniers n'ont pas (ou pas encore) investis. Les structures de l'économie sociale agissent ainsi comme révélateurs de besoins sociaux."

Définitions de Thierry Guillois dans le guide pratique "L'économie Sociale de A à Z", Alternatives Économiques (Paris 2009)

Les associations du secteur sanitaire, social et médico-social (SSMS) sont aujourd'hui confrontées à une évolution importante de leur environnement et probablement déjà engagées

[5] *pour télécharger ce rapport sur le site de la documentation française (www.ladocumentationfrancaise.fr), allez sur le lien : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000191/0000.pdf*

dans une réelle mutation, une évolution définitive et non réversible vers une nouvelle organisation du secteur. Les associations se cherchent, et la structure associative en elle même, comme nous la connaissons depuis 1901, est remise en question.

"L'avenir des associations en question" est le titre du numéro de décembre 2012 de l'Union Sociale[6]. Dominique Balmary, président de l'UNIOPSS, Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux, y pose la question du "visage des associations de solidarité en 2013 ?" Il met spécialement l'accent sur le changement des relations entre l'État et les associations de solidarité, les changements politiques et financiers et la réduction de l'emploi. "Les secousses … sont fortes" dit M. Balmary.

Pour y répondre et pour participer activement à la création de leur avenir, les associations se sont regroupées et travaillent ensemble sur un certain nombre de projets, comme la démarche "prospective". (voir encadré)

La **"démarche prospective"** tente à imaginer un certain nombre de scénarios dans le futur pour aider les associations à prendre les bonnes décisions aujourd'hui et influencer le développement de ce futur de façon positive pour elles.

Lancée en juillet 2012 sur initiative de l'URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) Champagne-Ardenne, ces scénarios se basent sur un ensemble d'échanges entre les associations et analysent les expériences de celles ci pour permettre d'en déduire les possibles évolutions dans le futur.

(D'autres structures travailles également autour de cet thématique en ce moment.

M. Balmary rappelle que "les associations de solidarité sont d'abord des entreprises de relation, avant d'être des entreprises de production" et exprime ses craintes vis à vis d'une "marchandisation du social qui nous ferait perdre en fraternité et en démocratie."

Les associations participent largement à la création de richesses en France, de ce fait elles font intégralement partie de l'économie nationale. Mais au delà de la création d'une richesse économique, il s'agit également de la création d'une richesse sociale qui appartient à tous ; la solidarité concerne chacun.

Un sondage récent montre que 75% des Français pensent pouvoir se retrouver dans une situation de précarité un jour. Et dans ce cas 58% se tourneraient vers leurs familles, mais 40% feraient appel à une association et seulement 17% demanderaient à l'État!

Malgré ce résultat, la solidarité est une valeur en baisse. Elle a baissé de 18 points en 4 ans, et passe de la deuxième à la huitième place (de 28% fin 2009 la solidarité passe à seulement 20% en 2013), contrairement aux valeurs "famille", "honnêteté" et "justice", qui occupent les trois premières places du palmarès.

"Les Français et la solidarité", Étude de l'Institut CSA pour l'UNIOPSS et la MACIF (Janvier 2013)

La raréfaction des financements oblige les associations à justifier davantage l'emploi des subventions publiques et les force en même temps à trouver d'autres sources de financements pour assurer l'indépendance et la planification de projets à moyen terme.
Elles deviennent donc des "entreprises entreprenantes" et regardent à leur tour le secteur lucratif qui les entoure, et commencent en douceur à se rendre compte de l'expertise et du potentiel qu'elles possèdent au sein de leurs structures.

Même si les pouvoirs publics ne mettent pas ouvertement en cause le rôle des associations dans le tissu social de la France, l'État et les Collectivités Territoriales sont obligés de revoir la hiérarchie de leurs priorités dans le contexte des réductions budgétaires ; et souvent elles sont avant tout économiques et non sociales ou culturelles. Les relations entre associations et collectivités ne sont plus aussi simples par temps de difficultés économiques, parce que l'on attend surtout une chose de tous les acteurs et à tous les niveaux : la création d'emplois !

Depuis le traité de Lisbonne en 2007, la réglementation européenne sur la libre circulation exige l'ouverture du marché européen à tous les membres, et l'égalité des chances pour les entrepreneurs de toute l'Europe. L'égalité des chances des uns se traduit malheureusement par une inégalité des combats pour les autres. L'application à la lettre des textes européens a déstabilisé de nombreuses municipalités et profondément remodelé les rapports entre elles et le monde associatif. Les partenariats de confiance ont tendance à se transformer en une banale relation client-fournisseur. La mise en concurrence des associations avec des entreprises privées semble garantir la baisse des coûts, la maitrise des budgets et le marché libre européen car en temps de crise, les entreprises commencent à s'intéresser de plus en plus aux marchés de plus faible rentabilité, délaissés jusque là.

Dans le secteur sanitaire, social et médico-social cette tendance est également fortement visible. Ce secteur est assez particulier. Ses associations sont souvent de grandes associations d'un "certain âge" avec plusieurs dizaines de salariés : les "associations gestionnaires". Elles gèrent un ou plusieurs établissements pour accueillir des personnes âgées, dépendantes ou avec un handicap, et elles se financent en grande partie par des subventions. Les associations dites "de solidarité" sont présentes dans tous les domaines de la vie : petite enfance, jeunes en difficulté, familles, personnes en situation d'exclusion ou de maladie, personnes handicapées, et personnes âgées.

La question que l'on peut se poser est : où sont les différences entre une association et une entreprise lucrative travaillant dans le même secteur ? Comment font-elles pour faire venir leurs clients et usagers et convaincre leur entourage de leur projet pour obtenir des finan-financements ? Comment survivent-elles, et surtout, comment survivront-elles ?

Ce rapport de recherche tente d'y apporter quelques réponses en regardant de plus près les différences et similitudes entre une association et une entreprise privée lucrative, pour voir si on peut parler d'un avantage concurrentiel dans les deux cas et si oui, déterminer où se situe cet avantage pour chaque structure. Que fait la différence par rapport aux concurrents ou par rapport à d'autres projets qui cherchent des financements? Est-ce qu'elles s'adressent aux mêmes publics, est-ce qu'elles fonctionnent de la même manière, est-ce que elles-utilisent les mêmes outils ? Pourquoi elles existent, quel est le but de leur création ?

Pour mieux comprendre la situation actuelle, il semble utile de regarder le chemin parcouru jusqu'à aujourd'hui par les associations du secteur sanitaire, social et médico-social et d'analyser dans quel cadre législatif elles évoluent. La première partie du rapport est consacrée à l'évolution du secteur en France depuis les années 1970 et le rôle que joue aujourd'hui l'Europe dans ce scénario.

La deuxième partie s'intéressera plus particulièrement aux conditions de la Champagne-Ardenne. Quelles sont les spécificités de cette région sur les dernières années ? Quelles sont les tendances ? Comment se porte cette région, comment elle évolue ?

Et enfin, la troisième partie tentera de mettre en lumière, par un exemple concret, les opportunités et les difficultés que peut rencontrer une association du secteur sanitaire, social et médico-social dans la région avec un nouveau projet. Comment elle réussit à se différencier d'un autre projet et d'une entreprise "traditionnelle" ? Est-ce qu'il existe une concurrence entre les deux ? Quels sont les opportunités et les freins de l'une et de l'autre pour se développer ?

2 Le secteur sanitaire, social et médico-social en France : La mutation d'un secteur ?

2.1 AVANT PROPOS

L'organisation de la France au début des années 60 était celle d'un pays centralisé, c'est-à-dire que le développement local et territorial était pensé à Paris, et ensuite exporté dans les régions. L'ensemble des développements (économique, culturel, etc.) dépendait alors directement des administrations centralisées :

"… la question d'un développement local ne pouvait être pensée que sous la forme du prolongement de l'action politique légitimée par les scrutins démocratiques".

(Renaud Sainsaulieu , 1997) 7

Les associations de solidarité étaient principalement financées par des subventions et les dons des particuliers. Les relations entre l'État central et les associations étaient clairement établies et définies. L'État Providence devait s'occuper au mieux de tous les besoins des français , soit directement par les hôpitaux publics par exemple, soit par délégation à travers le financement de structures associatives qui proposaient de combler un besoin spécifique qui ne pouvait pas être satisfait par l'État lui même. La question de la décentralisation était une revendication de certaines régions comme la Corse ou l'Alsace qui voulaient imposer au niveau local leurs politiques et leurs cultures régionales. Avec les crises économiques successives, la décentralisation du pouvoir politique n'était alors plus motivée par la reconnaissance des différences culturelles des régions, mais était devenue une nécessité économique qui cherchait à provoquer la création d'emploi en s'intéressant aux régions comme porteuses d'initiatives et berceaux de l'innovation.

Renaud Sainsaulieu écrit en 1997 :

"Il ne s'agit plus de perfectionner les institutions démocratiques, pas plus qu'il ne s'agit de reconnaître les spécificités culturelles régionales. En période de crise, la question est plus basique : il s'agit

---

[7] *"Lien social et développement économique", préface de Renaud Sainsaulieu, sous la direction de Pierre-Noël Denieuil, collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris - (mai 1997)*

de trouver les moyens de réconcilier autrement l'économie et la société en prenant appui sur la réalité reconnue des forces et des cultures locales." Renaud Sainsaulieu voit ainsi dans la décentralisation la suite logique d'une évolution démographique et le résultat du changement d'une société rurale vers une société urbaine de consommation.

Pour un grand nombre d'associations du secteur sanitaire, social et médico social (secteur SSMS), la décentralisation était synonyme d'un "retour à la case départ". Le changement d'interlocuteur, suite de la redistribution des compétences dans les régions et les départements, ne leur permettait plus d'accéder aux mêmes financements. C'est le moment où apparaissent de nouvelles structures dans le paysage associatif, alors que d'autres disparaissent. Cette évolution organisationnelle entre 1975 et les années 2000 était accompagnée d'une modification significative du cadre législatif du secteur SSMS. Le prochain chapitre tente d'expliquer les grandes lignes de ces changements.

2.2 L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF

Ces informations sont en grande partie issues d'un module de formation de Mme Chrystelle Dupin, Conseillère technique, Médico-social & Sanitaire à l'URIOPSS Champagne-Ardenne :

En 1975 la loi n°75-535 du 30 juin relative aux institutions sociales et médico-sociales est au début d'une organisation importante du secteur sanitaire, social et médico-social. Il s'agit notamment de construire le cadre de l'action sociale et de prendre en compte l'usager. Cette loi a donné davantage de liberté au secteur. Elle est basée sur trois grands principes : l'autonomie, l'unification et la souplesse. Elle propose notamment une plus grande autonomie vis à vis du secteur sanitaire, avec le droit de pouvoir intervenir au niveau médical auprès des personnes (reconnaissance des compétences). L'unification d'un ensemble d'acteurs qui s'adressent tous à un public fragile (remplacement du système déclaratif par un régime unique d'autorisation) a pour but de mieux répondre aux besoins des usagers. Et finalement la souplesse qui permet aux établissements de rester force de propositions et de favoriser la créativité dans un domaine où le secteur privé prend en charge environ 80% de l'offre à ce moment.

Malgré de grandes avancées, cette loi reste critiquée sur plusieurs points :

- "Instrumentalisation" des institutions sociales qui exécuteraient les objectifs stratégiques de l'État et des Collectivités.
- Pacification forcée" de la société

- Contrôle possible de l'État sur les accords salariaux, jugé contraire à la politique contractuelle [8]

Dans cette loi, les besoins ne sont pas territorialisés et les droits des usagers ne sont pas assez pris en compte. Les craintes liées à" l'intervention massive" et une possible "instrumentalisation" des associations par les pouvoirs publics sont élevées.

Aujourd'hui, c'est la loi 2002-2 qui a "rénové" l'action sociale et médico-sociale, et qui régit les établissements du secteur. La loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoire) est également très importante, même si elle ne concerne pas directement l'action sociale, mais le secteur sanitaire et médico-social.

Dans le secteur social et médico-social, la loi 2002-2 est un texte qui donne "leur pleine citoyenneté aux bénéficiaires" et qui parle des droits des personnes accueillies, mais la loi pousse encore plus loin l'encadrement (notamment financier) des structures.
Les objectifs de la loi 2002-2 sont de promouvoir :

- L'autonomie et la protection de la personne
- La cohésion sociale
- L'expression de la citoyenneté
- Prévenir les exclusions et en corriger les effets

Elle a pour effet un élargissement du champ d'activité (exemple : service d'aide à domicile) et le changement de la planification départementale de l'action sociale, qui est complétée par une planification régionale et nationale.

Dans le secteur sanitaire, la loi HPST (Hôpital Patient Santé Territoire) du 11 juillet 2009 est principalement vue comme une réponse à l'évolution démographique de la France (vieillissement de la population), au lissage des disparités d'accès à la santé dans les territoires, et à la forte croissance des dépenses de santé (le financement du système de santé est directement lié à la santé économique du pays, il dépend du taux de personnes en activité, et de la santé générale de la population.) Sa mise en place a pourtant un impact non négligeable

---

[8] *"Le secteur sanitaire, social et médico-social", présentation de Chrystelle Dupin (URIOPSS CA, 2013)*

sur les organisations du secteur social et médico-social et elle est en lien direct avec d'autres réformes : notamment la réforme des missions et de l'organisation de l'État (RGPP - Révision Générale des Politiques Publiques, remplacée par la MAP – Modernisation de l'Action Publique en 2012) et la réforme des collectivités territoriales (rapport Balladur, 2009). Mais sur-surtout elle est à l'origine de la création de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) des établissements de santé et médico-social et de l'Agence Régionale de Santé (ARS) dont le rôle est la coordination des politiques de santé nationale au niveau territorial. La politique sanitaire et médico-sociale est décidée au sein de l'ARS de chaque région et l'importance du secteur dépend alors fortement de l'appréciation de chaque direction régionale.

Extrait d'une interview avec Marie-Dominique Lussier, Responsable des projets du secteur médico-social à l'ANAP (propos recueillis par Jean-Yves Guéguen autour du thème "ANAP : promouvoir la performance dans le secteur médico-social", 2011) :

Marie-Dominique Lussier :

" La définition de la performance que l'ANAP a retenue, qui figure dans notre charte, s'applique au secteur médico-social. Je pense que la performance en santé comporte trois éléments indissociables, même si on a tendance à les dissocier, pour des raisons de raccourci – ce qui est une erreur – ou pour des raisons de méthode. La performance, c'est : premièrement, que l'organisation de la santé réponde aux besoins de santé de la population ; deuxièmement, que les organisations soient efficientes avec un financement équitable ; troisièmement, que la qualité de l'environnement du travail des professionnels soit bonne."

