

ADDES
Table ronde
« Stratégies de croissance et d'alliances »
24 janvier 2012

Avec les interventions suivantes :

Edith ARNOULT-BRILL. - Vice-Présidente du CESE

Dominique BALMARY. - Président de l'UNIOPSS

Jean-Louis BANCEL. - Président du Groupe Crédit Coopératif

Thierry BEAUDET. - Président de la MGEN

La séance est ouverte sous la présidence de Mme DEMOUSTIER.

(Mme Demoustier présente les intervenants.)

Mme la Présidente.-Vous voyez, nous mixons finalement, dans cette dernière table ronde, à la fois des grandes structures un peu historiques et un mouvement associatif beaucoup plus éclaté, plus diversifié.

Je voudrais simplement en introduction, mais je vais être très rapide, dire que la question de la taille ne se pose pas de façon soudaine, uniquement récente. De grandes associations nationales, de grandes mutuelles nationales, de grands groupes coopératifs se sont créés il y a déjà de multiples années. La MGEN est un exemple - si je ne me trompe - qui s'est créé dans l'après-guerre par regroupement d'une centaine de mutuelles. On avait donc déjà cette question de regroupement.

Dans les années 50/60, de nombreuses structures se sont fortement développées par croissance interne. Certaines d'ailleurs n'ont pas survécu aux années quatre-vingt. On a souvenir quand même de la faillite d'un certain nombre de coopératives de consommation, de la faillite de grandes scops. Je ne dis pas cela pour casser le moral à tout le monde, mais « croissance » ne veut pas forcément dire « pérennisation », je souhaite qu'on soit lucide sur ce point.

Ce qui ne veut pas dire qu'aujourd'hui, on n'assiste pas effectivement à un renouvellement de cette problématique, non pas tant par croissance interne, mais plus par croissance externe, par regroupement, par fusion, par incitation à des mutualisations, à des coopérations. C'est ce qu'on a vu tout à l'heure.

Je ne vais pas parler longtemps, je vais interroger nos intervenants en deux temps :

- Un premier temps davantage pour qu'ils mettent en évidence comment ils voient et vivent surtout la question du mode de développement et notamment de la croissance interne ou externe - chacun a une expérience différente -, et en montrant aussi dans quelle mesure cette croissance est probablement le fruit à la fois de contraintes externes et de choix internes et comment s'articulent contraintes externes et choix internes.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

- Dans un deuxième temps, nous verrons un peu les conditions ou les manières, les modalités dans lesquelles cette croissance ou ces réorganisations peuvent rester dans les principes et dans la dynamique de l'économie sociale et solidaire et notamment autour de questions que nous avons déjà abordées à multiples reprises, de la gouvernance, du lien aux sociétaires, je dirais peut-être que ce qui unit finalement ces différentes structures, c'est la nécessité de garder un lien de confiance, que ce soit dans le cadre de la finance, il faut avoir confiance en son banquier, on le sait largement aujourd'hui, mais aussi de la santé, il faut avoir confiance en sa mutuelle et son médecin.

Les associations sont basées sur la relation de confiance, la vie sociale. L'éducation est aussi une question de confiance. Je vous dirais qu'il existe quand même un support commun qu'on ne retrouve peut-être pas - j'ai pensé en écoutant ce matin les débats sur les coopératives agricoles - quand on vend des produits. Ce n'est pas tout à fait la même chose, même si - on l'a dit - la relation de confiance dans les produits alimentaires est une question qui monte aussi. En tout cas cela n'a pas été présenté autant, mais c'est un élément de fondement de nos débats.

Je me tourne d'abord vers Jean-Louis Bancel, qui est - je vous l'ai dit - le Président du Groupe Crédit Coopératif, mais qui est aussi Président de l'Association internationale des banques coopératives.

Vous m'avez dit que, finalement, la question de la taille était tout de même une spécificité française. Ce matin, on a parlé du Global 300, du classement des coopératives et mutuelles d'assurance au niveau international. Effectivement, on retrouve neuf coopératives et mutuelles françaises dans les 50 plus grandes entreprises coopératives et mutualistes mondiales, pas simplement européennes. Comment expliquez-vous cette forte présence et en quoi cette présence, pour vous, représente aussi un projet coopératif ?

Jean-Louis BANCEL.- Que des questions simples sur lesquelles, bien sûr, Danièle nous donne chacun deux minutes.

Mme la Présidente.- Tout à fait.

Jean-Louis BANCEL.- Très brièvement, trois grandes idées. Premièrement, pour répondre très directement à la question que vient de poser Danièle, et par ma capacité internationale et si on regarde, par exemple, le secteur bancaire, le secteur bancaire français coopératif - mais pas que coopératif, entre autres, coopératif - est puissant et concentré.

Si vous allez de l'autre côté du Rhin, en Allemagne, la situation est beaucoup plus contrastée. On est davantage dans des logiques de réseau. Si vous allez en Italie, également. Ainsi, il existe un facteur explicatif au moins pour le secteur bancaire ou - disons - le secteur financier, mais je pense et, d'ailleurs, cela faisait pour moi un bout de réponse - je l'ai dit tout à l'heure au cocktail - à Eric Bidet sur la question qu'il posait sur les coopératives agricoles avec la volonté de différences Nord/Sud liées à la religion, ce n'est pas du tout cela, c'est le colbertisme à la française - point.

Pour moi, c'est tout simple, ce pays est un pays avec sa tradition colbertiste et ce colbertisme national conduit à un phénomène de concentration, et l'économie sociale française se comporte comme une organisation sociale française, donc, colbertiste. C'est le premier élément.

Deux facteurs d'explication, à mes yeux, importants : le premier d'ordre économique qui est, pour moi, une évidence patente, c'est bien sûr la contrainte en besoin de capital. C'est évident que la contrainte en besoin de capital pousse au renforcement de la taille.

C'est manifeste dans le secteur de la banque ou de la finance - disons -, banque et assurance parce qu'il existe explicitement une contrainte en capital prudentielle. C'est également le cas - on l'a vu ce matin - du point de vue des coopératives agricoles.

