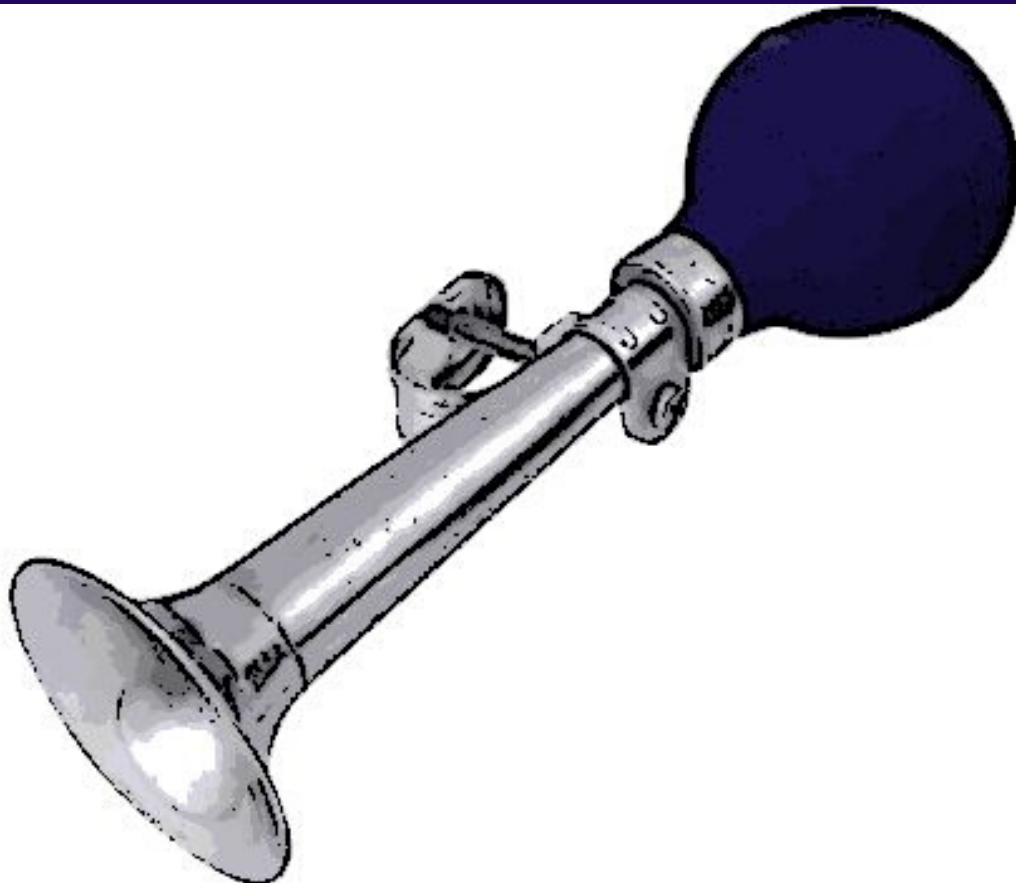


# LE KLAXON

BULLETIN D'INFO MENSUEL DE LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS



## L'OCMA A REPÉRÉ CE MOIS-CI :

### Les Nouvelles de l'Observatoire Citoyen de la Marchandisation des Associations

Petit frère de notre newsletter l'[Heure de la Sirène](#), le « Klaxon » viens chaque mois avertir sur les avancées de la marchandisation des associations, des investissements à impact social mais aussi sur les contre-feux proposés par les associations. C'est la lettre mensuelle de notre tout récent [Observatoire citoyen de la marchandisation des associations \(OCMA\)](#).

N'hésitez pas à transmettre vos informations sur le sujet ou à demander votre inscription pour la recevoir auprès de : [marianne@arobaseassociations-citoyennes.net](mailto:marianne@arobaseassociations-citoyennes.net)

## L'OBSERVATOIRE SORT SON PREMIER RAPPORT

Le 17 février dernier, nous présentions le premier rapport de l'Observatoire citoyen, intitulé « Marchandisation et financiarisation des associations ». Vous pouvez retrouver [la conférence de presse en ligne](#) et le [rapport à télécharger](#).