La Loi HPST souhaite clairement améliorer la qualité et le fonctionnement du service public et des établissements de la santé et remédier ainsi à une "triple crise" du secteur. Il s'agit de moderniser les établissements, de faciliter l'accès de toutes les populations aux services, d'investir dans la prévention et la santé publique, et de mettre en place une nouvelle organisation du système de santé dans les territoires. La nouvelle organisation est radicale et l'ARS devient désormais la plate-forme de la santé en région.

Plan Stratégique Régional de Santé (PSRS) et les schémas régionaux :

Le PSRS repose sur une analyse des besoins de santé dans la région, tout en intégrant l'offre existant. Ce plan définit les priorités et les objectifs de santé de la région. Les schémas régionaux d'organisation en découlent (exemple le Schéma Régional de Prévention (SRP). Ce sont ces schémas qui déterminent ensuite les Programmes Régionaux de Santé (PRS) à mettre en place.

La mise en œuvre du PRS prévoit :

1) une déclinaison globale et coordonnée des schémas et programmes, adaptée aux spécificités locales

2) une déclinaison des actions à tous les niveaux du territoire (régional, interdépartemental, départemental, local...).

Source : présentation CFDT 20/09/2012, voir aussi le site internet de l'ARS ou directement : http://www.prs-champagne-ardenne.fr/

Les missions de l'ARS sont multiples : elle doit notamment "définir et mettre en œuvre un programme d'actions au regard des objectifs de la politique nationale de santé et des principes de l'action sociale et médico-sociale", veiller à la qualité et l'efficience des actions, autoriser la création de nouveaux établissements dans la région, définir les financeurs des actions, réguler l'offre de santé et de services, et contrôler le fonctionnement et l'allocation des ressources.

On se trouve donc dans une "logique de contractualisation" avec des "offreurs de santé" (les établissements et services de santé, les structures médico-sociales et les professionnels de santé libéraux). Le risque de se limiter à une maîtrise purement budgétaire, comme l'évoque Marie-Dominique Lussier, est réel. Les craintes liées à la concentration des lieux de décision, et la tendance de vouloir imposer de plus en plus d'outils de contrôle (ce qui étriquerait doucement mais surement toute initiative associative), semblent fondées.
Par contre, la recherche d'une meilleure cohérence des politiques de santé, et le perfectionnement de l'articulation entre les différents acteurs sont des avancées capitales pour améliorer durablement l'accès à la santé pour tous.

2.3 LE RÔLE DE L'EUROPE

2.3.1 INTRODUCTION

On peut difficilement comprendre la situation dans laquelle se trouvent les associations du secteur SSMS aujourd'hui, sans prendre en compte l'impact de la législation européenne et sa transposition dans le droit français qui donne lieu à un certain nombre "d'interprétations". Tout tourne autour de la question : qu'est-ce qui est une Entreprise d'Intérêt Économique Général (SIEG)? La cour de justice de l'Union Européenne définit une activité économique comme " toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché donné. " [9] Ce qui voudrait dire pour les associations du secteur SSMS qu'elles seraient soumises aux mêmes règles économiques que toutes les entreprises à but lucratif.

La question se pose davantage pour les services payants et dans les secteurs où s'implantent de plus en plus d'entreprises privées lucratives, comme les crèches et les résidences pour personnes âgées par exemple, mais également pour les services d'aide à domicile.
L'article 106.2 du nouveau traité de Lisbonne, qui a été ratifié en 2009, énonce :
" Les entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (…) sont soumises aux règles de concurrence, dans les limites *où l'application de ces règles ne fait pas échec à l'accomplissement de la mission particulière qui leur est impartie. "*
Le caractère économique des ces relations est évident. Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale (CRES) se battent depuis des années pour faire reconnaître politiquement le caractère économique des actions associatives.
Est-ce qu'il y a moyen de faire concorder l'accès égalitaire aux services sociaux et le droit des entreprises à se développer dans les meilleures conditions? Et comment ces conditions se manifestent-elles? L'égalité de chances sur le marché ne veut pas dire égalité des chances pour les personnes dans les territoires.

Toutefois il est possible pour une collectivité publique de mandater un prestataire pour lui déléguer une mission d'intérêt général.
Avec l'application de la Directive "service" (12.12.2006, relative aux services dans le marché intérieur) le fonctionnement d'un large nombre de services sociaux a radicalement changé. Le

---

[9] *arrêt CJC, 12/09/2000, Pavel Pavlov, aff. C-180 à C-184/98*

but est de *" faciliter l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires à travers, en particulier, la mise en place d'un système de guichet unique (un seul point de contact de l'administration) visant à simplifier les démarches administratives des prestataires."*
(Carole Salères, 2011) [10]

Le gouvernement français a interprété ces textes en les transposant dans le droit français et a notamment choisi d'y soumettre les services d'aides à domicile relevant du régime de l'agrément qualité et les établissements et les services accueillants des enfants de moins de 6 ans. Ces choix ont provoqué de vives réactions dans le monde associatif et notamment de la part de l'UNIOPSS. Malgré une grande mobilisation et la contre-proposition d'une loi relative à cette transposition, le gouvernement n'a pas changé son point de vue. Les craintes du secteur SSMS sont doubles et concernent :
La mise en concurrence avec des prestataires dont l'objectif premier est purement économique et qui vont de ce fait ne proposer qu'un certain nombre de services avec le meilleur rapport qualité/coût. La perte de la qualité des services et des soins si la Directive "service" mène le gouvernement à mettre en cause les "cadres nationaux de régulation de l'activité de service (agréments, autorisations préalables, habilitations, …)", sous prétexte que ceux-ci constituent un frein au libre développement économique des entreprises européennes souhaitant s'installer dans les régions.

Analyse de Carole Salers, extrait du livre "L'année sociale 2011", p.87 :
" Il n'est pas anodin d'avoir maintenu les services d'accueil collectif de la petite enfance et les services à la personne dans le champ d'application d'une législation qui vise à organiser un marché intérieur des services. En laissant ces deux secteurs dans la directive services, le gouvernement français a fait clairement le choix de les situer dans une perspective où les enjeux se situent autour du développement de l'offre et non pas ceux du maintien d'un haut niveau d'encadrement de l'activité. "

---

[10] *Europe : les services sociaux sous le coup du droit communautaire, extrait du livre "L' année de l'action sociale 2011" p 85*

2.3.2 LA RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE RELATIVE AUX AIDES D'ETAT.

Toujours dans le souci de garantir la parfaite égalité des chances aux entreprises et pour promouvoir le développement économique, l'Europe s'est penchée sur la question des "avantages compétitifs" ou des "aides d'Etat".

Une "aide d'Etat" ne définit pas la collectivité concernée, ni la nature de l'aide accordée. Il peut s'agir d'une subvention, de la mise à disposition d'une salle ou encore d'une exonération d'un droit.

La réglementation européenne relative aux aides d'Etat a alors été pensée. Cette règlementation exige la mise en conformité européenne du système français, qui accorde des aides publiques aux services sociaux. C'est un bouleversement profond du système qui a comme conséquence une certaine méfiance des collectivités pour l'accord de subventions. Par peur de s'exposer à une requalification des sommes octroyées en "aide illicite", les collectivités et municipalités ont tendance à passer de plus en plus par le système de la commande publique et les appels d'offre. Pour les associations, la possibilité d'un tel reclassement, qui exige le remboursement des sommes perçues, provoque une profonde insécurité et bloque toute vision à moyen ou long terme de développement d'initiatives pour l'avenir.

Une fois de plus se pose la question de la compétence. Qui est compétent pour définir "l'intérêt général" d'une commune, d'un territoire et de sa population et des besoins qu'elle exprime. Les besoins ne sont pas identiques partout en Europe, comment l'intervention des collectivités pourrait- elle l'être?

Une aide inférieure à 200.000€ sur 3 ans n'est pas considérée comme une aide d'État. Cette précision permet à un grand nombre de petites associations de continuer leurs activités avec les financements publics. Les associations solidaires sont souvent de grandes structures avec plus de 20 salariés. Leurs besoins de ressources dépassent largement la limite de 200.000€. C'est une des raisons qui peuvent expliquer l'impact important des mesures européennes sur les associations de gestion.

2.4 LA COMMANDE PUBLIQUE

L'application du droit communautaire change profondément les relations qui se sont constituées depuis le début de la décentralisation, entre les associations du secteur SSMS et l'État. D'une relation partenariale où chacun reconnaît le rôle de l'autre, on passe de plus en plus à une relation entre donneur d'ordre et prestataire de service. Dans cette nouvelle relation le

prestataire a été sélectionné suite à une mise en concurrence de l'ensemble des fournisseurs. Beaucoup d'acteurs associatifs se retrouvent dans une confrontation directe avec les " mécanismes de la commande publique." Dans ce cadre, il devient de plus en plus difficile pour les associations d'être force de proposition, et de porter l'innovation sociale au sein de leurs structures et établissements. La détection des besoins auprès des usagers dans un territoire est désormais devenue l'affaire de Bruxelles.

On peut se demander si l'État ne met pas en cause la capacité de repérage des besoins locaux des associations et du même coup leur légitimité à y apporter des réponses, et de développer de nouvelles solutions. Il est de plus en plus difficile pour les associations de solidarité de trouver les financements pour assurer les activités "habituelles" à cause de :

- La mise en concurrence des associations entre elles
- La mise en concurrence avec les entreprises privées à but lucratif
- Une logique de "commande publique" à travers les appels d'offre et les appels à projet

Quelle place auront les associations dans l'économie future ? Quel est le rapport entre "coût" et "bénéfice" du secteur? Comment les associations peuvent-elles participer à la définition de ce qui est "d'intérêt général"? Comment dans un contexte de remise en cause permanente et profonde, les associations peuvent-elles réaffirmer leur capacité à identifier les besoins de la population dans un territoire? Comment peut-on mettre en place des réponses à ces besoins avec des ressources qui diminuent en même temps que la demande augmente? "L'intérêt général" semble au centre de la réflexion. Il faudrait mobiliser les administrateurs bénévoles des associations et les remotiver à occuper davantage leur rôle politique dans ce débat.

En même temps, cette ouverture sur l'Europe permet d'accéder à des financements de la Communauté dans le cadre de plans de financements bien définis. Ces plans s'adressent également aux associations porteuses de projets. Elles peuvent, au même titre que les autres entreprises, postuler auprès des dispositifs du Fonds Social Européen FSE ou FEDER, Fonds Européen du Développement Régional. Seulement, souvent elles n'ont pas les compétences techniques pour passer les étapes de sélection. Dans les entreprises à but lucratif, il y a souvent une personne formée et dédiée, au moins partiellement, à la recherche de fonds et au suivi des appels à projet et concours.

C'est un dilemme : trouver le financement des frais de fonctionnement devient de plus en plus difficile pour les associations, car les politiques de soutien se concentrent davantage sur les actions. C'est comme si on partait du principe que l'organisation d'une association ne doit pas couter d'argent, qu'elle doit rester gratuite, bénévole, et donc en quelque sorte "amateur" : ce qui n'est pas le cas : les associations de solidarité sont devenues des entreprises à part entière avec une base salariale importante. Or, pour pouvoir répondre aux appels d'offres, appels à projet et autres financements (des fonds européens par exemple), il faut une personne formée à ces techniques : un salarié supplémentaire qui, certes, augmentera les frais de fonctionnement, mais fera baisser les chiffres du chômage.

Emplois d'Avenir, accessibles aux jeunes de 16 à 25 ans

Ce projet de loi sur les emplois d'avenir, adopté en Conseil des Ministres, mercredi 29 août 2012, constitue une réponse adaptée aux difficultés particulières rencontrées par les jeunes peu ou pas qualifiés. La jeunesse est la priorité du quinquennat qui s'ouvre. Son avenir mobilisera le Gouvernement dans de nombreux domaines et notamment ceux de l'Éducation et de l'Emploi.

"Lors de la conférence de presse, Valérie Fourneyron, ministre de la Jeunesse, des Sports, de l'Éducation populaire et de la Vie associative a incité les associations et les collectivités à se mobiliser pour proposer des actions favorisant l'accès de tous au sport, à la culture, aux loisirs : « Il y a également tout un champ d'action possible dans la reconstruction du lien social dans les territoires délaissés à laquelle peut contribuer l'éducation populaire (dialogue intergénérationnel, soutien à l'intégration, lutte contre les discriminations, accès aux droits et à la citoyenneté…) ». (…) Attentive aux associations, la ministre Valérie Fourneyron souhaite mener en parallèle une réflexion sur l'emploi associatif. Car, si les emplois d'avenir répondent à la question du raccrochage vers des parcours de réussite des jeunes les plus éloignés de l'emploi, il faudra que le ministère puisse construire une politique de soutien à l'emploi dans le secteur associatif (1 800 000 personnes exercent une activité salariée dans une association, 80% de l'emploi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire) en garantissant la qualité de ces emplois et leur durabilité."