Je pense que - c'est un de mes actes militants en tant que banquier immergé dans l'économie sociale - c'est une situation qui est en train d'émerger dans des secteurs du secteur associatif ou des mutuelles du Livre III. Dans le secteur médical, il est évident que ce sont des secteurs à haute intensité capitaliste que de gérer un hôpital et que, derrière, cela conduit à des problématiques de regroupement et de taille.

Un autre point est beaucoup plus fondamental à mes yeux - et c'est là-dessus que je terminerai cette première salve de questions -, c'est le projet d'économie sociale, ce que j'appelle « la dimension universaliste » telle qu'on l'entend aujourd'hui dans les structures associatives, coopératives et mutualistes, qui est l'effet combiné de deux choses.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

La première chose est le principe de la liberté d'adhésion et la perte des liens professionnels ou sociaux extérieurs à la structure coopérative ou mutualiste plus qu'associative, d'ailleurs. Très clairement, jusqu'à il y a quelques années, 10, 20 ans, une grande partie des outils coopératifs et mutualistes était des outils au service d'une profession, d'une vision mais qui était externe à l'outil.

Tout ceci s'est plus ou moins relâché, cela n'a pas totalement disparu - il ne faut pas exagérer -, mais cela s'est relâché. En réalité, cela s'est combiné avec cette dimension d'ouverture au monde, d'une certaine façon, du projet d'économie sociale. C'est donc cette interpellation par rapport à la vieille question de l'égoïsme coopératif, de l'égoïsme associatif ou de l'égoïsme mutualiste.

Aujourd'hui, on est très mal à l'aise face à ces questions : « Si ta mutuelle est bien, pourquoi je ne pourrais pas y venir ? Et au nom de la liberté d'adhésion, pourquoi tu ne me laisserais pas rentrer ? » On est donc pris dans une logique sur laquelle il y aurait des questions à poser. En réalité, c'est comme dans les sciences politiques, on a des partis politiques « attrape-tout ». Aujourd'hui, nous avons des structures d'économie sociale « attrape-tout », c'est-à-dire que : « Viens chez moi, il y a du feu ».

On est donc peut-être en train de réduire la dimension coopérative, la dimension mutualiste à une fonction utilitariste, c'est le meilleur rapport qualité/prix, etc., mais la condition dite historiquement statutaire « Je me sens bien », il faut la refonder à l'intérieur, il faut que la coopérative ou la mutuelle, elle-même, ait sa cause.

Je voulais, au moins, en tout cas, lancer cette interpellation. Cette volonté de rompre avec l'égoïsme qui était une critique ontologique faite au mouvement coopératif, etc. fait qu'aujourd'hui, on a sans doute des structures « attrape-tout » qui ne peuvent plus justifier de refuser l'entrée ; et comment on va faire ?

Mme la Présidente.-Je vous remercie.

Justement, Thierry Beudet, la MGEN est, elle, basée sur une identité professionnelle forte...

Jean-Louis BANCEL.- Encore.

Mme le Présidente.-...vous m'avez donné le passage et, en même temps, elle s'est alliée avec d'autres mutuelles de la Fonction publique pour créer une nouvelle union mutualiste. Qu'est-ce qui est recherché dans cet effet de taille alors que la MGEN est déjà la plus grande mutuelle de santé en France ?

Thierry BEAUDET.- Aujourd'hui, la MGEN est la première mutuelle santé française. Cela devrait changer dans les semaines ou les mois qui viennent et, pour nous, ce n'est pas un sujet majeur compte tenu de la taille qui est la nôtre.

Ce qui caractérise ou ce qui caractérisait jusqu'à une période récente le monde de la mutualité, c'était des mutuelles de petite taille souvent ancrées dans des territoires très locaux. La MGEN a longtemps fait exception dans ce paysage puisque, depuis très longtemps, c'est effectivement un organisme de grande taille, pour deux raisons - comme vous l'avez évoqué : la MGEN est née en 1946 de la fusion de sociétés de secours mutuel préexistantes, qui avaient été créées par des instituteurs le plus souvent, 120. Lorsqu'elles ont fusionné en 1946, elles ont eu pour ambition - c'est ce qu'on retrouve dans la dénomination - de créer une mutuelle générale et nationale.

J'ai envie de dire que le premier objectif en mutualité de la taille est de parvenir à donner corps à notre objet : mutualiser pour organiser la solidarité. Finalement, l'idée de mutuelle est simple, c'est de se dire qu'une personne seule ne peut faire face à un certain nombre d'aléas de la vie et c'est en mettant des choses en commun, en faisant en sorte de se sentir engager mutuellement avec d'autres qu'on peut faire face à ces problématiques de solidarité.

La MGEN, depuis l'origine, a pensé que c'était en réussissant à mutualiser l'éventail le plus large possible des populations qu'elle pourrait faire vivre son objet, faire vivre la solidarité entre des jeunes et des moins jeunes, entre des revenus importants et des revenus moins importants, entre des gens qui vivaient seuls et des familles, etc.

La taille a permis, naturellement, de faire vivre l'objet premier qui était un objet solidarité. Il se trouve qu'au cours des 60 années qui se sont écoulées, notre pays a connu une croissance démographique importante. Dans le même temps, il y a eu la démocratisation et la massification de l'éducation. Donc, en faisant bien son boulot sur son propre secteur identitaire, la MGEN est devenue ce qu'elle est. Encore une fois, la taille permet d'étendre le périmètre des solidarités et c'est bien pourquoi nous existons.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Le deuxième élément est que la taille nous a permis, avant d'autres, d'innover. On s'est rendu compte en santé, par exemple, que rembourser des prestations est une chose mais, finalement, ce qui compte pour nos adhérents, après le remboursement de la Sécurité sociale et de la mutuelle, c'est : « Combien il reste à ma charge ? »

Au-delà du remboursement, on s'est dit qu'il fallait qu'on soit en capacité de peser sur l'offre de soins ; et comment peut-on peser sur l'offre de soins ? On peut peser en développant soi-même un certain nombre d'établissements de santé. Au moment où je vous parle, on a 33 établissements de santé, ce sont 3 300 lits et places d'hospitalisation. On vient de prendre le contrôle d'un grand établissement mutualiste à Paris, l'Institut mutualiste Montsouris qui vient s'ajouter à la liste.