### Le rapport en quelques lignes

« Nous avons été frappé par des logiques de marché et il nous fallait les comprendre », la phrase de Claire Bizet du Mouvement associatif des Hauts de France peut résumer l'objectif de ce premier rapport. Un autre objectif était de montrer comment ces logiques traversent tous les secteurs associatifs avec, au final, un effet similaire de dépolitisation et de désamorçage de leurs capacités émancipatrices et subversives. >>>

>>> Ces logiques de marchés nous tentent de les décrire en deux temps dans ce rapport : Une première partie s'attache au processus de marchandisation notamment insufflé par la politique européenne qui en créant un marché unique regarde les associations comme des entreprises. En France, cela se traduit par le recul de la subvention au profit des appels d'offre et appels à projets avec pour conséquences la mise en concurrence des associations, le financement par projet, la transformation en prestataire de service, le fusionnement des associations en grand groupe... La montée de la notion d'entrepreneuriat social qui floute les différences entre associations et entreprises en est un autre effet. Elle revendique l'introduction dans les associations des techniques de gestion du privé lucratif présentées comme plus efficaces.

Ce terreau favorise ce que nous décrivons dans la deuxième partie de ce rapport : la financiarisation des associations avec l'arrivée depuis les années 2010 d'un nouveau concept, celui de l'investissement à impact social, cette notion assure vouloir faire, grâce à des mécanismes financiers, à la fois « le bien » mais aussi du profit. Ceux qui promeuvent ces mécanismes financiers (entrepreneurs sociaux, banques, assurances, fonds d'investissements, cabinets de conseil...) portent le récit d'un sauvetage des pauvres et de la planète par le marché. Ils maintiennent se faisant une vision de l'économie axée sur l'impératif de croissance qui aujourd'hui se heurtent aux limites de notre planète.

Ils s'appuient sur l'idée que le capitalisme engendre des problèmes qu'il est en même temps capable de résoudre et inventent des tas de nouvelles façons de qualifier le capitalisme « capitalisme d'intérêt général », « capitalisme inclusif », « capitalisme citoyen », « capitalisme vert » ou encore « capitalisme à impact », ces entrepreneurs sociaux organisent un écosystème qui se revendique de l'économie sociale et solidaire tout en lui retirant sa sève : une critique radicale du capitalisme et une approche de l'économie dégagée de l'idéologie néolibérale.

Parmi les outils de l'investissement à impact social, on trouve le contrat à impact social. Ce mécanisme financier engage un acteur associatif, un investisseur privé et la puissance publique État ou collectivité territoriale. L'investisseur privé place de l'argent dans l'action associative et, en fonction des résultats atteints, des mesures d'impact social, la puissance publique rembourse la somme investie avec intérêts.

Toute la dernière partie du rapport s'intéresse à cette notion de mesure de l'impact social qui aujourd'hui dépasse largement le cadre des seuls contrats à impact mais se retrouve dans le langage courant des associations. Il faut désormais faire la preuve que son action à de l'impact. Mille méthodes sont aujourd'hui développées par des universitaires ou des grandes écoles comme l'Essec Business school, des cabinets de conseil (notamment KPMG), des agences d'ingénierie comme l'Avisé et même un premier « Think and do tank », l'Impact Tank mis en place par le groupe SOS à l'origine du tout récent Sommet de l'impact à l'Assemblée nationale (voir Klaxon #11).



Lorsqu'on a une visée technique à l'endroit de ces concepts [de l'émancipation], on les vide de ce qui fait leur côté subversif.

## Moments choisis de la conférence de presse

Comment cette marchandisation et cette financiarisation s'inscrivent dans le champ culturel, de la solidarité internationale ou encore du travail social ? Patricia Coler de l'UFISC (Union fédérale d'intervention des structures culturelles) observe une « *invisibilisation du fait associatif* » dans le champ professionnel culturel et artistique alors qu'il existe 40 000 associations employeuses. Elle note une « *disqualification de ces structures* » au travers notamment du rapport Hearn qui, en 2015, mettait en avant la notion d'entrepreneuriat culturel. Ce pendant culturel de l'entrepreneuriat social se présente comme plus performant, plus rentable et « *nie la capacité des associations* », nie « *la dynamique associative qui crée sa propre spécificité économique en articulant questions politiques et économiques, initiative citoyenne et économie vivrière, non-lucrativité et capacité à hybrider un certains nombres de ressources au service de projets qui ont un sens notamment sur la mise en exercice des droits fondamentaux des personnes* ».