(site du gouvernement, consulté le 19.05.2013 à 14h : http://www.associations.gouv.fr/1212-emplois-d-avenir-accessibles-aux.html)

3 Qui fait quoi dans l'action sociale en France ?

3.1 L'ACTION SOCIALE EN FRANCE

En Juin 2011 L'UNIOPSS et la MACIF ont publié un "historique de l'action sociale"[11]. Il montre l'importance des associations en tant qu' "acteur original entre les entreprises marchandes et le secteur public" dans l'action sociale en France. Le privé non lucratif a un rôle majeur dans la création et le maintien du lien et de la cohésion sociale auprès des personnes vulnérables. Mais son rôle économique est tout aussi important. Il y a 33 000 établissements et services (des crèches, des hôpitaux et des résidences de retraite par exemple) qui emploient presque un million de salariés (970 000 en 2011). Dans l'historique en question, les auteurs ont différencié six secteurs :

- Santé
- Personnes âgées
- Handicap
- Jeunes en danger
- Petite enfance
- Pauvreté et exclusion

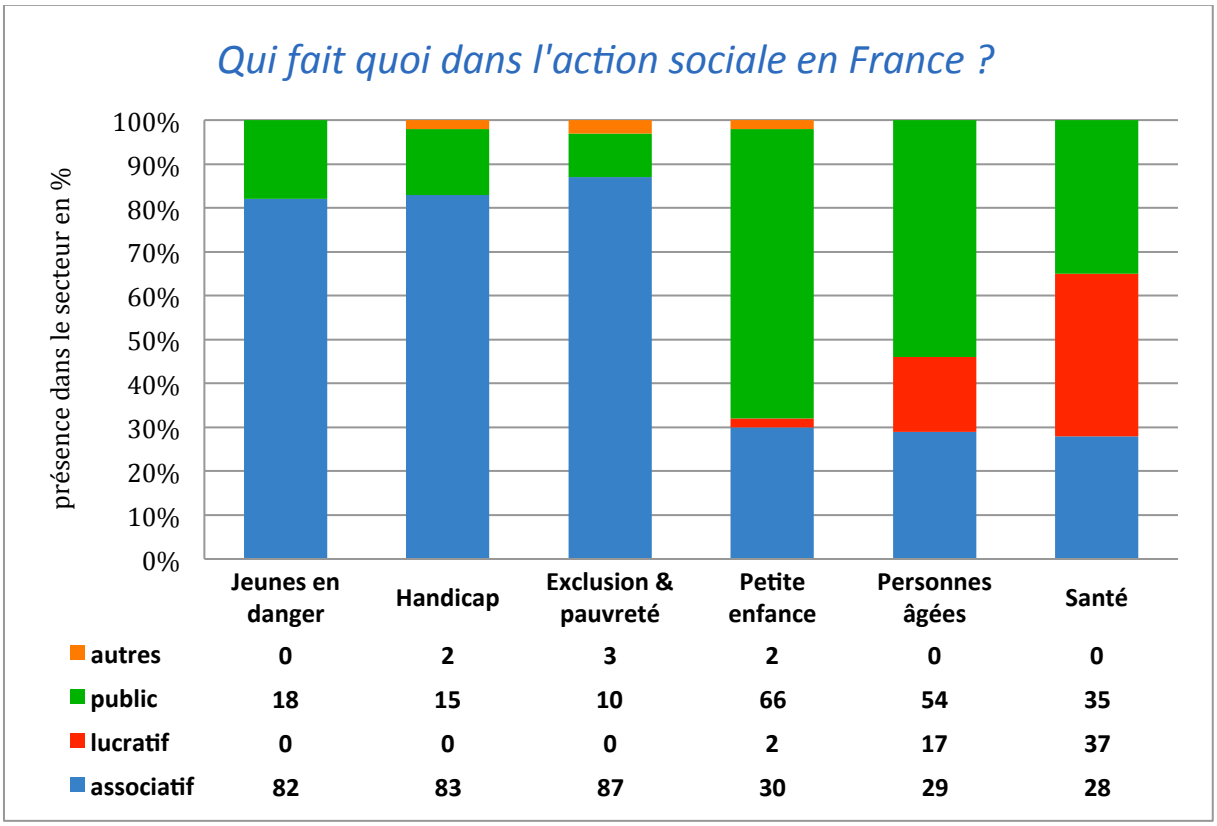
Définition de l'action sociale et médico-sociale :
" L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes (…) vulnérables, (…), et sur la mise à leur disposition de prestations en espèce ou en nature. "
(Art. L 116-1 du CASF[12])

Principe guidant la mise en œuvre de l'action sociale et médico-sociale.
"L'action sociale et médico-sociale est conduite dans le respect de l'égale dignité de tous les êtres humains avec l'objectif de répondre de façon adaptée aux besoins de chacun d'entre eux et en leur garantissant un accès équitable sur l'ensemble du territoire. " (Art. L.116-2 du CASF (Code de l'action sociale et des familles))

---

[11] *"Les association sanitaires et sociales : au service de chacun !", Juin 2011, UNIOPSS, MACIF auteur : Romain Guerry, les données sont issues de statistiques publiques (Drees).*

[12] *CASF : Code de l'action sociale et des familles*



	Jeunes en danger	Handicap	Exclusion & pauvreté	Petite enfance	Personnes âgées	Santé
autres	0	2	3	2	0	0
public	18	15	10	66	54	35
lucratif	0	0	0	2	17	37
associatif	82	83	87	30	29	28

Tableau 1 :
créé d'après les information dans l'étude "Les associations sanitaires et sociales : au service de chacun !", Juin 2011 (UNIOPSS / MACIF)

Dans chaque secteur on trouve des entreprises publiques, privées à but lucratif et privées à but non-lucratif. Le tableau ci-dessus a été réalisé avec les chiffres de la publication UNIOPSS/MACIF. Les données sont en grande partie issues de la statistique publique (DREES) et peuvent dater de plusieurs années. Malgré cela on peut observer deux choses :

- Les entreprises privées non lucratives dominent largement dans trois des six secteurs : le handicap, les jeunes en danger et la petite enfance.
- Le secteur privé lucratif est bien représenté dans la partie santé et personnes âgées.

On peut se demander pourquoi. Il y a probablement une réponse économique et une réponse culturelle à cela. La santé semble une « affaire », et représente un marché attractif pour le secteur lucratif, avec du potentiel et des clients assurés, même en temps de "crise". L'absence quasi totale d'entreprises lucratives dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion s'explique certainement par le fait qu'il n'y a pas d'argent à gagner pour le moment, et par la particularité

de la "clientèle". Les Français semblent encore avoir du mal à accepter qu'une entreprise puisse " se faire de l'argent sur le dos" des personnes en situation de handicap ou exclusion.
Ce n'est pourtant pas le cas dans le domaine de la santé et auprès des personnes âgées. Les entreprises lucratives sont bien accueillies dans ces deux secteurs. Il y a quasiment autant de cliniques privées lucratives et non-lucratives que d'hôpitaux publics. Le secteur des personnes âgées est un marché avec un fort développement lié au vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de personnes âgées attendue dans les années à venir. Il est fort probable que des chiffres plus récents montreraient un accroissement de la présence des entreprises à but lucratif dans le secteur sanitaire et l'action sociale.

4 La situation en Champagne-Ardenne

4.1 La situation de la région Champagne-Ardenne

Tableau 2 : La Champagne-Ardenne en quelques chiffres (source INSEE[13])

	Champagne-Ardenne	France métropolitaine
population	1 337 953 (2,2% de la France)	62 465 70
Densité : habitants/ km^2	52 ha/km2 (30 à 69)	114 ha/km2
Superficie	25 605,8	674 843
Augmentation population (entre 1999 et 2009)	0%	+0,7%
Revenu moyen par foyer	21.826€	23.433€
Taux d'activité des 15-64 ans	70,9	71,9
Taux de chômage des 15-64 ans	10,8%	9,9%

La Champagne-Ardenne est une région pleine de contrastes : à la foi région agricole et gardienne d'une vieille tradition industrielle, ses 4 départements, les Ardennes, la Marne, l'Aube et la Haute-Marne, montrent de fortes disparités (exemples : taux de pauvreté et espérance de vie).

La région est peu peuplée comparée à la moyenne de la France et compte des zones rurales très isolées. La stagnation (voir diminution) démographique est liée à un faible taux de naissance et un départ croissant de la population active vers les grandes villes.

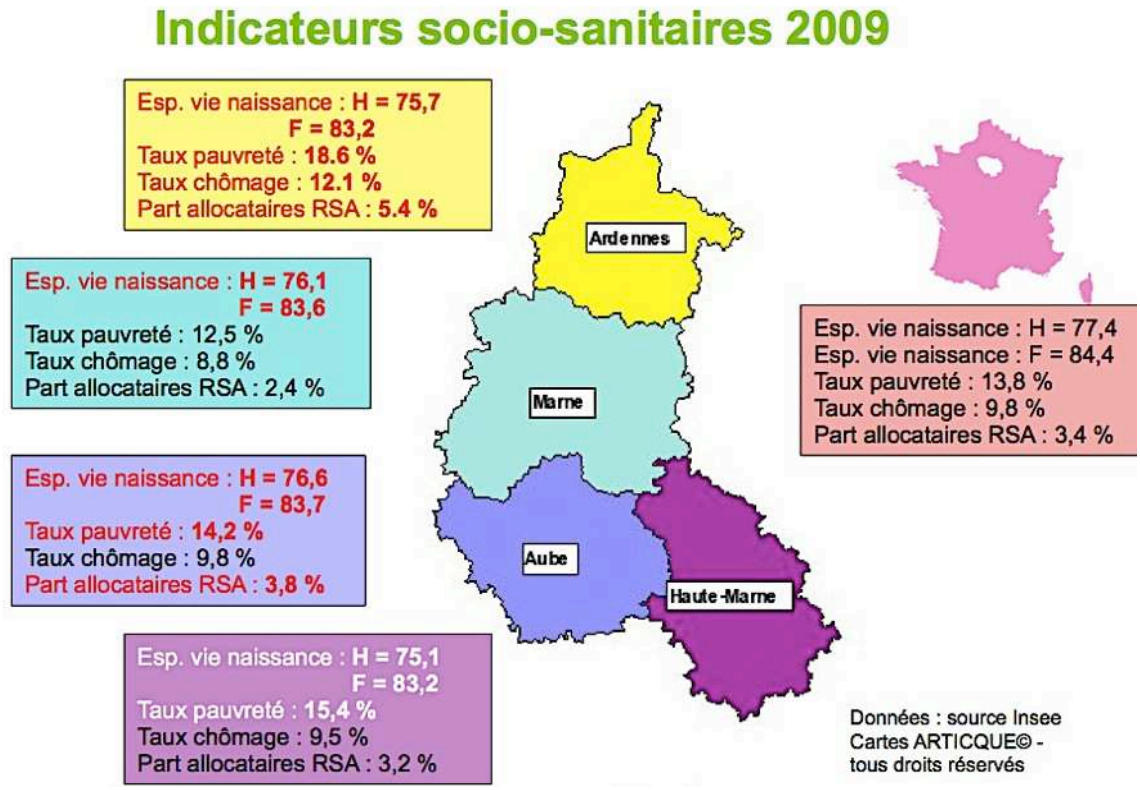
C'est une région de transit entre le grand Est et le bassin pari-

Graphique 1: source présentation sur "l'ARS" pour la CFDT (20/09/2012)

[13] *Site internet INSEE (consulté le 19.05.2005 à 15h) téléchargement de la fiche sous l'adresse suivante : http://www.statistiques-locales.insee.fr/FICHES/RS/REG/RS_REG21.pdf*

sien avec un tissu d'infrastructures dense (autoroutes, TGV, transports ferroviaire et fluviaux). La région est étendue et fait actuellement face à un vieillissement de sa population et un contexte économique difficile.

Les indicateurs de santé sont défavorables et la démographie des professionnels de santé assez préoccupante, notamment à cause d'un vieillissement du corps des médecins (80% des généralistes en exercice ont plus de 45 ans, 25% plus de 60[14])



Graphique 2 : issus de la présentation "L'ARS et le PRS en Champagne-Ardenne", présentation pour la Confédération française démocratique du travail (CFDT) le 20/09/2012

Pourtant la région a de nombreux atouts : une vie culturelle riche et appréciée par la population. Festival Méli'môme (spectacles pour le jeune public), les Furies à Châlons-en-Champagne (spectacles de rue), les moissons rock, les Flâneries musicales de Reims, le festival des marionnettes de Charleville Mézières, le CNAC de Châlons-en-Champagne (école de Cirque) … Un enseignement de qualité (Université de Reims Champagne-Ardenne, Université de Technologie de Troyes pour en citer que deux), des initiatives économiques fortes et un patrimoine unique au monde : le champagne et ses vignobles.

[14] *"La région Champagne-Ardenne en quelques chiffres et cartes" présentation CFDT - Santé sociaux UPR Champagne-Ardenne*

Les pôles de compétitivités, les pépinières d'entreprises, et des entrepreneurs dynamiques donnent à priori un humus favorable à un développement harmonieux de la région. La lettre d'information du Conseil Régional titre son n° 16 "ENTRPRISES, EMPLOI … ÇA MARCHE EN CHAMPAGNE_ARDENNE !"

"La Région Champagne-Ardenne gagne en attractivité sur le plan international" et est la "3ème région pour les investissements étrangers créateurs d'emplois" en France.

Si beaucoup de ces initiatives sont le résultat d'une coopération entre plusieurs acteurs du territoire, elles sont aussi liées à l'initiative de personnes qui se sont regroupées en association. L'innovation et l'action dans la région sont en relation directe avec la vie associative de celle-ci. Les entreprises ne viennent pas seulement s'installer dans une région à cause de l'aide financière qu'elles y trouvent. Si c'est le cas, ces relations resteront de courte durée et ces mêmes entreprises vont partir ailleurs, une fois les ressources épuisées. On ne peut qu'espérer qu'elles viennent et restent aussi pour la qualité de vie que propose la région à leurs collaborateurs, pour la formation et les compétences de ceux-ci, et pour la capacité de produire une valeur supplémentaire. Le petit plus, qui fait toute la différence.

5 L'avantage concurrentiel (l'art de cultiver sa différence)

5.1 LA CHAÎNE DE VALEUR

5.1.1 INTRODUCTION

L'utilité d'une chose lui donne de la valeur car elle la rend désirable et porte à faire un sacrifice pour la posséder.

Patrick Viveret, conseiller référendaire à la Cour des Comptes

(Rapport d'étape de la mission "Nouveaux facteurs de richesses") 2000 / 2001

C'est un enjeu décisif pour l'Economie sociale et solidaire et tout le monde associatif de changer de représentation de la richesse

C'est quoi une "valeur"? Dans la langue courante nous utilisons ce mot à de nombreuses occasions. On parle ainsi d'une "valeur sûre", de "valeurs partagées", on peut "défendre" et même "clamer ses valeurs" haut et fort. La "valeur ajoutée" et la "plus-value" sont des mots importants dans le monde de la finance et dans le monde de l'économie sociale. Mais ils ne veulent pas dire la même chose dans les deux cas. Si on peut facilement mesurer la plus-value d'une action en bourse, c'est beaucoup moins facile dans le cadre d'une action sociale. De grands esprits ont réfléchi sur la valeur de façon très variée. Ce texte n'a pas pour vocation d'y ajouter quelque chose. On va ici garder une idée assez simpliste de la valeur, et surtout parler de la "valeur ajoutée" dans le but de pouvoir définir ce qui différencie une action d'une autre et voir dans quelle mesure une initiative associative peut être comparée (ou non) à celle d'une entreprise lucrative.