Comme tu le disais, sur de tels sujets, il faut naturellement une surface économique, une puissance financière importante. On le fait - je ne sais pas si on y parvient toujours -, mais notre objectif est d'offrir des soins de qualité à des tarifs opposables, en d'autres termes, sans dépassement d'honoraires.

On savait aussi qu'à travers nos établissements, on ne serait pas en capacité de répondre aux problématiques d'accès aux soins pour l'ensemble de nos mutualistes. La taille nous a permis d'essayer de passer des accords avec des professionnels de santé, ce qu'on appelle le « conventionnement », pour créer des réseaux agréés dans lesquels on a essayé de trouver un partenariat gagnant/gagnant, respectueux de l'économie de chacun, gagnant pour le professionnel de santé et gagnant pour les mutualistes.

J'ajoute un dernier élément sur un sujet qui concerne beaucoup de personnes aujourd'hui, une préoccupation importante dans notre pays : la dépendance. Aujourd'hui, si vous voulez imaginer, par exemple, des prestations « dépendance » ou des offres « dépendance » qui donneront leur pleine mesure dans 20 ou 25 ans, c'est important, techniquement, quand vous travaillez sur des offres innovantes - je m'excuse, je vais jargonner -, d'avoir un portefeuille important pour savoir comment les personnes vivent, vieillissent, etc. Vous acquérez une compétence technique qui vous permet de bâtir des offres nouvelles. Cela a donc vraiment des effets très importants pour innover.

Le troisième élément - ce sera la dernière idée et je m'arrête là pour la MGEN- est que cela nous a aussi donné une capacité d'influence, je crois. On se veut, on se pense comme une mutuelle militante et le fait de protéger plus de 3 millions de personnes nous a permis, au sein du

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

mouvement mutualiste, mais au-delà du mouvement mutualiste, d'essayer de faire valoir nos conceptions de la protection sociale.

Ce que je veux ajouter est que tout cela n'a de sens que si la taille est un atout, ce n'est pas un poids et si c'est donc conjugué avec la proximité. Depuis que la MGEN existe, on a une section départementale qui était depuis l'origine - et qui l'est toujours - le cœur battant de la mutuelle. Pour nous, une section départementale est un foyer de vie militante et mutualiste, c'est un centre de contacts et de services en direction de nos adhérents. On continue, naturellement, de faire vivre cette proximité, concilier la taille et la proximité.

Mon tout dernier mot sera pour répondre à votre question. On vit dans un environnement qui bouge. On a eu les réformes de l'État, la décentralisation, un certain nombre de personnels qui étaient des personnels d'Éducation nationale, notamment des personnels Techniciens ouvriers de services ont été transférés vers des collectivités territoriales. La question qui s'est posée - il y avait des mutuelles dans le champ de la Fonction publique territoriale - était : est-ce qu'on agit concurremment ou collaborativement ?

On a décidé d'agir collaborativement. On a donc travaillé entre nous à des rapprochements et un outil nouveau nous a permis, il y a un peu moins d'un an maintenant, de créer un groupe, le groupe « Istya », dans lequel on rassemble six mutuelles des trois Fonctions publiques. C'est un groupe qui est regardé par les autorités de contrôle comme un groupe, mais notre conviction est que, dans ce groupe, la force du groupe continuera d'être la force de chacune des mutuelles.

J'ai la conviction intime que dans les 10 ans qui viennent, la MGEN sera forte si elle parvient à entretenir avec ses adhérents le lien identitaire qu'elle a su créer. La Mutuelle nationale des hospitaliers sera forte si elle parvient à entretenir son lien identitaire avec les hospitaliers, etc.

On a donc trouvé un mode de regroupement qui nous permet d'agir collaborativement, qui nous permet - je ne vais pas le développer là - de faire face à tous les enjeux réglementaires prudentiels de plus en plus lourds. Le mode qu'on a retenu était de se réunir tout en préservant nos identités parce qu'on pense que nos identités continuent de faire notre force.

Mme la Présidente.-Je vous remercie.

Je vais me tourner vers Dominique Balmory pour l'UNIOPSS puisque l'UNIOPSS réunit des associations de tailles très diverses. En même temps, les associations et les établissements sont

aujourd'hui relativement incités - comme cela a été dit déjà tout à l'heure - à fusionner ou à créer des groupements.

Selon vous, est-ce seulement une contrainte imposée par une rationalisation financière ou ces processus de regroupement ou de fusion peuvent apporter des services nouveaux ou une dynamique nouvelle à ce milieu associatif ?

Dominique BALMARY.-Il s'agit d'un sujet compliqué pour nous parce que, comme vous venez de le dire, le monde UNIOPSS qui est un monde sanitaire, social et médico-social est un monde extrêmement diversifié. Il couvre environ 70 % du monde associatif de ces secteurs.

Vous avez les associations très locales, une crèche parentale qui se crée dans un quartier sur l'initiative des citoyens qui estiment qu'ils ne sont pas suffisamment bien desservis pour garder leurs enfants. Créer cela, c'est une petite structure associative et beaucoup de choses ont démarré ainsi, se sont développées à partir de cela, mais cela continue d'exister et de fleurir. Inversement, la Croix-Rouge, en face de cela, c'est 17 000 salariés, 54 000 bénévoles. On est donc devant des situations extrêmement différentes.

Par conséquent, c'est ce qui nous conduit à avoir une position assez nuancée sur le sujet de la taille et sur le sujet des regroupements - j'y reviendrai peut-être dans la deuxième partie de cette table ronde.

Contraintes ou stratégies ? Au fond, les deux. Inévitablement, la contrainte devient stratégie bien souvent, mais il s'agit le plus souvent aussi d'anticiper. Pourquoi ? Bien sûr, on cherche à éviter les mariages de raison, c'est-à-dire - cela a été évoqué tout à l'heure - les mariages imposés par la puissance publique.