Céline Méresse du CRID (Centre de Recherche et d'Information pour le Développement) s'interroge sur une « *hyper-professionnalisation* » des grosses associations qui tend à encourager l'embauche d' « *hyper techniciens* » pour répondre aux appels à projet et appels d'offre des bailleurs de fonds. Elle souligne la nécessité d'un regard critique sur ces appels, sur toute la terminologie, désormais intégrée dans les organisations, liée aux techniques de management. Elle regrette le manque d'animateurs politiques qui puissent apporter une analyse systémique de ce que serait un projet de transformation sociale.

Tout comme Maël Pousset du MRJC (Mouvement rural de la jeunesse chrétienne) qui rappelle que les associations embauche désormais des personnes chargées de trouver des fonds et répondre aux appels à projet, Céline Méresse souligne l'importance du temps passé « *à gérer des process* », à remplir par exemple des « *fiches de temps pour justifier le temps passé à calculer les impacts sur les territoires* ». « *Beaucoup trop de temps est passé à répondre à la contrainte du bailleur* », d'autant plus quand les bailleurs « *imposent de dévoyer des concepts qui sont pour nous ceux de l'émancipation comme par exemple l'empowerment, l'intersectionnalité* ». Ces concepts repris par les bailleurs sont vidés de leur sens politique. « *Lorsqu'on a une visée technique à l'endroit de ces concepts, on les vide de ce qui fait leur côté subversif* ». « *On perd alors notre capacité d'émancipation* ».

MARCHANDISATION  
ET FINANCIARISATION  
DES ASSOCIATIONS  
Décryptage d'un processus

Céline MERESSE - CRID

>>> Jean-Sébastien Alix soulève les questions éthiques et professionnels que posent les contrats à impact social dans le domaine de la protection de l'enfance, deux projets l'un porté actuellement par les Apprentis d'Auteuil et un autre qui n'a pas abouti proposé par la Sauvegarde du Nord visant à réduire le placement des enfants. « *La première question est celle du conflit d'intérêt pour les travailleurs sociaux sommés de protéger les enfants et en même temps de répondre à une demande de réduction des placements, une position intenable pour les professionnels. La deuxième question est celle du secret professionnel qui engage ces professionnels : quelles informations vont être transmises pour déterminer si les objectifs sont atteints ou pas ? Jamais on ne se demande si les évaluateurs ont le droit d'obtenir ces informations excessivement confidentielles.* » Jean-Sébastien Alix note le vide de sens du terme « impact » qui est au cœur de la mécanique, mais « *il percute, c'est sa force symbolique* ».

Martin Bobel (du réseau national des recycleries et ressourceries) souligne le risque que les associations « *se détachent de la subvention devenue de plus en plus contrainte, de plus en plus difficile à obtenir, de plus en plus lourde en terme de redevabilité administrative* ». Dans ce contexte, « *les associations peuvent se dire que l'argent public étant de plus en plus difficile à obtenir, l'enjeu de demain est l'accès au capital* ». Cet enjeu résonne avec la question de l'investissement à impact social qui permet l'accès aux fonds d'investissement, avec la notion de « *lucrativité limitée* » qui permet pour les structures de l'ESS de rétribuer des actionnaires de manière limitée pour ne pas sortir du champ de l'ESS. Martin Bobel souligne que 90% des fonds propres bancaires sont bloqués dans les énergies fossiles. L'enjeu est de trouver des nouveaux placements. Les banques mais aussi les fonds d'investissements doivent trouver d'autres débouchés pour sortir leurs fonds de ces placements. La construction de la taxonomie verte européenne leur permet de déplacer leurs fonds des énergies brunes vers les énergies vertes. « *Dans ce processus de construction d'un nouveau narratif pour le capitalisme, l'enjeu social n'est pas des moindres* ». « *Cette notion d'investissement à impact social est une nouvelle offensive du capitalisme face à l'urgence de déplacer les fonds* ». Comment créer des remparts face à ces processus qui érodent et contaminent les principes de l'intérêt général ? Comment éviter que les associations face elles-mêmes le jeu de ce déplacement en se détournant de la subvention publique ? Il serait possible de réfléchir à de nouveaux modes de gouvernance pour réinvestir la question de l'argent public.

Ces questions guideront la réflexion des futurs travaux de l'observatoire.