Valeur : *ce qui donne un sens à l'action ; ce qui nous pousse à nous impliquer (ex. : la justice, l'égalité des droits, la solidarité...).*

La "valeur ajoutée" selon Larousse :

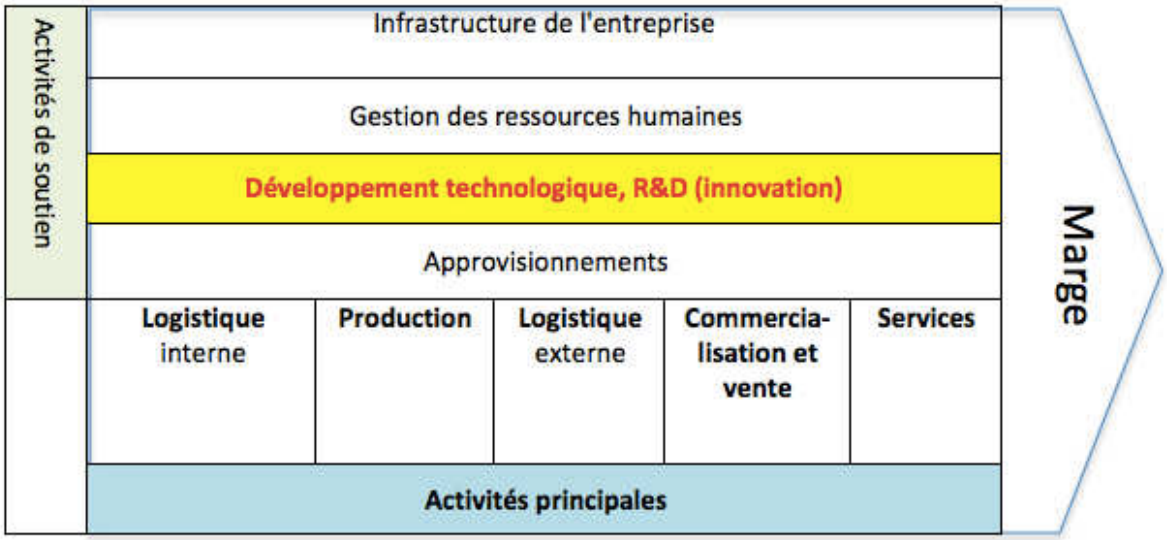
différence entre la valeur des produits consommés par une entreprise au cours de son processus de production dans une période donnée et la valeur finale de sa production pour cette période.

Même si, à priori, la définition de la valeur ajoutée en gestion et en sciences humaines n'est pas la même, la fonction de cette valeur reste identique : assurer la survie de l'entreprise (économique ou humaine). C'est en effet ce "plus", cet "écart", la création d'une différence qui compte dans les deux cas.

L'avantage concurrentiel s'inscrit dans la même logique. Car c'est bien cette petite ou grande différence qui va faire venir le client, ou convaincre une collectivité d'accorder une subvention à un projet associatif. D'où l'importance pour tout projet de bien définir sa différence et de mettre en avant son propre "avantage concurrentiel" qui permettra la création de richesse à travers une valeur ajoutée, le but étant qu'à la fin de l'action il y ait un "plus", pas moins.

5.2 La chaîne de valeur de Porter adaptée aux associations

La chaîne de valeur de Michael Porter, un outil d'analyse des activités créatrices de valeur (modèle original) :



Graphique 3 : source personnelle, après le modèle de la chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur de Michael Porter (1985) est un schéma essentiel dans l'économie de marché. C'est un modèle d'aide à la décision qui met en avant la relation entre les activités de soutien et les activités principales, dans le but d' expliquer la création d'un avantage concurrentiel, essentiel à la création de la marge. La marge est généralement la différence entre ce que coute la production (création) et le chiffre d'affaires apporté par la vente d'un bien ou service. Tous les SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion) sont basés sur la marge commerciale et la valeur ajoutée qui en découle directement. La chaîne de valeur est donc un outil qui permet

à l'entreprise l'analyse des activités principales et de soutien en vue d'une réduction du coût de production. Elle permet également l'optimisation de la production suite à une modification de la chaine pour réduire l'exposition de l'entreprise à la tension entre ses fournisseurs et ses clients, les deux éléments qui se trouvent traditionnellement aux extrémités de cette chaîne, et qui influencent le positionnement de l'entreprise sur son marché.

Extrait du cours "Enjeux de l'économie sociale" – de Gilbert Pouthas :
De l'Avantage Comparatif aux Clusters en Économie de Marché

L'un des principaux apports de Porter consiste en la modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs :

- l'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- la menace des produits de substitution ;

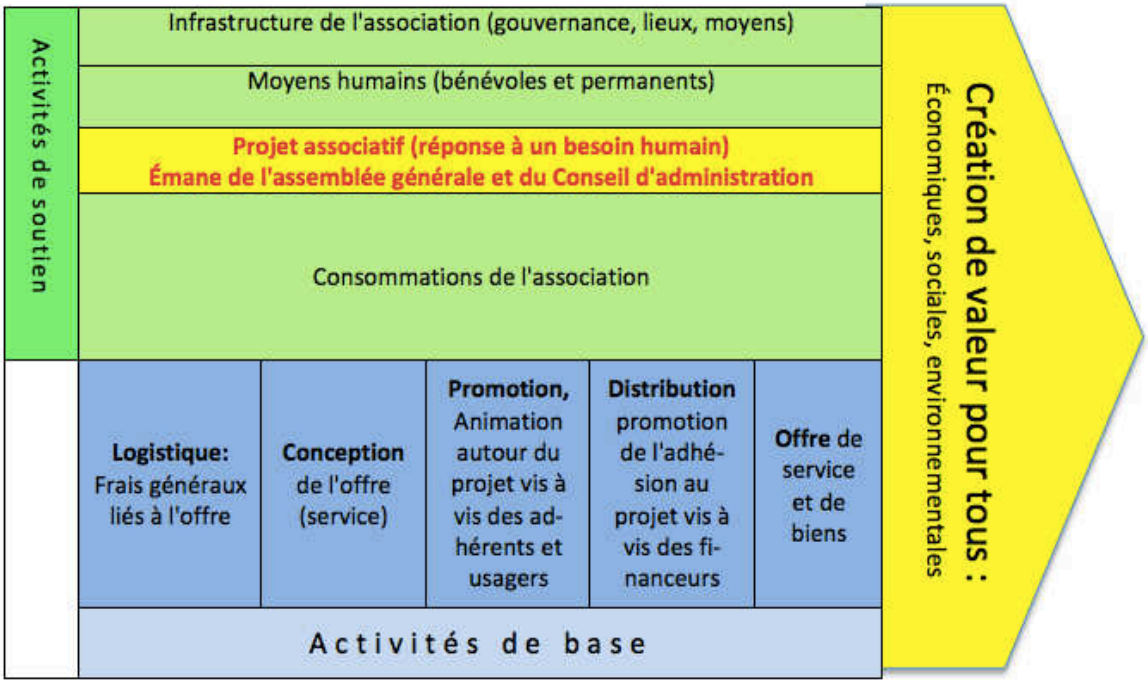
Certains ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoir publics.

Porter intègre de cette façon l'innovation (pour lui il s'agit du développement technologique) dans le processus de création de la marge, et fait le lien avec le cycle de vie d'un produit et l'importance de l'innovation pour les entreprises. L'innovation est un facteur qui permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel et de se différencier de ses concurrents. Mais l'avantage peut également consister dans un délai, la situation géographique, la rareté, le design, une quantité ou simplement le prix d'un service ou d'un bien.

L'objectif principal d'une association n'est pas la création d'une valeur ajoutée monétaire et individuelle comme c'est le cas d'une entreprise à but lucratif. Pourtant elle recherche également la création de valeurs : de valeurs économiques, sociales et environnementales collectives. On peut tenter d'adapter la chaîne des valeurs de Porter aux associations. Les activités principales peuvent être vues comme les activités de base de l'association : pour une association gestionnaire (qui gère un établissement du secteur de la santé par exemple), ce serait alors les prestations, l'organisation des soins et les échanges avec les bénéficiaires. Les activités de soutien se situeraient plus dans la gouvernance, l'élaboration du projet associatif,

la veille réglementaire et juridique par exemple, la veille concurrentielle, les ressources humaines, (les bénévoles et les salariés) et l'infrastructure (entourage) de l'association.

La chaîne de valeur de Michael Porter, adaptée aux associations :



Graphique 4 : source personnelle
(inspiré des cours de Gilbert Pouthas et Edgar Grantot – intervenants au Master 2 MEES à l'URCA en 2013)

5.3 L'IMPORTANCE DE LA DÉFINITION DE SON AVANTAGE CONCURRENTIEL

Quel est l'intérêt pour une association ou une entreprise de définir son avantage concurrentiel? Assurer la survie de son projet, simplement.

De manière générale l'avantage concurrentiel va aider à la création de la valeur ajoutée du projet, et c'est cette valeur ajoutée qui va sécuriser le développement de la structure. Il y a plusieurs possibilités pour créer une valeur ajoutée "traditionnelle" : réduire les coûts et baisser le prix de son service ou du bien, proposer une nouveauté, un produit qui marche mieux, qui est plus joli ou a de nouvelles fonctionnalités. Et pour une association, en quoi la définition de l'avantage concurrentiel va aider le projet associatif? Le fait de formuler sa différence peut aider la structure à démontrer l'utilité sociale du projet et permettre d'assurer la compréhension de son intérêt pour la société par exemple. Dans un environnement avec une forte concurrence, l'avantage concurrentiel est essentiel. Gilbert Pouthas dit dans ses conférences

que *" l'on est payé pour sa différence, seulement à partir du moment où on sait faire aussi bien que les autres."*

Pour une entreprise, c'est le client qui va choisir son produit ou sa prestation ; pour une association, ce sont les adhérents et les usagers. Les élus peuvent accorder une subvention à un projet ou un autre, et cette décision dépendra entre autres de l'intérêt du projet pour la société, de son "utilité sociale". Les deux structures, lucrative et non-lucrative, se trouvent donc en concurrence directe avec d'autres porteurs de projet ou prestataires. La concurrence peut se faire à plusieurs niveaux. Il peut s'agir d'une concurrence directe qui propose le même service, mais aussi d'un service proche, alternatif ou de remplacement. Pour une association, il s'agit souvent de s'imposer face à d'autres associations, et de convaincre les financeurs publics de soutenir son projet. Dans un contexte où les financements publics deviennent de plus en plus rares, il est essentiel de bien connaître sa différence, de la travailler et surtout de savoir la formuler, puis de la présenter au bon moment.

5.4 COMMENT DÉFINIR SA DIFFÉRENCE ?

La définition de sa différence n'est pas une chose facile, et bien souvent les structures ne vont pas jusqu'au bout de cette démarche. D'autant plus qu'il s'agit d'une démarche avec un résultat éphémère : un avantage concurrentiel ne le restera pas. Il peut durer un certain temps, mais il est voué à la disparition dès sa naissance. C'est comparable avec l'innovation : une innovation ne peut pas rester une innovation éternellement. Elle se fait forcément rattraper par une nouvelle innovation. L'avantage concurrentiel a le même sort. La concurrence ne dort pas, elle s'adapte très vite et va probablement mettre en avant les mêmes choses. D'où l'intérêt d'être le premier à formuler cette différence, et d'utiliser cette avance pour communiquer et la lier à son projet.

1) Définir sa différence → 2) affirmer et 3) porter sa différence à la bonne oreille !

6 Étude de cas : client versus usager

À LA RECHERCHE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ASSOCIATIF

6.1 INTRODUCTION

Le permis de conduire est une étape essentielle dans la vie d'un jeune. Avec le permis, la personne obtient une liberté de mouvement supplémentaire. Elle va pouvoir décider librement de ses déplacements, construire sa vie différemment (éloignement volontaire de la famille par exemple), et accéder plus facilement à un emploi qu'auparavant. Dans le contexte particulier de crises économiques successives, le permis de conduire est devenu une compétence à part entière pour sélectionner et recruter les jeunes en recherche d'emploi.

C'est un passage quasiment obligatoire. Pourtant il y a beaucoup de personnes qui ne peuvent pas accéder à ce fameux papier rose pour différentes raisons. D'abord, le permis coûte très cher (entre 1500€ et 2000€ en moyenne), et il prend beaucoup de temps (environ 35h de conduite). De plus, l'apprentissage peut être difficile pour des personnes qui ne sont pas en capacité de suivre les cours du code de la route uniquement sur internet : dans la plupart des auto-écoles, il n'y a plus de cours de code traditionnels avec un moniteur qui explique les situations et les règles. Pourtant c'est un examen de haut niveau, qui demande une capacité d'analyse et de compréhension importante. Généralement, au moment de l'inscription à l'auto-école, les élèves achètent un abonnement à un site internet, permettant de se connecter librement pendant un an pour s'entrainer à leur rythme. Cette méthode fonctionne bien avec un public qui a l'habitude de travailler en autonomie et sur internet (c'est notamment le cas des étudiants et lycéens), mais elle n'est pas adaptée à un public avec des difficultés de lecture, d'apprentissage ou simplement de rigueur de travail. L'examen du code de la route devient alors un obstacle insurmontable et décourageant. De nombreuses personnes se trouvent ainsi dans une situation d'isolement, d'incapacité d'accéder à l'emploi ou d'apporter un soutien à leur famille (conduire les enfants à l'école, aider les parents…). Elles se sentent dévalorisées et exclues.

Le permis de conduire est un examen exigeant et important, il faut faire preuve d'une grande persévérance pour l'obtenir. C'est souvent, avec le baccalauréat, un des premiers grands examens chez les jeunes (tout le monde se souvient du jour de son propre examen de conduite).

Pour permettre à un public particulier de jouir de cette liberté de mouvement, et de pouvoir mener sa vie comme il le décide, l'association Noël-Paindavoine a imaginé et mis en place, une auto-école associative qui permet aux personnes avec des difficultés d'insertion socioprofessionnelle de passer ce cap.

L'association Noël-Paindavoine pour la promotion et l'habitat des jeunes, accompagne des jeunes entre 16 et 30 ans, au début de leur vie personnelle et professionnelle. Elle gère un foyer de jeunes travailleurs sur six sites à Reims. C'est ce que l'on appelle également un foyer "soleil" à cause de ses "satellites". Le foyer propose un hébergement temporaire et un accompagnement socioéducatif à ses résidents. Autour de cette activité logement, l'association a développé d'autres services :

- Maison d'Enfance à Caractère Social (MECS) depuis 1973, qui accueille des jeunes majeurs, confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) du Conseil Général.
- Service logement Jeunes, pour le compte de la Ville de Reims et son agglomération (créé en 2000).
- Centre de formation (créé en 2003), axé au début sur les formations en informatique, puis des formations particulières par thématique (recherche emploi, mobilité, budget, logement) dans le cadre du Programme Régional de Formation des demandeurs d'emploi (PRF).
- L'espace emploi mobilité, labellisé Point Information Jeunesse (PIJ), qui aide les jeunes dans leur recherche d'emploi (écriture de CV, accès à internet, recherche d'annonces, conseil en mobilité autour des déplacements, accès au permis de conduire…).
- Auto-école associative Déclic (créée en 2010)

Quand on regarde cet historique, on voit très bien que la création de Déclic auto-école s'inscrit dans une évolution. La création d'une auto-école associative répond à un besoin spécifique, constaté à travers les activités de formation, elles même issues de l'expérience de l'association en accueil d'un public jeune.