On a entendu, il n'y a pas si longtemps que cela, un haut-fonctionnaire dire : « J'ai devant moi 30 000 associations du secteur social, il faut me diviser cela par 10 » et envoyer les services locaux, les services déconcentrés faire des pressions quelquefois extraordinaires pour dire : « Si vous ne fusionnez pas avec l'association B, vous, association A, vous n'aurez pas votre budget » et des chantages administratifs quelquefois assez puissants. Cela s'est un peu calmé, mais existe encore - on évoquait tout à l'heure le comportement de certaines ARS.

Pourquoi parfois est-ce nécessaire de se rapprocher - je ne dis pas de « fusionner » pour des raisons que je dirai tout à l'heure -quelquefois, selon nous ? Cela a été dit, je ne vais rien dire de

très original ou de très nouveau, bien sûr, parce que nous sommes d'abord devant une montée considérable de la demande sociale -je n'ai pas besoin de faire un dessin : le niveau de chômage, le niveau de la pauvreté, les problèmes de logement, les problèmes de sans-abri, les questions d'accès à la santé -, donc, la nécessité de développer les structures, même encore maintenant, même lorsqu'on entend dire qu'on n'est pas suffisamment équipé. Bien que nous disposions d'un parc d'établissements médico-sociaux très importants, il existe encore des besoins quantitatifs.

Il faut des financements et les financements, on les trouve de moins en moins facilement, bien évidemment, et les petites structures ont des difficultés à mobiliser les financements nécessaires, d'où la nécessité souvent de s'allier.

C'est un paradoxe de biens des politiques sociales que nous constatons, que nous vivons tous les matins. On est à la fois devant des problèmes de masse, j'ai évoqué le chômage, la pauvreté, les questions de garde d'enfants, il en existe bien d'autres, la dépendance qu'on évoquait à l'instant. Ce sont maintenant des problèmes de masse, mais qui réclament - parce que l'évolution de la société est telle et la réglementation qui suit ou qui précède...- une nécessité de réponses de plus en plus personnalisées.

Il faut donc traiter des masses, des centaines de milliers de personnes parmi nos compatriotes mais, dans le même temps, avec une personnalisation du traitement, un accompagnement. La fonction d'accompagnement, vous la voyez se développer dans pratiquement tous les compartiments des politiques sociales aujourd'hui, sans d'ailleurs que ceci soit toujours bien coordonné et bien organisé.

Ceci aussi est encore une question de moyens, de professionnalisation aussi. La professionnalisation est aussi un motif de rapprochement parce que les textes sont de plus en plus exigeants en matière de qualification des personnels qui interviennent. Le monde médico-social est un monde dans le monde associatif qui a un certain nombre de bénévoles, je l'ai évoqué pour la Croix-Rouge, mais qui a énormément de salariés. Par conséquent, il s'agit de faire en sorte que ces salariés soient de plus en plus des professionnels. Là encore, il faut des moyens pour professionnaliser ces personnels.

La troisième raison est évidente, cela a déjà été évoqué, c'est la réduction des financements publics puisque tout ce monde sanitaire et social est financé par l'État, ou les collectivités locales ou la Sécurité sociale aux 2/3 environ de ses ressources. C'est donc extrêmement important.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Aujourd'hui, naturellement, la contraction de ces budgets publics commence à poser des problèmes, notamment aux petites structures mais pas seulement. Depuis deux ans, par exemple, dans le domaine des services à domicile qui, pourtant, correspondent à une demande extrêmement importante, on a vu des licenciements collectifs très importants, des fermetures d'associations parce que le nerf de la guerre n'était plus là, en provenance des Conseils généraux en particulier.

La quatrième cause, tout ceci se tient naturellement, est la réglementation européenne qui a fait des petits sur l'hexagone dans la réglementation des marchés publics. En particulier, la loi Hôpital Patient Santé Territoire, qui impose le système d'appel à projets, puis d'appel d'offres, qui impose pratiquement, dans presque tous les cas, la procédure des marchés publics, est venue perturber pas mal le fonctionnement ordinaire de ce monde associatif qui avait l'habitude de traiter avec la puissance publique sous les modalités de la subvention ou de discussions très simples, très classiques de budget : « Voilà mes besoins, voilà ce que je peux vous donner, on discute, on finit par se mettre d'accord - je résume évidemment - sur un budget ».

Aujourd'hui, on est devant des appels d'offres avec des normes et souvent des normes très exclusivement économiques, un peu trop à notre goût parce qu'on y perd la plus-value sociale que peut apporter le mouvement associatif, mais surtout, la complexité même de la procédure des marchés publics fait que de nombreuses petites associations ne sont pas en capacité technique de répondre aux appels d'offres, aux appels à projets lancés par la puissance publique et sont obligées d'aller chercher de l'appui.

C'est un des métiers de l'UNIOPSS et de ses Unions régionales, les URIOPSS, que d'appuyer ces associations pour répondre aux appels d'offres à la collectivité locale. Ceci engendre aussi une nécessité de rapprochement entre les associations pour être en mesure de continuer à vivre et de rendre les services qu'elles sont appelées à rendre.

Pour terminer, je dirais qu'en fin de compte, on est devant un problème... C'est l'irruption des règles de la concurrence dans le monde associatif que nous constatons depuis quelques années maintenant, pour tous les motifs que je viens de dire.

Nous ressentons que ces associations sont placées par les Pouvoirs publics, qui ne les connaissent pas très bien, qui ne les connaissent plus très bien pour le moment... L'histoire montre - il y a plus compétent que moi pour évoquer l'histoire associative ici dans cette salle - qu'il existe des

moments de rapprochement, de partenariat réel entre l'État et le monde associatif social et, puis, des moments où le monde associatif social est davantage considéré comme une sorte de sous-traitant auquel on passe des commandes véritablement et, si on ne passe pas des commandes, on va voir ailleurs.

C'est ce qui est en train de se produire avec notamment cette procédure des marchés publics où le monde associatif est mis en concurrence avec le secteur lucratif dans des domaines de plus en plus variés. C'était le cas depuis très longtemps dans le domaine de l'accueil des personnes âgées. C'est le cas dans les domaines de la petite enfance, de l'aide à domicile - on pourrait multiplier les exemples.