## LES ARTICLES DES MÉDIAS SUR LE RAPPORT

- [L'association, nouveau marché financier ?](#), *Transrural Initiatives* n°495, mars 2023
- [Les associations ne veulent pas devenir des entreprises comme les autres](#), *Elsa Sabado, Alternatives économiques*, 6 mars 2023
- [Marchandisation et financiarisation des associations : le rapport qui fait mal](#), *Loi 1901*, 21 février 2023
- [Concurrence et investissements privés : les associations deviennent des entreprises](#), *Reporterre* du 20 février 2023
- [Comment la finance étend son emprise sur le monde associatif](#), *Eugénie Barbezat, l'Humanité* du 20 février 2023
- [Les associations impactées par les logiques du privé](#), *Jacques Trentesaux, Médiacités* du 17 février 2023
- [Quand le profit empoisonne le monde associatif](#), *Michel Lulek, Associations mode d'emploi*, 14 février 2023

## SOUTIEN À LA PARENTALITÉ MARCHANDISÉ ?

Le 15 avril 2022, une mission a été confiée par la Direction générale de la cohésion sociale à Anne Raynaud (directrice de l'institut de la parentalité) et Charles Inglès (Caf de la Gironde) pour « *définir les compétences socles attendues pour les professionnels et bénévoles* » intervenant dans le soutien à la parentalité suscitant la réaction de plusieurs associations nationales qui interviennent depuis longtemps dans ce champ. Un collectif de douze réseaux associatifs (dont l'Acepp, ATD Quart Monde, l'Uniopss, la Fédération des centres sociaux) a rédigé [une contribution commune](#) adressée au ministère des Solidarités et à la Direction générale de la cohésion sociale. Il craint « *une standardisation des actions proposées aux parents et une possible marchandisation du soutien à la parentalité* ».

Le texte appuie sur la nécessité d'une diversité de dispositifs et de professionnels. Et s'interroge : « *la responsabilité des pouvoirs publics est-elle de définir un socle commun de compétences ou plutôt de veiller à répondre à la pluralité des besoins et des attentes des familles ?* ». Les associations mettent en garde : « *il faut se garder des illusions technocratiques qui voudraient que l'on puisse harmoniser et standardiser les connaissances et les compétences nécessaires* » dans le soutien à la relation humaine entre un parent et son enfant.

Cette standardisation, même si elle est officiellement portée dans une volonté de recherche de qualité, « *induit mécaniquement un processus d'industrialisation de l'offre qui, paradoxalement, de peut que l'appauvrir* », soutien le collectif d'associations qui s'appuie sur les mêmes processus observés dans d'autres champs. En outre, ce processus permet au marché – le secteur du soutien à la parentalité attire de nombreux acteurs du privé lucratif - de mettre « *à disposition des produits standardisés prêts à être consommés* » qui place le parent en posture de consommateur. Cela « *assècherait alors l'implication et les capacités d'auto-organisation des parents* » ce qui va totalement à l'encontre du principe même de soutien à la parentalité. « *Plutôt que de chercher à substituer un secteur privé lucratif à ce qui existe déjà, ou contribuer à transformer la nature de ce qui est proposé, les politiques publiques ne devraient elles pas envisager d'améliorer la santé du secteur associatif ?* »

### Soutien à la Parentalité



#### INTRODUCTION

Avec l'ordonnance n° 2021-611 du 19 mai 2021 relative aux services aux familles, la France affir

# L'ENFANT N'EST PAS UNE MARCHANDISE

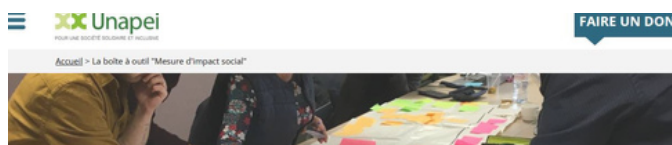
Le 8 mars (date symbolique !), quatre salariées du réseau de crèches privées *People and baby* étaient entendues par la cour de cassation où elles espèrent que justice soit faite, épilogue d'un long combat. En 2006, la crèche associative *Giono* avait été reprise, tout comme d'autres crèches associatives parisiennes, par l'entreprise privée *People and Baby*. Créée en 2004, cette dernière compte environ 700 établissements en France ; en 2019 son chiffre d'affaires est de 84,2 millions d'euros. Elle a bien profité de l'ouverture aux crèches privées lucratives du secteur jusqu'alors essentiellement porté par les associations et le secteur public, et de l'octroi d'aides publiques.