6.2 LE CADRE DE RECHERCHE

L'étude qui va suivre porte sur deux auto-écoles à Reims. L'une est une auto-école avec un fonctionnement plutôt traditionnel et l'autre une auto-école associative. Pour pouvoir étudier les deux structures, il fallait choisir une méthode pour recueillir les informations. L'en-

tretien semi directif, avec chacun des dirigeants montre plusieurs avantages et a été préféré dans le cadre de cette étude pour :

- pouvoir reposer ou reformuler directement une question
- approfondir certains points évoqués lors de l'entretien
- laisser une grande liberté dans les réponses à la personne interrogée

Ces entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interviewés, pour permettre à l'auteure de se concentrer davantage sur les questions, et ne pas se laisser déborder par la prise de note. Partant d'une grille de questions assez générales sur la création, la gouvernance et les usagers, le but était d'arriver à la définition de l'avantage concurrentiel par les responsables. En parallèle il a été demandé aux élèves des auto-écoles de remplir un questionnaire (essentiellement des questions fermées : cocher une case, oui/non, donner un montant).

L'étude se base sur deux entretiens de 1h30 avec les dirigeants, le recueil de 12 questionnaires des élèves de l'auto-école classique et 14 questionnaires des élèves de l'auto-école associative (cf. Annexe). C'est un échantillon un peu juste pour une étude qui demande généralement 30 retours minimum. Cependant le nombre s'explique par le système d'enseignement des auto-écoles, qui sont généralement en contact avec les mêmes élèves pendant plusieurs mois. Il n'y a donc pas assez de roulement pour assurer la quantité de 30 retours. Pour ne pas dénaturer le résultat de l'étude, l'auteure a préféré de ne pas demander à d'autres auto-écoles de faire remplir les questionnaires par leurs élèves, mais cela peut être une démarche intéressante dans la perspective d'un prolongement de l'étude.

6.3 PRÉSENTATION DE L'AUTO-ÉCOLE CLASSIQUE ET DE SON POSITIONNEMENT

L'auto-école se trouve au centre ville de Reims (auto-école 1), mais elle a également une filiale dans un quartier plus populaire de la ville (auto-école 2). Il y a donc deux types de clientèles, assez différentes l'une de l'autre au sein d'une même école. D'après la direction, au centre ville, il y a surtout un public de jeunes gens, étudiants et lycéens de "bonnes familles". Le budget accordé au permis est principalement assuré par les parents. Dans le quartier populaire il y a une clientèle avec un réel besoin de passer ou de régulariser le permis de conduire. En plus des jeunes habituels, qui souhaitent passer leur permis entre 18 et 25 ans, il y a des personnes avec un permis non-valide en France, qui viennent d'un pays non-européen, et qui

sont parfois non-francophones. Il y a également des personnes qui conduisent sans permis depuis plusieurs années et qui souhaitent régulariser leur situation. ("Ils arrivent en voiture pour les cours de conduite. C'est n'importe quoi, il faut leur donner le permis tout de suite à ces gens là!") Il y a également des personnes un peu plus âgées, qui n'avaient simplement pas les moyens de passer le permis avant. Le permis est ici un réel besoin pour pouvoir travailler et s'émanciper.

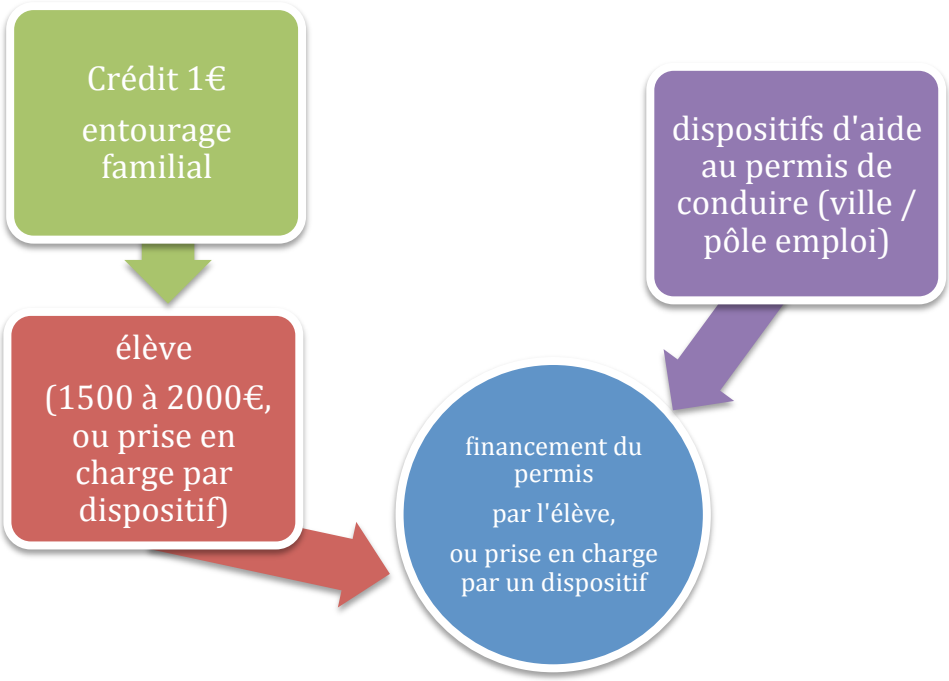
L'auto-école compte une équipe de 6 personnes, travaillant sur les 2 sites. Le gérant (moniteur d'école), 2 secrétaires chargées de l'organisation et de l'accueil du public et 3 moniteurs (1 homme et 2 femmes). Le fonctionnement semble assez classique, avec une forte motivation de bien faire son métier. La réussite de l'école est mesurée par le gérant sur la réussite pécuniaire de l'affaire et non sur le taux de réussite à l'examen. Pourtant c'est probablement ce taux, qui est d'ailleurs extrêmement bon (80% par rapport à la moyenne nationale de 54%), qui fait fortement fonctionner le bouche à oreille entre les anciens et nouveaux élèves de l'école et ceci déjà après seulement quelques mois.

Cependant cette auto-école n'est pas tout à fait comme les autres et c'est pour cela qu'elle a été choisie pour cette étude. Elle essaye de s'adapter d'avantage aux besoins d'une clientèle diversifiée avec la possibilité de faire un parcours "à la carte" et, après la reprise de l'affaire en octobre 2012 par le nouveau gérant, il y a eu un certain nombre de changements au sein de l'entreprise :

1. La tarification a été modifiée : désormais le système de "forfait", habituel dans les autres auto-écoles, a été remplacé par une facturation détaillée, expliquant le coût de chaque prestation. (sauf pour les permis deux roues)
2. L'offre a été élargie par le permis moto.
3. Reprise des corrections avec moniteur au sein de l'école, pour permettre aux personnes inscrites d'avoir un retour commenté sur leur travail de préparation au code de la route sur internet.
4. Réaménagement des deux écoles. Et amélioration de l'impact "visuel".
5. Amélioration de l'accueil du public.
6. Unification des méthodes d'enseignement à la conduite pour permettre à chaque moniteur d'enseigner chaque élève.

L'évaluation de chaque élève se fait sur le besoin réel de la personne, en prenant en compte l'expérience en conduite, mais également d'autres besoins de la personne, comme la prise de confiance en soi par exemple, ou la non-maîtrise de la langue. Cette évaluation est obligatoire dans toutes les auto-écoles. Le fait de faire cette évaluation avec la plus grande franchise, sans fausses promesses, instaure une relation de confiance entre l'auto-école et l'élève. C'est une sorte d'accord mutuel qui semble bien fonctionner. Il est ici possible d'obtenir son permis en 4 mois, c'est qui est très rapide. Du coup la difficulté de pouvoir obtenir le permis semble moins importante et devient maitrisable : le permis devient accessible, et 80% des élèves de l'auto-école l'ont obtenu au premier passage à l'examen. Mais il reste les 20% qui ont échoués et les personnes qui ne peuvent pas passer le permis dans une structure classique, même avec une certaine individualisation de l'offre.

Schéma du financement du permis de conduire dans l'auto-école classique :



Graphique 5 : Financement du permis de conduire dans une auto-école classique (source personnelle)

Le client "type" classique :
22 à 25 ans (46%), 18 - 21 ans (23%)
54 % femmes, 46% hommes
coût moyen du permis : 1446 €

(cf. Annexe)

Financement principal :
parents et famille, puis salaire
A choisi cette auto-école à cause de :
l'emplacement, les amis
Le plus important dans une auto-école :
l'emplacement, le prix et la formation
Pourquoi voulez-vous passer le permis :
être indépendant, trouver un travail

6.4 PRÉSENTATION DE L'AUTO-ÉCOLE ASSOCIATIVE : DÉCLIC AUTO-ÉCOLE

Une auto-école associative est soumise exactement aux mêmes règlementations que n'importe quelle autre auto-école. Il n'y a aucune différence à ce niveau. Elle fonctionne avec une autorisation préfectorale et les mêmes outils que les autres. Ce qui diffère par contre, ce sont les méthodes d'enseignement, et surtout le public. L'auto-école Déclic de Reims s'adresse à un public spécifique : un public qui ne peut pas suivre un enseignement dans une auto-école classique à cause de difficultés d'insertion socioéconomique ou de forts troubles d'apprentissage. Malgré cette difficulté, 76% des élèves réussissent l'examen de conduite au premier passage.

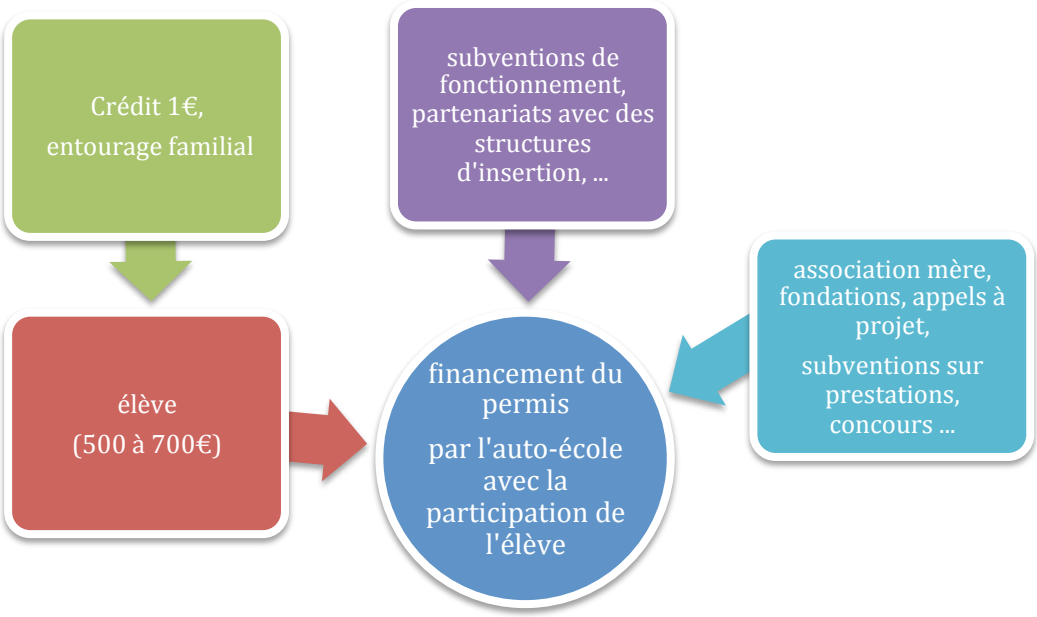
L'auto-école n'est pas ouverte à tout le monde et il est impossible de s'y inscrire sans être accompagné par une structure sociale, comme la Mission Locale, qui devient alors "prescripteur". C'est en collaboration avec son assistant social ou son accompagnateur de réinsertion qu'une personne va pouvoir déposer un dossier pour demander son inscription dans l'auto-école. Tous les candidats sont invités à un entretien de 2h qui comporte plusieurs étapes. La première étape est un entretien individuel d'une vingtaine de minutes, qui a pour objectif d'appréhender les motivations et le projet professionnel du candidat. Ensuite, le candidat va passer une série de tests qui permettent au comité de comprendre les difficultés de lecture et d'écriture du futur élève, et de déterminer ses besoins. Ces candidatures sont examinés 3 fois par an par le comité de suivi et de sélection, constitué des structures « prescripteurs » (Mission locale, service départemental de prévention, le Conseil Général et Foyer de Jeunes Travailleurs FJT). À l'occasion de la dernière réunion du comité, 13 élèves ont été acceptés sur 52 demandes.

Le lien étroit entre l'élève, son accompagnateur (de la structure prescriptrice) et l'auto-école est très important : c'est un projet tripartite. L'élève ne se retrouve jamais seul dans cette démarche. Il reste accompagné tout au long de son apprentissage. Passer le permis de conduire va demander un investissement personnel fort à l'élève qui s'engage sur une longue durée. En moyenne les élèves passent entre 10 et 18 mois à l'auto-école, c'est le temps qu'il faut pour passer de l'inscription à l'examen de conduite. C'est long, surtout pour un jeune adulte (la plupart des élèves de l'auto-école ont entre 18 et 25 ans). Il faut compter 70 heures d'apprentissage pour passer le code de la route et 40 à 50h de conduite (par rapport à 37h en moyenne sur Reims pour les auto-écoles conventionnelles). À raison de trois séances de code par semaine, cette partie dure environ 7 à 8 mois, mais peut prendre bien plus de temps en

fonction des difficultés de la personne. La difficulté principale pour ce public se situe surtout au niveau de l'obtention du code de la route, et non pas, comme on pouvait le présumer, au niveau de l'apprentissage de la conduite.

L'auto-école Déclic se positionne dans une économie de l'offre : elle propose une solution à un problème réel, social, d'un public spécifique dans un territoire. L'auto-école a également un rôle de conseil et d'orientation. Elle peut également proposer uniquement la formation au code, et orienter ensuite une personne vers une auto-école classique pour la conduite. C'est l'offre qui s'adapte aux besoins des personnes et non l'inverse.