Par ailleurs, cette concurrence se développe entre les associations elles-mêmes, ce qui est aussi un peu nouveau et, pour certains, choquant. Ce n'était pas l'esprit dans lequel vivait le monde associatif social jusqu'à présent. Maintenant, on peut être en concurrence assez rude pour un même projet lancé par une collectivité locale pour monter un établissement pour personnes âgées dépendantes ou un système d'accueil d'enfants.

Nous arrivons dans le monde de la concurrence et on a quelquefois le sentiment que les spécificités associatives sont méconnues et on a quelques difficultés. On est en pleine évolution dans ce domaine et cela pose des problèmes non seulement techniques aux associations, au monde associatif, mais aussi l'évolution culturelle à ce monde associatif. Les rapprochements aussi peuvent amener à ces évolutions culturelles qui sont nécessaires dans certaines limites, mais je m'arrête là.

Mme la Présidente.- On voit bien que, pour cette partie du monde associatif, un certain nombre d'enjeux vraiment nouveaux, nouveaux depuis une trentaine d'années, ont émergé et posent question effectivement. On va approfondir cela avec Edith Arnoult-Brill.

Les associations d'éducation populaire, si on part de celles-ci, mais on peut travailler plus largement, ont la réputation de vouloir défendre leur autonomie assez farouchement ; cette défense de l'autonomie est-elle un handicap aujourd'hui ou un atout ?

Par rapport à toutes ces évolutions que l'on a vues, qui touchent l'ensemble des milieux associatifs, qu'elles soient financières, concurrentielles, réglementaires, comment ces associations peuvent-elles ou doivent-elles réagir ?

Edith ARNOULT-BRILL.-L'ensemble des associations, y compris dans le secteur de l'éducation populaire, se pose la question, peut-être moins de la taille directement, mais de leur manière d'influencer davantage par leur projet le sens qu'il sous-tend et les valeurs qu'il sous-tend en s'inscrivant dans un paysage plus large du monde associatif.

Aujourd'hui, une donnée assez générale est celle qui consiste à constater qu'il existe un foisonnement associatif très important qui est d'abord perçu comme un signe de vitalité et aussi un signe de vitalité de la société civile organisée.

Par exemple, 63 000 associations qui se créent par an, dans des zones très peuplées, dans des zones où l'économie va bien, en tout cas, où il existe un vrai dynamisme économique, évidemment, on peut penser que tout cela va dans le bon sens mais, en même temps, ce foisonnement est un vecteur aussi peut-être, dans certains cas, d'affaiblissement des associations du fait d'une atomisation des projets dans des secteurs donnés - j'y reviendrai après -, globalement, le secteur de l'éducation populaire mais, d'une manière plus restreinte, certaines activités où plusieurs associations, y compris historiques, sont sur la même dynamique de démarche de création d'activité et, finalement, face à un problème croissant, cette multiplication des initiatives confrontée à des financements publics quand les associations en ont besoin et ont recours, compressible de plus en plus et, donc, une véritable concurrence et une course au financement à partir d'une véritable atomisation de l'initiative.

Quand on ajoute à cela que, sur environ 1 100 000 associations, environ 900 000 ne recourent qu'à du bénévolat et que, sur les 172 000 qui sont employeurs, on a aussi des associations employeur qui n'ont qu'un salarié alors que d'autres ont des milliers de salariés, on s'aperçoit qu'en réalité, dans cette approche un peu globale, finalement, même si dans certains secteurs - comme tu le disais, celui de l'éducation populaire, on peut, pour des raisons, d'ailleurs historiques, voire idéologiques, bien sûr politiques, mais surtout idéologiques, rester sur son quant à soi et sur son chacun pour soi, on voit bien qu'à un moment, finalement, il faut penser stratégiquement les alliances.

Trois registres font encore école et - contrairement à ce que j'ai entendu tout à l'heure sur l'organisation en réseau -, cela pourrait être un champ de nouvelles conquêtes, en tout cas, de

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

grandes conquêtes permanentes et, pour reprendre un terme qui vient d'être prononcé, dans un contexte qui amène un paradoxe énorme.

Dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, les associations ont l'habitude, et c'est leur culture, d'être d'abord regroupées en fédérations nationales, en unions, bien évidemment, et en coordinations.

Quand je dis qu'il faut encore garder l'esprit de conquête pour faire reconnaître ce mode d'organisation parce qu'actuellement, ce qui fait défaut à ces regroupements qui peuvent être tout à fait pertinents, c'est le regard que porte la puissance publique aujourd'hui sur ce qu'elles sont en négligeant totalement la question de leur représentativité, alors que cette représentativité, indépendamment du nombre, et, en tout cas, cette légitimité même qui fonde la représentativité, repose sur une véritable volonté d'associations, quelle que soit leur taille, de se retrouver un moment dans une organisation. Je viens de parler d'un réseau vertical - on a entendu tout à l'heure -, c'est aussi vrai pour un réseau horizontal.

Cela veut dire que la légitimité de ces regroupements part de la volonté d'un certain nombre d'associations de faire ensemble. Même à travers cette réalité, on a une puissance publique qui, d'un côté, appelle à des regroupements avec une véhémence considérable mais en regardant la question par le prisme du coût pour la puissance publique, alors que, pour le coup, le financement public des associations dans l'éducation populaire est nettement moins considérable.

Finalement, le fait que les associations aient cette initiative de regroupement n'est pas perçu du tout comme une valeur ajoutée mais, au contraire, comme un élément plutôt à combattre sur l'idée que l'association, quand elle reste autonome et isolée, peut être plus performante.

Finalement, tout cela n'est pas monolithique et mérite quand même des analyses appuyées sur l'observation d'un certain nombre de réalités. C'est pourquoi je garde encore cette idée - et notamment dans un débat comme aujourd'hui - importante de l'organisation en réseau et même si, finalement, l'organisation en réseau ne doit pas être que verticale bien évidemment.