Dans l'ancienne crèche Giono, les conditions de travail se dégradent et en 2009, une section syndicale CNT est créée. « La politique managériale de l'entreprise impacte à la fois les projets pédagogiques et la qualité d'accueil des jeunes enfants », souligne la CNT. Les salariées se mobilisent et se mettent en grève. Cette mobilisation n'est pas du goût de l'entreprise qui, en 2010, licencie quatre salariées mobilisées entraînant une série de manifestations, pétitions, occupation de la crèche... Les salariées passent au Prud'hommes en 2017 qui condamne *People and baby* pour discrimination syndicale et annule les licenciements. En 2018, les indemnités de réparation sont versées mais l'entreprise fait appel et la cour d'appel annule le jugement des prud'hommes et oblige les salariées à reverser leurs indemnités.

Cette histoire est emblématique des dérives constatées lorsque des entreprises lucratives s'emparent de secteurs sensibles comme celui de la petite enfance. Selon la CGT, plusieurs signalements sur des dysfonctionnements constatés au sein de ce réseau de crèches ont été remontés à l'administration qui « reste sourde ». A Bordeaux, une crèche a été fermée par la préfecture en juillet 2022 suite à un rapport d'un médecin de PMI faisant notamment état d'un mal-être des enfants. « *Le jeune enfant n'est pas une marchandise* », pouvait-on lire sur la bannière du petit groupe venu soutenir les quatre salariées ce 8 mars devant le Palais de Justice de Paris.

## GUIDER LA MESURE D'IMPACT

Les méthodes de mesure d'impact se multiplient. Et les tentatives de les appliquer dans les associations donnent lieu à de nombreux écrits. Un des derniers en date est le guide méthodologique de l'Unapei (fédération française d'associations de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles), intitulé « Mesurer son impact social », qui tente de modéliser toutes les étapes nécessaires à la mesure de son impact social. Ce guide résulte d'une expérimentation : « *Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social* » menée dans trois Unapei Régions : Bretagne, Pays de la Loire et Auvergne Rhône-Alpes. >>>



La boîte à outil "Mesure d'impact social"



>>> Dans ce guide, une astuce note qu'il « est intéressant d'avoir en tête les indicateurs SMART issus de la méthodologie de gestion de projet ».

SMART est l'acronyme de Spécifique, Mesurable, Atteignable (parfois remplacer par Ambitieux), Réaliste, Temporel. Cette méthode a été définie en 1954 par Peter F. Drucker, professeur et consultant américain en management d'entreprise, surnommé le « pape du management », qui se situe dans l'école de Friedrich Hayek, théoricien du libéralisme économique.

Elle est essentiellement utilisée en marketing ou en management. Elle fonde le management par objectif. Cette méthode détaillée signale qu'il faut définir un objectif « spécifique », c'est-à-dire précis et clair et lié directement au travail de la personne chargée de réaliser cet objectif. Cet objectif doit être mesurable donc avec une valeur à atteindre, un objectif quantifiable. Cet objectif doit être atteignable et réaliste compte tenu des moyens dont dispose l'entreprise. Enfin, ces objectifs doivent s'inscrire dans un cadre temporel fixé avec des délais et des dates butoirs. Cette méthode utilisée en entreprise fait, elle aussi, l'objet de guide de mise en œuvre, fiches pratiques pour mesurer la performance de l'entreprise. L'entrée de ces méthodes dans les associations confirme cette tendance à vouloir copier des méthodes d'entreprises tirées du modèle libéral qui écartent d'autres imaginaires possibles et dévalorisent les pratiques associatives.

## À LIRE, VOIR, ÉCOUTER

- [La mesure d'impact à son sommet](#), par **Florence Jany-Catrice** et **Marion Studer**, toutes les deux membres du conseil scientifique de l'Observatoire. Dans cet article, les deux chercheuses reviennent sur le Sommet de la mesure d'impact dont nous parlions dans le Klaxon#11
- **Edouard Morena**, chercheur en sciences politiques à l'Université de Londres, sort un décryptage mordant sur le capitalisme vert. Dans « [Fin du monde et petits fours](#) », le chercheur démontre comment les ultra-riches orientent les politiques face à la crise climatique et imposent une vision qui table sur des solutions techniques et des mécanismes financiers pour répondre à cette crise. Le chercheur a été interviewé, entre autres, par Reporterre.
- La carte blanche **d'Alain Manach** datée du 16/3/23 sur France bleu Isère : [4 minutes pour nous parler de la marchandisation à petit feu des associations !](#)

**RETROUVEZ TOUTES NOS INFOS SUR LE SITE DE L'OBSERVATOIRE CITOYEN DE LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS (OCMA) ET LES ANCIENS NUMÉROS DU KLAXON**