Schéma du financement du permis de conduire dans l'auto-école associative :



Graphique 6 : financement du permis de conduire dans l'auto-école associative – Déclic (source personnelle)

Le client "type" associatif : ***(cf. Annexe)***
25 à 30 ans (38%), 18 - 25 ans (28%)
70 % femmes, 30% hommes
coût moyen du permis : 488 €
Financement principal :
RSA et CAF (puis les économies)
A choisi cette auto-école parce que c'est :
la moins chère et les moniteurs sont bien
Le plus important dans une auto-école :
le prix et les moniteurs
Pourquoi voulez-vous passer le permis :
pour trouver ou garder un travail, être indépendant

6.5 COMPARAISON DES DEUX AUTO-ÉCOLES : PEUT-ON COMPARER DEUX STRUCTURES SI DIFFÉRENTES ?

En quoi consiste l'avantage concurrentiel de ces deux structures très différentes ? Est-ce que on peut vraiment comparer les deux auto-écoles, puisque elles ne s'adressent pas aux mêmes publics et ne fonctionnent pas de la même façon ? Chez l'une, c'est le client qui choisit son école (classique), et chez l'autre, c'est l'auto-école qui sélectionne les élèves. L'auto-école classique s'adresse à tout le monde et est en concurrence directe avec les 45 autres auto-écoles de la ville, alors que l'auto-école associative est toute seule à proposer son offre, mais doit convaincre continuellement ses financeurs de soutenir le projet. L'une ne se finance quasiment que par son activité économique, et l'autre en grande partie par des subventions. Pourtant elles se ressemblent sur certains points : l'auto-école classique a su s'adapter à un marché fortement concurrentiel grâce à une certaine individualisation de son offre. Les clients sont considérés comme des individus avec des besoins différents, mais liés par un objectif commun : décrocher le permis de conduire. L'individualisation et l'adaptation aux besoins de son public sont également la base du fonctionnement de l'auto-école associative. Pourtant les deux structures se différencient fortement sur deux points : les publics auxquels elles s'adressent et leurs finalités. L'auto-école classique ne peut pas recevoir le public de l'auto-école associative et l'inverse est aussi vrai, car l'offre de l'auto-école associative s'adresse exclusivement à un public en difficulté. Même si leur manière de faire se ressemble, elles sont toutes les deux animées par des finalités radicalement différentes. La première vise la création de richesses et la deuxième l'innovation sociale comme réponse à un problème identifié. Les deux sont en accord avec leur utilité sociale.

7 Conclusions

L'avantage concurrentiel est un terme qui est souvent directement associé à l'économie conventionnelle. Dans l'économie sociale, l'avantage concurrentiel a encore une forte connotation capitalistique et égoïste. Il y a une certaine retenue dans la définition et l'utilisation de l'avantage concurrentiel dans le positionnement de l'association. La différence n'est pas systématiquement identifiée et mise en avant, quand une association parle de son projet. L'intérêt de cette étude, qui compare une entreprise non-lucrative et une entreprise lucrative qui travaillent sur le même secteur se situe à plusieurs niveaux :

- affirmer la différence entre le secteur lucratif et non-lucratif
- clarifier le diamètre d'action
- décrire les points de convergences
- imaginer le développement de l'activité associative
- établir les possibilités d'une coopération entre les deux systèmes
- imaginer une nouvelle forme entrepreneuriale

Dans la première partie du rapport, le lecteur découvre les enjeux actuels du secteur et dans quelle mesure la situation financière des associations du secteur sanitaire, social et médico-social (SSMS) se dégrade depuis 2009. Les associations gestionnaires se trouvent dans des situations de plus en plus difficiles. Pourtant, la mise en place de nouveaux projets est liée à une certaine visibilité financière et le soutien des différentes collectivités et de l'État. La raréfaction des subventions en temps de crise, et la réorganisation récente du secteur a déstabilisé le tissu associatif solidaire dans le territoire. A cela s'ajoute une mise en concurrence directe des associations entre elles, mais aussi avec les entreprises à but lucratif, qui sont de plus en plus présentes dans certains domaines de l'action sociale. D'après Denis Dementhon, Directeur du développement territorial chez France Active, "si l'on stérilise la capacité d'initiative avec l'inversion de la logique des appels à projets, le secteur associatif perd sa capacité à produire des réponses nouvelles et adaptées. "[15] Autrement dit, les associations ne pourront plus faire leur travail d'association, qui consiste à s'interroger en permanence sur les besoins des populations pour y apporter des solutions innovantes et réalisables. La transposition de la ré-

[15] *Jurisassociatations n°477, avril 2013, p.31*

glementation européenne dans le droit français ajoute des difficultés supplémentaires (avantages compétitifs, aides d'état) qui sont en partie liées à l'interprétation des lois par l'ad- l'administration juridique française.

La question que l'on peut se poser à ce niveau est simple : dans quelle mesure l'État- et donc la société – peut-il financer l'action sociale mise en place par les associations du secteur SSMS?
Ou, formulé différemment et dans un but de garantir l'égalité des chances concurrentielles européennes : est-ce que le financement d'une mission publique est possible au sein d'une entreprise à but lucratif? Imaginons que demain le secteur de l'action sociale s'ouvre complètement à la concurrence lucrative, comment cela pourrait-il se passer, quelle serait alors la "structure entrepreneuriale idéale", et comment l'économie sociale pourrait-elle influencer ce nouveau modèle économique? Et enfin, quelles seraient les chances de survie des associations dans un tel scénario?

Les subventions qu'obtiennent les associations sont liées à une mission de service public. Les collectivités participent à la mise en place des projets associatifs, parce qu'elles y voient un intérêt pour la population, et parce qu'elles ne sont pas en capacité d'apporter une réponse à certaines problématiques identifiées. Elles peuvent très bien subventionner une entreprise à but lucratif pour la même mission et permettre ainsi à celles ci de fournir les mêmes services. Si nous revenons à notre exemple, concrètement, cela voudrait dire que l'auto-école classique se mette en condition pour recevoir un public très différent du sien. Comment est-ce qu'un accompagnateur peut se glisser dans ce duo (auto-école classique / élève), alors que le contrat de confiance est signé par les trois protagonistes (élève, accompagnateur et auto-école) dans le cas de l'auto-école associative ? Le rythme de l'auto-école classique, sa manière de travailler et d'enseigner est fondamentalement différente de celle de l'auto-école associative, et le rapport au temps est justement essentiel pour établir une relation de confiance avec l'élève. La création de lien social est capitale, même indispensable pour la réussite des élèves.

Imaginons maintenant l'inverse : permettre à l'auto-école associative de se positionner sur le marché classique et de changer ses conditions d'admission. Même si techniquement elle serait capable de répondre à une demande grandissante, elle n'y trouverait aucun intérêt. Sa finalité est de répondre à un besoin spécifique, mal satisfait jusqu'ici – son utilité est là. Si elle entrait dans le même processus qu'une auto-école classique, elle perdrait son identité et

avec elle le lien social qui est intimement lié au rapport au temps. Il faut qu'elle trouve les moyens pour cultiver l'art de sa différence.

L'étude montre que faire la même chose pour deux structures, ici permettre à des personnes d'obtenir le permis de conduire, ne veut pas dire être sur le même "marché". La différence dans la possibilité d'accéder au service des deux auto-écoles pour les élèves, est frappante. Alors que l'une doit convaincre ses clients, l'auto-école associative sélectionne ses élèves sur dossier et seulement 25% des candidats sont retenus. Cette affluence montre qu'il y a là un réel besoin de la part d'un public qui ne peut pas passer son permis dans une auto-école classique, à cause de difficultés d'insertion ou d'apprentissage (illettrisme par exemple).
Qui dit affluence pense "marché". L'auto-école associative a découvert une niche, un nouveau marché. Pour ce faire elle a utilisé son savoir-être, son histoire et sa proximité avec le terrain. Cette initiative part de la reconnaissance d'un réel besoin social, et non d'un besoin d'augmenter son chiffre d'affaires, même si c'est dans une perspective de sécuriser et de créer des emplois.

Après avoir identifié le besoin, il a fallu mettre en place une phase expérimentale, pour voir si le projet répond vraiment aux besoins des personnes en situation d'exclusion. Cette phase demande d'investir et d'activer des ressources conséquentes pour le personnel, mais aussi le matériel. Pour l'auto-école associative, il y a eu une étude de faisabilité d'un an, avant de concrétiser le projet. Il a fallut 3 années de "calage" pour mettre en place la procédure de sélection des dossiers, l'accompagnement des élèves par l'auto-école et sa structure, l'organisation de l'école, et la définition et l'adaptation des besoins à chaque élève. Depuis cette année, liée à une restructuration du service (changement du personnel et automatisation d'une partie des tâches administratives), l'auto-école a considérablement réduit le temps d'apprentissage : pour passer le permis, la durée est passée de 18 à 10 mois par élève. L'optimisation des heures de conduite, et la possibilité pour certains élèves de suivre une partie des cours sur internet (ce qui est la démarche inverse de celle d'une auto-école classique), ont notamment permis de s'adapter le plus possible au rythme souhaité par l'élève. Certains élèves peuvent prendre une "pause" (maternité, difficultés personnelles passagères) et permettre du coup à d'autres d'intégrer le programme en attendant leur retour. Alors qu'avant ces places restaient inoccupées, il y a maintenant une liste d'attente "active". Au démarrage de l'auto-école, le temps très long entre l'engagement dans la démarche et le passage à l'examen a pu frustrer certains élèves, et a pu favoriser un abandon pour certains. Ce risque s'est réduit avec l'optimisation du service.

L'implication très forte des deux moniteurs dans les échanges et le suivi régulier des élèves, permet de réagir très vite face à une difficulté et de ne pas laisser se dégrader une situation. Les élèves ont confiance et font appel à l'auto-école pour d'autre domaines de leur vie (trouver une solution de garde d'un bébé pour pouvoir suivre un cours de conduite par exemple), alors qu'avant, ils auraient très probablement abandonné, sans essayer de trouver une solution à leur problème, simplement en demandant de l'aide.

L'optimisation de l'activité est un domaine phare des entreprises à but lucratif. Le rapport au temps est très différent ("le temps est de l'argent") et c'est un des avantages concurrentiels de l'auto-école associative. Grâce aux subventions, elle n'est pas soumise aux mêmes exigences que l'auto-école classique, ce qui ne veut pas dire que c'est plus facile à gérer, mais le rapport au temps est modifié, et les attentes vers les moniteurs évoluent. Étonnamment, le permis de conduire associatif ne coûte pas beaucoup plus cher dans l'ensemble que le permis classique (2000€ à 2500€ en auto-école associative et entre 1500€ et 2000€ dans une auto-école classique). Dans le premier cas c'est la collectivité, donc la société, qui prend en charge environ 60 à 80% du coût à travers les subventions, dans le deuxième c'est l'élève (sa famille ou un dispositif comme celui de pôle emploi pour aider les demandeurs d'emploi à passer le permis, ou encore celui de la Ville de Reims avec un système de "troc" d'heures de travail contre le versement d'une certaine somme à l'auto-école).

Toutes les subventions sont liées à un système de justificatifs, et chaque association doit rendre compte en détail de l'emploi des sommes accordées. Dans ce contexte, on peut se poser la question si l'application des méthodes de mesure et des outils de l'économie classique est adaptée aux besoins des associations pour rendre compte de leur activité. Comment mesurer la taille d'un terrain avec un gobelet ? l'outil ne correspond pas à la demande. Il est difficile de répondre aux attentes des financeurs qui doivent eux-mêmes se justifier devant la société (les électeurs) pour avoir soutenu un projet plus qu'un autre, et "prouver" ainsi l'utilité sociale du projet associatif. Il serait d'ailleurs intéressant de demander la même chose aux entreprises à but lucratif. Est-ce que la construction d'une parcelle d'autoroute, ou l'ouverture d'un aéroport se justifie? Est-ce que le "retour sur investissement" pour la société est satisfaisant? Souvent, c'est seulement un chiffre qui compte : le nombre d'emplois créé. Il ne serait certainement pas difficile de calculer le "coût" collectif d'un emploi dans ces conditions

(efforts collectifs, aide de l'État, de l'Europe, coût de la pollution, épuisement des ressources naturelles, …).

La proposition de Benoît Hamon (Ministre délégué à l'Économie Sociale et Solidaire et à la Consommation depuis 2012), de remettre à plat l'ensemble de la fiscalité des associations, et de permettre aux associations de profiter de certains avantages réservés jusque là aux entreprises soumises à l'Impôt sur les Sociétés (IS), comme le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi CICE, ouvre de nouvelles perspectives de développement aux associations, et laisse espérer que la France souhaite se diriger vers une vision plurielle de l'économie. Benoît Hamon parle même de "biodiversité économique" : *"Nous souhaitons doter la France d'une politique de croissance favorisant la biodiversité économique : l'économie sociale et solidaire en est un pan essentiel "* a dit Benoît Hamon dans une interview donné au bimensuel *Jurisassociations* en avril 2013[16]. *"Le soutien au développement des acteurs associatifs nécessite une clarification de leur cadre fiscal."* Est-ce que ce nouveau cadre fiscal permettra aux associations de porter leur différence par rapport au secteur lucratif, ou est-ce que ce sera l'inverse? C'est le futur qui nous le dira.

Ni les associations, ni les entreprises à but lucratif, ni les financeurs ne sont satisfaits par le système actuel. Alors que toutes les parties prenantes sont d'accord avec le principe de la transparence dans l'obtention d'une subvention, et ceci dans n'importe quel domaine, lucratif ou non-lucratif, il faut se poser la question des outils. À force d'essayer d'augmenter et de contrôler la rentabilité et l'efficience des moyens investis par rapport aux résultats, les associations sont de plus en plus contraintes à fonctionner comme une entreprise lucrative. Il y a de nouveaux métiers et de nouvelles formations qui naissent pour répondre à cette exigence, le Master en Management des Entreprises de l'Économie Sociale en est le parfait exemple. On forme des étudiants au management des entreprises de l'économie sociale pour se plier aux exigences des financeurs et des associations elles mêmes. En même temps, c'est l'occasion de continuer et de raviver les réflexions autour des particularités des associations de solidarité.

À force d'acquérir des compétences et un savoir-faire très particulier, comme c'est le cas de l'auto-école associative, les associations se mettent en position de pouvoir développer des offres "annexes". Dans le cas de Déclic auto-école, il y a déjà des demandes de partenariats et

---

[16] *Jurisassociation n°477, avril 2013, p.37*

une demande de transfert de savoir pour aider une autre structure à créer une initiative semblable. L'intérêt pour Déclic a encore augmenté depuis l'attribution du premier prix de la part de la Fondation du Crédit Coopératif dans le cadre du "Prix régional de l'initiative 2013". Il y a ici un fort potentiel de transférabilité et d'adaptabilité d'une initiative associative à d'autres environnements (changement du public par exemple). D'après l'étude menée, l'initiative associative peut se différencier principalement sur deux points d'une initiative lucrative :

1. Le savoir-être associatif :
   La capacité des associations à repérer un besoin spécifique dans un territoire.

2. L'innovation sociale :
   La capacité de mener une phase expérimentale autour d'un besoin social identifié.

On pourrait être tenté de se poser la question dans quelle mesure les avantages concurrentiels associatifs peuvent être combinés ou croisés avec les avantages concurrentiels d'une entreprise lucrative dans l'optique de la création d'une nouvelle forme entrepreneuriale. Une nouvelle forme qui se serait fortement inspirée de l'économie sociale. Cette "quête à la réponse universelle" (Gilbert Pouthas) est pourtant un leurre. C'est bien dans la diversité et en maintenant ses différences que la société va évoluer. La capacité du monde associatif à construire des réponses multiples et individualisées, s'avère alors fondamentale.