Qu'est-ce que cette organisation en réseau apporte ? Notamment - puisque tu me demandais de parler du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire -, deux choses sont extrêmement importantes :

- La construction de l'intérêt général, même si chaque association peut porter dans son projet, d'une manière évidente, l'intérêt général. Il existe deux endroits où l'intérêt

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

général peut se co-construire, c'est d'une manière partagée entre les associations elles-mêmes et, ensuite, regroupées dans une fédération ou dans une union, partager cette co-construction avec la puissance publique sur une taille, justement, qui va permettre une influence suffisante pour être reconnue par la puissance publique non pas pour en toucher des subsides financiers mais, au contraire, pour rentrer dans une logique de partenariat, de projet partagé dans le respect des légitimités, à la fois de la puissance publique et de l'association par son projet. Cela me paraît être important, cette question du regroupement en réseau.

- Le deuxième élément également, c'est que l'organisation en réseau facilite la connaissance des enjeux sur les différents territoires. Vous avez une fédération nationale ou une union nationale qui, nécessairement, va regrouper des associations qui sont - cela a été dit juste précédemment - implantées dans la proximité des personnes qui vont bénéficier, ou qui vont s'atteler ou s'engager sur le projet associatif. L'organisation en réseau, qu'elle soit d'ailleurs transversale aussi au niveau d'une région ou qu'elle soit horizontale, du plus local au plus national, permet également au monde associatif de partager la connaissance des enjeux sur les différents territoires, de faire ensemble et de construire ensemble des réponses pertinentes sur les différents territoires.

Le deuxième point sur lequel je voulais aller était la coopération plus étroite. On a entendu des exemples tout à l'heure. J'essaie d'illustrer mon propos. Dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire, vous avez le secteur des centres de vacances, hérité d'une histoire que je ne rappellerai pas ici, qui est toujours une activité ancrée sur l'accessibilité au plus grand nombre d'enfants et, donc, de familles à un temps de loisirs et de vacances qui soit un temps, pour beaucoup, aujourd'hui, de socialisation, un temps d'éducation active en même temps sur des pratiques d'éducation non formelles, donc, finalement, une activité associative qui fait sens.

À quoi est confronté aujourd'hui le secteur des centres de vacances ? Je vais prolonger le propos qui était tenu par Dominique Balmay, d'abord au fait que, de manière endogène, les associations sont concurrentes entre elles. Pourquoi ? Parce qu'un jour, à l'époque d'une législature déjà ancienne, dans les années 2000, l'article 30 de la commande publique disait qu'on pouvait accéder aux procédures simplifiées, si bien que beaucoup d'associations dans le monde associatif se sont précipitées sur cette procédure simplifiée en se disant : « Voilà, lorsqu'on aura des

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

délégations de service public, voire des marchés publics, finalement, notre projet sera mieux traité puisqu'on mettra moins de temps à être reconnues et peut-être retenues ».

Personnellement, je m'étais battue contre cette idée de la facilité parce que, faire entrer un projet associatif dans une procédure allégée de commande publique, c'est faire reconnaître qu'à un moment, il rentre dans la commande publique et que, donc, l'objet social de l'association reste privé mais son champ d'activité devient public, avec une mise en concurrence soit par la voie de la DSP, soit par la voie du marché public.

On a donc eu une première phase qui a vu ces centres de vacances - en gros, il existe quatre grandes associations nationales -, finalement, les mettre en concurrence et pas forcément sur les bases qu'elles entendaient, c'est-à-dire celles du sens et des valeurs de chaque objet social de chaque association mais, au contraire, sur leur performance « économique », c'est-à-dire quels moyens elles allaient mettre dans la balance pour que cela coûte le moins cher possible à la puissance économique et, donc, que ce soit le plus rentable et pas forcément le plus rentable socialement.

La deuxième étape à laquelle ce secteur s'est trouvé confronté est la marchandisation de l'activité associative - quand vous voyez un certain nombre de groupes qui, à un moment, estiment que, finalement, par le prisme de la commande publique, on atteint peut-être une part de marché, donc, on va peut-être traiter une demande solvable et qui s'engouffre du coup dans cette démarche.

Le groupe Veolia, par exemple, à une époque, qui teste d'abord s'il existe vraiment une part de marché, s'il existe vraiment une demande solvable derrière les vacances et surtout les centres de vacances.

Cela fait qu'on en arrive aujourd'hui à une double complexité de ces associations en concurrence entre elles-mêmes, en concurrence avec le secteur marchand où, dans le fond, la seule question qui vaille est peut-être de se poser celle de leur propre avenir et peut-être pas en repassant par la taille seulement, mais sur d'autres arguments de fond : avoir des stratégies d'alliance, voire des stratégies de regroupement.

Le troisième point qui sera le dernier - je te rassure - sur lequel je voulais aller est quand même la fusion. Colas Amblard a dit, à mon avis, ce qui était essentiel sur la partie « pourquoi c'est compliqué ». Je voudrais, non pas militer à tous crins sur la question des fusions d'associations, mais dire qu'il ne faudrait pas handicaper la liberté associative et son droit à l'auto-détermination

sur les formes qu'elle a envie de prendre, cette initiative associative, en ne négligeant pas que les fusions volontaires peuvent être dans bien des cas, dans quelques cas, un peu plus symboliques ou plus fondamentales que d'autres, une vraie réponse sur la question, peut-être pas forcément de la taille, mais quand même de la taille des associations et de leur capacité à demeurer pertinentes dans un monde en mouvement.

Je voudrais prendre une illustration que d'aucuns pourraient trouver assez facile, mais il n'empêche que, derrière cela, on peut essayer de trouver des explications argumentées sur le fond.

Lorsque, par exemple, deux mouvements de jeunesse qui appartiennent à la même famille philosophique - pour le coup, en l'occurrence, c'est plutôt religieuse, peu importe -, les Guides et les Scouts de France ; lorsque les Guides et les Scouts de France - qui sont quand même, ce n'est pas un héritage historique, c'est une construction historique dans les mouvements de jeunesse - décident de fusionner et, là, je veux revenir sur la liberté de choix et la liberté de décision parce que c'est ce qui est prioritaire dans ce genre d'opérations, on s'aperçoit qu'en réalité, c'est un virage historique pour un mouvement de jeunesse.