Le débat est ouvert, pour l'auteure, il faut continuer à permettre aux associations de cultiver leur différence et ne pas essayer d'en faire *"des associations lucratives sans but"* comme le semble avoir formulé Michel Dinet, Président du conseil général de Meurthe-et-Moselle.

Reims, le 04 juin 2013

Bibliographie

- DEVIC Lionel, Fonds de dotation, Création/Gestion/Évolution, Dalloz, Juris édition 2012
- DRAPERI Jean-François, L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes, Presse de l'économie sociale, Paris 2009
- L'économie sociale de A à Z, Alternatives Économiques, Paris 2009 – 2. éditions
- JEANTET Thierry, Économie sociale, Les études, La documentation Française, Paris 2009
- PENA-RUIZ Henri, La solidarité, une urgence de toujours, agora édition, rue des écoles, juin 2010
- POUTHAS Gilbert, conférences sur les Enjeux de l'économie sociale (URCA 2013)
- ROUSSEAU François, Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire – Hors série, Dalloz, Juris éditions 2012
- "Lien social et développement économique", préface de Renaud Sainsaulieu, sous la direction de Pierre-Noël Denieuil, collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris - (mai 1997)
- "L'année sociale 2011", Social et médico-social : les nouvelles règles du jeu, La Gazette Santé Social, Dunod (Paris 2011)

Magazines, publications et recherches sur le web

- "La France associative en mouvement" 10ème édition, octobre 2010
- **"Les associations sanitaires et sociales : au service de chacun !"**, Juin 2011 (UNIOPSS / MACIF)
- **"Le secteur sanitaire, social et médico-social"**, présentation de Chrystelle Dupin (URIOPSS CA, 2013)
- **"Les Français et la solidarité"**, Étude de l'Institut CSA pour l'UNIOPSS et la MACIF (Janvier 2013)
- **"La vie associative", Innovation sociale**, n°20, Le magazine de la conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), janvier 2013
- Jurisassociations n°477, avril 2013, Dalloz, Juris éditions

- Rapport d'étape de la mission "**nouveaux facteurs de richesses**", Patrick Viveret (Paris 2001)

- **RCA**, lettre d'information du Conseil Régional, n° 16, avril-mai 2013

- "**Reconsidérer les richesses"**, Patrick Viveret, rapport (Paris, janvier 2002)
  lien :http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000191/0000.pdf

- **"Repère sur les associations en France"**,
  par Edith Archambault et Viviane Tchernonog, Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS – Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, publié par la CPCA en mars 2012

- **Union Sociale, mensuelle du réseau Uniopss Uriopss :**
  Sur le chemin de l'Europe sociale, n° 257 – mai 2012
  L'avenir des associations en question, n° 262 – décembre 2012
  UNIOPSS : un 31e congrès tourné vers l'avenir, n° 265 – mars 2013

- **Le PSRS** présentation CFDT 20/09/2012, voir aussi le site internet de l'ARS ou directement : http://www.prs-champagne-ardenne.fr/

- **"L'ARS et le PRS en Champagne-Ardenne"**, présentation pour la Confédération française démocratique du travail (CFDT) le 20/09/2012

- emploi d'avenir : site du gouvernement, consulté le 19.05.2013 à 14h :
  http://www.associations.gouv.fr/1212-emplois-d-avenir-accessibles-aux.html)

- Site internet INSEE (consulté le 19.05.2005 à 15h) téléchargement de la fiche sous l'adresse suivante :
  http://www.statistiqueslocales.insee.fr/FICHES/RS/REG/RS_REG21.pdf

- cours de Edgar Grantot – intervenant au Master 2 MEES à l'URCA en 2013

- **BNB :** blog de Jacques Attali (consulté le 01.05.2013 à 14h00)
  http://blogs.lexpress.fr/attali/2010/02/23/le_bonheur_comme_au_bhoutan/
  et le site internet de artego TV, consulté en même temps :
  http://www.artgeo.tv/le-concept-du-bonheur-national-brut/

Liste des abréviations

ANAP	Agence Nationale d'appui à la performance
ARS	Agence Régionale de Santé (représente l'État en région)
BNB	Bonheur National Brut (au Bhoutan)
CARINNA	Recherche et Innovation en Champagne-Ardenne
CESER	Conseil économique et Social Environnemental Régional
CFDT	Confédération française démocratique du travail (syndicat)
CNLE	Conseil National des politiques de luttes contre la pauvreté et l'exclusion)
CPCA	Conférence Permanente des Coordinations Associatives
CREAHI	Centre Régionale d'Études et d'Actions en faveur des personnes Handicapées ou Inadaptées
CRES	Chambre Régionale de l'Économie sociale
CRSA	Conférence Régionale de la Santé et de l'Autonomie
DRJSCS	Direction Régionale Jeunesse Sport, Cohésion Sociale
EHPAD	Établissement de hébergement pour personnes âgées dépendantes
FEDER	Fonds européen du développement régional
FJT	Foyer de Jeunes Travailleurs
FSE	Fonds social européen
HPST	Hôpital Patient Santé Territoire (loi de 2009)
MEES	Master en Management des Entreprises de l'Économie Sociale
PA	personne âgée
PSRS	Plan stratégique régional de Santé
SIEG	Entreprise d'intérêt économique général
SRP	Schéma régional de prevention
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
SSMS	secteur sanitaire, social et medico-social
UNIOPSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux
URCA	Université Reims Champagne-Ardenne
URIOPSS	Union régionale interfédérale des organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux

Glossaire

Association (Larousse) :
Groupement de personnes qui s'associent à une fin déterminée : Association sportive.

Association gestionnaire :
Association qui a une activité économique importante et qui gère notamment un établissement du secteur sanitaire et social, comme une maison de retraite par exemple ou un service à la personne.

Association loi 1901 :
Association déclarée en Préfecture sous la loi 1901. Elle obtien ainsi le statut juridique d'une personne morale et doit respecter certaines règles de démocratie et de gestion.

Association reconnue d'utilité publique :
Les associations reconnues d'utilité publique ont une capacité juridique plus large que les autres et jouissent d'un soutient particulier de la part de l'état qui les reconnaît en tant que partenaire légitime qui œuvre pour l'intérêt général, et leur accordes notamment des avantages fiscaux. (Exemple : Droit de délivrer un reçu fiscal à un donateur)

L'économie sociale regroupe les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. Elle met l'homme au centre des efforts et non pas la rémunération d'un capital investi. Les entreprises de l'économie sociale partagent des valeurs fortes : une gestion financièrement désintéressée, une gouvernance démocratique (un individu = une voix), l'impartageabilité du patrimoine et le réinvestissement des excédents dans le projet collectif.

Solidarité :
La **solidarité humaine** est un lien fraternel et une valeur sociale importante qui unissent le destin de tous les hommes les uns aux autres. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les hommes appartiennent à la même communauté d'intérêt.
© http://www.toupie.org, (consulté le 28.05 à 12h30)

Tête de réseau : définition de l'INSEE (www.insee.fr)
" Une tête de réseau est une entreprise qui coordonne certaines activités du réseau. Elle peut être la centrale d'achat ou de référencement, le franchiseur, le siège social ou l'industriel qui a développé un réseau de distribution."

Annexes

7.1 ANNEXE 1 : RECUEIL ENTRETIENS SEMI-DIRECTIF AVEC LES RESPONSABLES DES AUTO-ÉCOLES

Où se situe l'avantage concurrentiel d'une auto-école associative par rapport à une auto-école traditionnelle ?

Auto-école traditionnelle	Questions	Auto-école associative
	Le produit / l'offre	
Préparation et accompagnement à l'examen du permis de conduire et l'examen du code de la route. • Permis voiture traditionnel et conduite accompagné pour les 16-18 ans. • Permis moto • Formation au Code de la route. • Permis Scooter AM • Permis 125 (moto) Cette auto-école à deux emplacements : en centre-ville et dans un quartier populaire	**L'offre de la structure**	Formation à l'examen du permis de conduire (code et conduite) pour un public avec des difficultés d'insertion socioprofessionnelle. • Permis de conduire pour les plus de 18 ans • Formation au code de la route
Repérage du client qui compare plusieurs écoles (3 à 4). Souvent les clients reviennent lié au tarifs, argumentaire, mais surtout à cause de l'ambiance et l'accueil par les secrétaires.	**Comment trouvez-vous vos clients?**	Sur orientation des acteurs de l'insertion (la mission locale, chargé de mission RSA, Service départementale de la prévention, entreprises d'insertion,…) L'admission se fait sur dossier.
Auto-école 1 : quartier du centre ville, étudiants et lycéens de "bonne famille", ce sont souvent les parents qui payent le permis. Auto-école 2 : public moins aisé, le permis représente un avantage professionnel pour trouver un emploi, public en partie non-francophone	**À qui s'adresse l'offre de la structure?** **Les clients / usagers.**	Public spécifique avec un projet professionnel ou personnel qui demande le permis de conduire. Ce public ne peut s'adresser à une auto-école conventionnelle à cause de troubles d'apprentissages (exemple: illettrisme) ou de difficultés sociales.
1500 à 2000€ 35h 4 mois	**Quelques repères :** **Prix moyens d'un permis**	500€ à 700€ pour l'élève et 2000€ à 2500€ pour la structure 40 à 50h (moyenne à Reims 37h) 10 à 18 mois (en forte réduction

	Nombres d'heures de conduite **Durée moyenne** **Age**	suite à la nouvelle structuration) 18 à 35 ans

	L'entreprise	
Rachat très récent d'une auto-école existante en octobre 2012. La deuxième auto-école a été achetée en janvier 2013.	**La date de la création**	Création en novembre 2010
auto-école 1 : auto-école 2 : 45 inscriptions en 3 mois (avant la reprise 52/année)	**Activité**	Depuis la création il y a eu 30 candidats au code de la route et 14 candidats au permis de conduire.
• Le gérant, qui est également moniteur (code et conduite) • 2 secrétaires (2 femmes) • 3 moniteurs (1 homme, 2 femmes)	**Ressources humaines**	• Coordinatrice du pôle formation à (35%) pour la direction de l'auto-école • 2 moniteurs, un homme et une femme, avec la double compétence sociale et technique (1,5 ETP) • 1 agent d'accueil • 1 secrétaire en contrat aidé (poste non renouvelé en 2013)
Par son activité économique	**Comment se finance l'entreprise ?**	Subventions du conseil régional, conseil général de la Marne, CUCS / ACSE Activité économique (participations des élèves)
Achat de 2 voitures et location de autres (Il y a 2 ou 3 motos également de puissances différentes) Les voitures sont changées tous les 18 mois.	**Financement du matériel**	Leasing d'une voiture (remplacement tous les 18 mois) et des boitiers pour l'examen du code de la route. L'achat d'un simulateur de conduite est prévu, mais pas encore financé.
Aide pour 2 contrats aidés	**Les aides de l'état**	Un contrat aidé (mais pas en 2013)

	Gouvernance	
SARL unipersonnel		Auto-école associative, service de

	Quelle est la structure juridique de l'entreprise?	l'association Noël-Paindavoine qui accueille des jeunes en difficulté.
Le gérant décide tout, pas d'implication officielle du personnel ou des clients	**Où se trouve le pouvoir décisionnel?**	L'association est dirigée par un conseil d'Administration bénévole. L'équipe permanente est dirigée par un nouveau directeur, arrivé en début d'année. Pas d'implication du personnel dans la gouvernance.
Besoin économique, suite à liquidation juridique d'une autre société. Envie de création et de retrouver le métier de moniteur.	**Pourquoi avez-vous créé la structure?**	Permettre l'accès au permis de conduire pour favoriser l'accès à l'emploi. Réponse à un besoin mal satisfait : La difficulté de bcp de personnes à obtenir le permis de conduire. Possibilité pour l'association mère de se diversifier.

	Organisation	
Les secrétaires sont chargées de l'accueil du publique, de la "vente" des inscriptions et de l'organisation des heures de conduite pour les moniteurs. Moniteurs : formation à la conduite en voiture et moto, scooter. Formation aux codes de la route à travers un accès à internet sur plusieurs mois et la correction des cours avec un moniteur à l'auto-école sur demande et certains soirs de la semaine.	**Comment fonctionnent les services?**	La coordinatrice du pôle services via active (insertion) à 35%, dirige l'auto-école. Une secrétaire en CDD (contrat aidé) s'occupe de la partie administrative, les 2 moniteurs donnent les cours de code et conduite et suivent au plus près les élèves.

	Management	
Réunion d'équipe mensuelle pour parler des élèves et s'organiser pour le passage à l'examen. Échanges directs de personne en personne.	**Comment vous communiquez entre vous?**	Tableau de bord qui regroupe tout sur tout : les élèves, les cours, les sélections,… Réunion hebdomadaire sur chaque personne, comité de suivi avec les

		partenaires prescripteurs tous les 4 mois. Envoi d'une newsletter aux partenaires.
Non, pas particulièrement, mais ils ont tous la même méthode d'enseignement. Cours de conduite comparable d'un moniteur à l'autre.	**Est-ce que vos équipes sont impliquées dans le projet pédagogique de l'école?**	Oui, énormément jusqu'e à la prise de décision, même si certaines questions sont tranchées par la coordinatrice.
Pas de participation aux décisions. Pas d'entretien annuel pour l'instant (structure trop jeune), et ce n'est pas prévu. Les échanges se font en directe quand c'est nécessaire.	**Pouvez-vous décrire votre façon de manager vos collaborateurs?**	Attentif aux inquiétudes et difficultés des salariés. Inciter les collaborateurs à venir parler des choses difficiles.
Ni les clients, ni le personnel donnent leurs avis sur la structure. Si des choses ne vont pas les échanges sont directes et personnels entre le gérant et les clients ou les salariés.	**Est-ce que l'avis de vous clients/usagers sur votre service est important pour vous?**	Considérer l'élève dans sa globalité, et non seulement son problème. Une personne ne se résume pas à sa difficulté. Oui, l'avis des élèves permet d'adapter encore plus la méthode d'enseignement à leurs besoins.