Dans une société très différente de ce qu'elle était à l'origine de la création de ces deux mouvements de jeunesse, la question de l'égalité s'est posée, la question de la mixité est réglée depuis très longtemps et on en est à celle de la diversité. Donc, garder un mouvement de jeunesse séparé sur le genre peut être une question fondamentale à se poser à un moment et on regroupe Guides et Scouts France.

La question du regroupement peut aussi être posée au-delà de la volonté de travailler les projets et, en tout cas, de mettre en mouvement une jeunesse à travers le scoutisme, de le faire d'une manière mixte mais, au-delà de cela aussi, de mutualiser les moyens et peut-être - je ne veux pas parler à leur place - peut-être qu'à l'époque, puisque c'était dans les années 2000, essayer de niveler le terrain sur des approches qui étaient non pas contradictoires, mais un peu en opposition entre ce que pouvait défendre le mouvement des Guides par rapport au mouvement des Scouts dans la formation des enfants, des adolescents, etc.

On voit - et je terminerai là-dessus - qu'il ne faut pas forcément jeter trop vite aux orties un certain nombre de formes d'organisation de regroupements et certainement pas la fusion, notamment quand on la prend de cette manière-là, c'est-à-dire sur la détermination absolue de

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

deux associations qui veulent travailler ensemble et surtout ne pas abandonner leur propre identité puisque le nom a été constitué du nom des deux entités qui ont fusionné et en disant que, en réalité, aujourd'hui - ce serait peut-être pour la deuxième question -, quand le CNVA travaillait sur cette idée d'une loi, c'était pour pouvoir sécuriser les fusions puisqu'effectivement, il existe un risque d'impôt sur les sociétés, bref, ce qui était expliqué tout à l'heure.

Voilà le propos que je voulais mettre en avant avec quelques illustrations sur un secteur qui est souvent perçu comme aussi assez déterminant sur le plan de la citoyenneté puisqu'on a tous les mouvements de jeunesse aussi et, quelquefois aussi, sur un champ politique bien connu.

Mme la Présidente.-Je vous remercie.

Si on reste sur le champ associatif, on voit bien qu'il est vraiment parcouru de tensions, voire de contradictions fortes entre une atomisation avec un risque de mise en concurrence entre associations et, en même temps, une injonction au regroupement économique, mais pas au regroupement politique.

Monsieur Balmory, quelle perspective voyez-vous pour ce milieu des associations d'action sociale, plus précisément ?

Dominique BALMORY.- Je voudrais d'abord préciser qu'il ne faudrait pas qu'on comprenne - ce que j'ai dit tout à l'heure - que nous sommes anti-concurrence, anti-marché. Par principe, non, cela fait partie de la vie démocratique, ce sont des mécanismes et des façons d'être ensemble que nous respectons, bien évidemment.

Ceci dit, nous sommes tout de même assez méfiants vis-à-vis du marché et de la concurrence. Pourquoi ? Essentiellement parce que le marché est, par nature, sélectif. Or, nos missions, dans le domaine social en particulier, mais c'est vrai pour bien d'autres associations que je connais moins bien, c'est précisément d'accueillir tout le monde sans distinction, sans ségrégation.

Ce n'est pas vraiment le fonctionnement du marché, cela. On regarde le marché, on est dedans, bien entendu, on le regarde avec une certaine distance. On y participe parce qu'on ne peut pas faire autrement, mais nous ne portons pas les mêmes valeurs, ni n'avons exactement les mêmes moyens de fonctionnement ni les mêmes objectifs.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Nous ne sommes ni contre la concurrence ni contre le marché, mais prudence, nos valeurs, nos principes ne sont pas exactement les mêmes.

En ce qui concerne les modes de rapprochement entre associations, le professeur Amblard a énuméré toutes les modalités, je ne vais pas revenir sur ce sujet. Je dirais que, d'une façon assez générale, à l'UNIOOSS, nous sommes favorables, naturellement, au regroupement, au rapprochement des associations, mais davantage sous la forme de la coopération, de la mutualisation ou du réseau - pour reprendre ce que disait tout à l'heure Edith Arnoult-Brill -, plutôt que sous la forme de la fusion ou de l'absorption. On voit, lorsqu'il existe des fusions, que ce sont souvent des absorptions. Ce n'est pas toujours le cas, mais on le voit quand même assez fréquemment.

Ce n'est pas non plus que nous refusions la forme de la fusion ou de l'absorption, elle peut être tout à fait recommandée et tout à fait heureuse dans des situations particulières, mais nous estimons qu'il vaut mieux, dans la plupart des cas, rechercher des formes plus *softs*, en quelque sorte, de rapprochement comme la mutualisation, l'établissement en réseau, etc.

Pourquoi ? Pour trois raisons importantes à nos yeux. La première a été citée tout à l'heure par Thierry Beaudet, c'est la nécessité de maintenir la proximité. Le monde associatif est un monde de proximité même quand il existe de très grosses associations, modèle Croix-Rouge que je citais tout à l'heure, Secours Populaire, Restos du Cœur, APF et autres UNAPEI.

Toutefois, c'est d'abord un monde de proximité. Le monde associatif tient à être auprès du besoin. Très souvent, il a démarré, comme je l'indiquais tout à l'heure à propos des crèches parentales, dans un endroit très déterminé, avec des gens très déterminés aussi qui sont des citoyens de base et qui ont voulu répondre à un besoin qu'ils constataient dans leur environnement.

Cet aspect de proximité est très, très important. Même si c'est très grand dans une unité, bien entendu, on n'a pas du tout envie de jouer aux grandes entreprises industrielles de services. Ce n'est pas l'objectif du monde associatif, je pense.

D'ailleurs, nous constatons surtout - ce n'est pas toujours vrai - que ce sont les petites structures qui sont peut-être les plus innovantes sur le terrain social parce qu'elles sont précisément accrochées aux besoins qui sont en pleine évolution aujourd'hui.

Un des problèmes sociaux que nous avons aujourd'hui avec la protection sociale est que - je fais une petite parenthèse - la protection sociale classique tient encore à peu près le coup. Les besoins classiques (protection contre la maladie, contre la vieillesse), même s'il existe des problèmes financiers notamment, dans la période récente, tout cela a encore joué le rôle d'amortisseur économique auquel c'est aussi destiné.