	Repères DRH	
Ce sont de CDI. Souvent les auto-écoles embauche en CDD, mais le gérant préfère le CDI, car il lui laisse toutes les libertés pour se séparer d'un salarié. Rémunération des salariés entre 9,43€ et 11,60€ net/heure.	**Les contrats?**	CDI, CDD et contrats aidés RTT, 35h, environ 1450 € net (environ 11,50€/h) Les conditions de travail sont meilleures que dans une auto-école classique. (Ça explique aussi le nombre de candidat pour le poste à pouvoir.)
Gérant : oui, surtout l'enseignement de la conduite en moto. Ce qui est intéressant c'est l'échange avec les élèves, l'enseignement. "Mais souvent les gens viennent juste pour acheter un bout de	**Est-ce que votre métier vous plait?**	Quand l'auto-école a cherché un deuxième moniteur, il y a eu 40 candidatures pour un seul poste. Mettre la pédagogie au

papiers rose." Secrétaire : envie de passer monitrice et d'évoluer dans sons travail.		centre de l'activité, et non pas la rentabilité des heures données, augmente l'attractivité de l'association comme employeur.
Plutôt vivante, bonne ambiance	**Quelle est l'ambiance au sein de l'équipe ?**	Bonne ambiance avec une hiérarchie claire où chacun a son rôle.
Échanges directs avec les personnes concernées	**Comment vous gérez les conflits ou tensions ?**	Par la discussion, l'écoute, laisser la possibilité à chacun de s'exprimer, clarifier rapidement les "zones d'ombres"
Demande une bonne méthodologie de l'enseignement. Les moniteurs se sentent maîtres de la voiture à tout moment. Les échanges avec les élèves sont important, le fait de se sentir utile.	**Les particularités du métier de moniteur d'école?**	Don pour la formation, bons pédagogues, patient, empathie et distance pédagogique, être dynamique et donner envie, mais rester posé, savoir prendre de la hauteur
L'école a développé sa propre méthode d'enseignement qui est enseignée aux nouveaux moniteurs. Le but est de permettre à chaque moniteur d'enseigner chaque élève, sans que celui-ci soit perturbé dans son apprentissage. La correction des cours avec moniteurs est nouveau, avant tout se faisait par internet. Cette méthode convient bien aux étudiants, mais pas au public non-francophone qui ne comprend tout simplement pas (enseignement à l'aide de dessins et une adaptation du vocabulaire). Adaptation à ce public au niveau de l'enseignement de la conduite.	**Les particularités de l'enseignement?**	Possibilité de s'adapter à chaque élève. Cours particuliers possibles si nécessaire. Échange avec les prescripteurs, les élèves. Relation avec trois parties : lève, école, accompagnateur. C'est très important pur la réussite et l'assiduité de l'élève.

	Indicateurs de réussite	
80 %	**Taux de réussite à l'examen de conduite au premier passage (moyenne nationale 54%)**	76 %
Oui, elle ressemble à ce que je voulais en faire quand je l'ai acheté. Indicateur de réussite : le bilan à venir et celui dans 3 ans pour vérifier la rentabilité.	**Est-ce que vous pensez que votre entreprise est une réussite? Est-ce que elle ressemble à votre entreprise rêvée?** **Si oui / non sur quel faits vous le jugez ?** **Qui décide de la réussite?**	Oui, quelques beaux exemples de réussite, maintenant il faut la décision politique derrière, pour donner les possibilités de développement au service. Les partenaires financeurs, les candidats et l'impact qu'à le permis sur leur vie, le CA, le trophée de l'ES du CC
Rien à changer, augmenter le chiffre d'affaires et envie de s'agrandir encore et d'engager 2 moniteurs de plus.	**Imaginez ne pas avoir de contraintes économiques ou réglementaires, …** **Comment serait votre auto-école de rêve?**	3 à 4 moniteurs pour prendre en charge plus de monde, Se permettre d'être encore plus pointilleux. Reformer le système de permis de conduire. Faire évoluer le système lucratif.

	Autoévaluation	
Bon emplacement, Équipe motivée, moniteurs compétents et agréables, les méthodes d'enseignements (corrections des cours de codes avec un moniteur)	**Comment décrivez-vous les forces, les avantages de votre entreprise?**	La plus grande plus value est le lien social qui se crée entre l'usagers et la structure.
Pas de points faibles, mais l'école ne fait pas du tout de publicité et ne communique pas. C'est une volonté : il ne faut pas communiquer quand les gens n'ont pas d'argent. La communication se fait par le bouche à l'oreille qui fonctionne visiblement très bien, surtout dans l'auto-école 2	**Au contraire quels sont ses points faibles?**	Les auto-écoles conventionnelles, qui peuvent se sentir menacées dans leur activité. La perte du soutien des financeurs. Le développement de la structure a son propre rythme qu'il faut respecter. • Trop lent : perte du potentiel et essoufflement de la bonne dynamique. • Trop vite : risque de ne pas

		pouvoir suivre l'évolution au niveau financier et ressources humaines.
La clarté du prix, l'emplacement pour l'école 2, une évaluation honnête des heures nécessaires, l'ambiance, l'accueil par les secrétaires, *parce que on les accueillent bien (surtout le public non-francophone) et les autres auto-écoles n'en veulent pas.*	**Pourquoi vos clients viennent chez vous?**	C'est la seule auto-école de la région qui propose ce service. Il y a d'autres initiatives qui naissent en ce moment, accompagnées par Déclic.
Ne communique pas avec la concurrence, pas besoin de se démarquer d'avantage, c'est les résultats qui font le travail, les anciens clients qui envoient les nouveaux. *C'est une ambiance de "petit commerce" : s'il en a un qui ferme, tant pis pour lui et tant mieux pour nous. Il faut être carrément égoïste.*	**Comment mettez-vous en avant votre auto-école vis à vis de la concurrence?**	Pas trop de communication pour ne pas faire de vague. La communication passe par les partenaires.

	L'activité	
Plutôt bien, car c'est un passage obligé pour ceux qui souhaitent conduire et probablement le permis va devenir de plus en plus important pour se démarquer d'autres concurrents sur le marché du travail.	**Quelles sont les perspectives économiques pour votre auto-école?**	Activité de niche avec de bonnes perspectives pour le développement économique. Possibilité de mettre en place des partenariats avec des lycées professionnels et dans le cadre des emplois d'avenir en région. Établir une formation adaptée aux besoins spécifiques en apprentissage.
Faciliter l'accès aux places pour les examens. Trouver une solution particulière pour les personnes qui repassent le permis. Trop de charges sociales sur les salaires !!! C'est énorme. On peut gagner plus d'argent en travaillant	**Quel est votre avis sur les réglementations en vigueur?**	Reformer le système de permis de conduire. Faciliter l'accès aux places à l'examen. Le permis est trop cher, trop compliquée, trop difficile. La réglementation est allée trop

en couple, que de créer une deuxième auto-école.		loin. Ça ne se justifie plus.
Le milieu évolue peu, il n'est pas possible de réinventer l'enseignement et il n'y a peu de coopération dans le milieu, car pas assez d'argent à gagner.	**Que faudrait il changer / faire évoluer pour améliorer les conditions de votre activité?**	Baisser le prix du permis de conduire. Grand problème de moyen – inégalité des chances pour les personnes au bord de la société Décaler l'apprentissage à l'école, préparer bien avant au code de la route.
Non, il y a peu d'échanges entre les auto-écoles, sauf pour se dépanner pour des places d'examens. Les associations (entre écoles) ne fonctionnent pas dans ce domaine, qui est plutôt une activité d'indépendants avec une forte concurrence.	**Est-ce que vous imaginez qu'un partenariat peut apporter quelque chose à votre structure?**	Oui, il serait intéressant de pouvoir travailler avec des auto-écoles classiques. On pourrait imaginer des partenariats, des synergies et une collaboration sur l'enseignement du code notamment.

	La question qui manque	
Ça ne peut pas faire de mal. C'est toujours intéressant d'avoir un retour sur ce que l'on fait. Après on garde que ce qui nous intéresse, pas le reste.	**Est-ce que cet entretien vous semble utile pour votre structure?**	Oui, c'est un rapport qui servira à faire évoluer l'activité de l'auto-école. Les questions permettent de réfléchir sur sa manière de faire et son activité, surtout par rapport à une entreprise lucrative.
Quand est-ce que je vais avoir un retour?	**Voulez-vous ajouter quelque chose?**	Est-ce que une auto-école traditionnelle peut faire ce que l'on fait?

7.2 ANNEXE 2 : RÉSULTAT DES QUESTIONNAIRES ÉLÈVES

	votre âge						genre		budget	premier permis		déjà passé le code ?		déjà passé l'examen de conduite ?				financement du permis							
auto-école classique 1	-18 ans	18-21 ans	22-25 ans	25-30 ans	30-35 ans	35+	feminin	masculin	budget	oui	non	oui	jamais essayé	non	oui 1 fois	oui 2 fois	oui 3 fois	salaire	économies	parents/famille	crédit	pôle emploi	formation pro	autres	être indépendant
élève c1			1					1	600 €		1	1			1			1							
élève c2		1					1			1		1		1						1					
élève c3			1				1		1 500 €	1		1		1				1			1				1
élève c4		1						1		1		1		1						1					1
élève c5	1							1		1			1	1						1					1
c6	1							1		1		1		1						1					1
c7						1	1		1 500 €		1	1		1				1	1						1
c8			1					1	1 300 €	1			1	1				1						permis à 1€ (500€)	
Total école c1	**2**	**2**	**3**	**0**	**0**	**1**	**3**	**5**	**1 225 €**	**6**	**2**	**6**	**2**	**7**	**1**	**0**	**0**	**4**	**1**	**4**	**1**	**0**	**0**		**5**
auto-école classique 2																									
2_1			1				1			1			1	1						1					1
2_2				1			1		2 000 €	1			1	1							1				
2_3			1				1			1		1		1						1					1
2_4		1					1		2 000 €	1			1	1						1					1
2_5			1					1	1 000 €	1		1				1			1						1
Total école c2	**0**	**1**	**3**	**1**	**0**	**0**	**4**	**1**	**1 667 €**	**5**	**0**	**2**	**3**	**4**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**3**	**1**	**0**	**0**		**4**
TOTAL 1+2	**2**	**3**	**6**	**1**	**0**	**1**	**7**	**6**	**1 446 €**	**11**	**2**	**8**	**5**	**11**	**1**	**1**	**0**	**4**	**2**	**7**	**2**	**0**	**0**		**9**
Profil classique	**15%**	**23%**	**46%**	**8,00%**	**0%**	**8,00%**	**54%**	**46%**	**1 446 €**	**85%**	**15%**	**62%**	**38%**	**85%**	**8%**	**7,50%**	**0%**	**2**	**3**	**1**	**3**				**1**
Profil associatif	**0%**	**14%**	**14%**	**38%**	**14%**	**21%**	**70%**	**30%**	**488 €**	**100%**	**0%**	**50%**	**50%**	**100%**	**0%**	**0%**	**0%**	**3**	**2**					**1**	**2**
TOTAL Déclic	**0**	**2**	**2**	**5**	**2**	**3**	**10**	**4**	**487,5**	**14**	**0**	**7**	**7**	**14**	**0**	**0**		**3**	**4**	**2**	**0**	**0**	**0**	**6 RSA & CAF**	**8**
élève a1						1	1		500 €	1			1	1						1					1
élève a2		1						1	500 €	1			1	1				1	1						
élève a3			1				1		500 €	1			1	1										RSA	1
élève a4				1			1		500 €	1		1		1					1						1
élève a5						1	1		400 €	1		1		1					1						1
élève a6				1			1			1		1		1										RSA	
élève a7		1					1			1		1		1				1							
élève a8				1			1			1		1		1					1					CCAS ?	1
élève a9				1			1			1		1		1										RSA	1
élève a10			1					1		1			1	1					1						1
élève a11				1				1	500 €	1			1	1				1							
élève a12					1		1			1			1	1										CAF	
élève a13						1		1	500 €	1		1		1										RSA	1
élève a14					1		1		500 €	1			1	1				1		1					

	votre âge						genre		budget	premier permis		déjà passé le code ?		déjà passé l'examen de conduite ?				financement du permis							
auto-école classique 1	-18 ans	18-21 ans	22-25 ans	25-30 ans	30-35 ans	35+	feminin	masculin	budget	oui	non	oui	jamais essayé	non	oui 1 fois	oui 2 fois	oui 3 fois	salaire	économies	parents/famille	crédit	pôle emploi	formation pro	autres	être indépendant
élève c1			1					1	600 €		1	1			1			1							
élève c2		1					1			1		1		1						1					
élève c3			1				1		1 500 €	1		1		1				1			1				1
élève c4		1						1		1		1		1						1					1
élève c5	1							1		1			1	1						1					1
c6	1							1		1		1		1						1					1
c7						1	1		1 500 €		1	1		1				1	1						1
c8			1					1	1 300 €	1			1	1				1						permis à 1€ (500€)	
Total école c1	**2**	**2**	**3**	**0**	**0**	**1**	**3**	**5**	**1 225 €**	**6**	**2**	**6**	**2**	**7**	**1**	**0**	**0**	**4**	**1**	**4**	**1**	**0**	**0**		**5**
auto-école classique 2																									
2_1			1				1			1			1	1						1					1
2_2				1			1		2 000 €	1			1	1							1				
2_3			1				1			1		1		1						1					1
2_4		1					1		2 000 €	1			1	1						1					1
2_5			1					1	1 000 €	1		1				1			1						1
Total école c2	**0**	**1**	**3**	**1**	**0**	**0**	**4**	**1**	**1 667 €**	**5**	**0**	**2**	**3**	**4**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**3**	**1**	**0**	**0**		**4**
TOTAL 1+2	**2**	**3**	**6**	**1**	**0**	**1**	**7**	**6**	**1 446 €**	**11**	**2**	**8**	**5**	**11**	**1**	**1**	**0**	**4**	**2**	**7**	**2**	**0**	**0**		**9**
Profil classique	**15%**	**23%**	**46%**	**8,00%**	**0%**	**8,00%**	**54%**	**46%**	**1 446 €**	**85%**	**15%**	**62%**	**38%**	**85%**	**8%**	**7,50%**	**0%**	**2**	**3**	**1**	**3**				**1**
Profil associatif	**0%**	**14%**	**14%**	**38%**	**14%**	**21%**	**70%**	**30%**	**488 €**	**100%**	**0%**	**50%**	**50%**	**100%**	**0%**	**0%**	**0%**	**3**	**2**					**1**	**2**
TOTAL Déclic	**0**	**2**	**2**	**5**	**2**	**3**	**10**	**4**	**487,5**	**14**	**0**	**7**	**7**	**14**	**0**	**0**		**3**	**4**	**2**	**0**	**0**	**0**	**6 RSA & CAF**	**8**
élève a1						1	1		500 €	1			1	1						1					1
élève a2		1						1	500 €	1			1	1				1	1						
élève a3			1				1		500 €	1			1	1										RSA	1
élève a4				1			1		500 €	1		1		1					1						1
élève a5						1	1		400 €	1		1		1					1						1
élève a6				1			1			1		1		1										RSA	
élève a7		1					1			1		1		1				1							
élève a8				1			1			1		1		1					1					CCAS ?	1
élève a9				1			1			1		1		1										RSA	1
élève a10			1					1		1			1	1					1						1
élève a11				1				1	500 €	1			1	1				1							
élève a12					1		1			1			1	1										CAF	
élève a13						1		1	500 €	1		1		1										RSA	1
élève a14					1		1		500 €	1			1	1				1		1					