Toutefois, les besoins nouveaux comme la dépendance - le problème de la dépendance n'était pas traité, n'a pu être traité l'année dernière - ou le problème de la ghettoïsation dans certains quartiers et bien d'autres sujets encore sont des problèmes qui dépassent aujourd'hui les politiques sociales classiques. On a donc besoin de changer. Ce sont des choses que nous observons sur le terrain et que nous essayons de faire remonter au niveau des Pouvoirs publics.

Ici, l'association a un rôle de transformateur en quelque sorte, de repérage d'un besoin local pour essayer de le faire transformer en réponse collective, c'est tout à fait capital. Raison pour laquelle nous tenons énormément à la proximité. Vous me direz que la fusion, le rapprochement n'excluent pas la proximité. C'est vrai, mais ce n'est pas toujours vrai non plus.

C'est une première raison, ce n'est pas la plus importante.

La deuxième a été aussi évoquée tout à l'heure par le professeur Amblard, c'est la nécessité de conserver l'esprit militant. On en a besoin dans le monde associatif, sinon, il n'y a pas d'association qui tienne. Le projet associatif est ce qui fédère les énergies autour d'une idée, autour d'un montage, autour d'une organisation.

Or, c'est heureux, le monde associatif se professionnalise de plus en plus, c'est nécessaire pour un tas de raisons de sécurité, parce que la législation, elle-même, y pousse - Dieu sait combien. Rapidement, moins l'État a de sous à nous envoyer, plus il nous régleme, mais on a une espèce de phénomène de ciseaux que nous constatons depuis plusieurs années, qui ne s'est pas arrangé dans la période récente, mais enfin... Ce qui veut dire que cet esprit militant risque de devenir antinomique avec la professionnalisation. C'est un équilibre très difficile à tenir à l'heure actuelle.

Par conséquent, comme il a été très bien dit tout à l'heure, les rapprochements lourds de type fusion et absorption, d'abord, cela prend énormément de temps à préparer et cela prend énormément de temps à digérer. Pendant ce temps-là, je ne suis pas sûr qu'on fasse vraiment autre chose. Si, on continue, bien sûr, à faire le métier pour lequel on est fait, mais la priorité

prioritaire, celle pour laquelle on est fait et constitué, risque de passer au second plan. Je le dis parce qu'on l'a vu, ce n'est pas simplement théorique.

Le troisième élément qui rejoint les deux premiers est que l'identité associative est quelque chose qui existe. En ce qui concerne les créations des associations, on évoquait le nombre important de créations annuelles - Edith Arnoult-Brill a rappelé le chiffre tout à l'heure - qui est tout à fait impressionnant. Il existe une véritable dynamique associative et une identité forte de ce monde associatif, ce qui veut dire aussi qu'il existe des égos, ce qui n'est pas toujours très facile à gérer et qui n'est pas non plus très favorable quelquefois aux rapprochements qui pourraient être nécessaires.

Cela veut dire aussi que c'est assez réconfortant dans ce moment où vraiment on passe son temps à tirer son mouchoir sur les drames, les difficultés, les problèmes, les murs auxquels on se heurte. Il existe une dynamique associative, une dynamique démocratique véritablement dans ce pays qui continue de se manifester très largement.

Nous considérons que le monde associatif est véritablement un corps intermédiaire dans la démocratie, qui n'a pas une place, en effet - et cela a été dit tout à l'heure fort bien - suffisamment reconnue et, précisément, il est situé entre le marché et l'État. S'il est intermédiaire, c'est qu'il est entre ces deux grandes puissances qui tendent un peu à écraser tout ce qui est les corps intermédiaires.

Le monde jacobin dans lequel nous vivons n'a jamais aimé les corps intermédiaires, ceci depuis la Révolution, depuis très, très longtemps et nous continuons de traîner cette caractéristique, ce gène culturel qui ne permet pas véritablement à la société civile, pas de s'interposer, mais d'être ainsi le lubrifiant ou le médiateur entre l'État et le marché.

De ce point de vue-là, nous disons que l'identité associative mérite d'être préservée et sur le plan local parce que c'est là que cela s'accroche d'abord. Les institutions associatives existent aussi, elles sont infiniment respectables, j'en fais partie depuis quarante ans, je ne vais pas critiquer ce que je fais toute la journée, ce que j'essaie de faire, mais c'est véritablement sur le terrain que cela s'accroche. C'est vraiment une question de dynamisme et de vie démocratique, ce à quoi nous tenons beaucoup.

Nous ne sommes pas des entreprises comme on le dit trop souvent - en l'occurrence, je me détache un peu, vous me le pardonnerez, de l'économie sociale et solidaire -, notre entrée n'est

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

pas d'abord économique, même si nous produisons des services, bien sûr, si nous les faisons payer bien souvent, mais nous sommes d'abord des corps intermédiaires, c'est-à-dire des organismes de relations beaucoup plus que des organismes de production.

Il s'agit de faire en sorte que nos bénéficiaires, nos usagers se remettent en relation parce qu'ils sont très souvent isolés, en pleine solitude, c'est un risque social qui se développe, qu'ils se remettent en relation avec la société, avec l'autre tout simplement. De ce point de vue-là, c'est assez différent tout de même de ce que fait l'entreprise que j'ai bien connue par ailleurs, mais ce n'est pas du tout le même métier.

Mme la Présidente.- Je vous remercie.

Edith, comment conjuguer la relation et le développement ?

Edith ARNOULT-BRILL.-Un peu dans la continuité de ce qui vient d'être dit, il existe quand même une difficulté au départ. Elle est d'abord interne aux associations quand il s'agit, finalement, de s'agréger les uns avec les autres pour faire plus et mieux.

Pour revenir à l'idée du développement d'une économie non-lucrative, en la matière, il faut rester campé sur une position qui n'est pas idéologique, de mon point de vue, mais qui est indispensable et qu'il faut partager collectivement. Lorsqu'une association produit une économie non-lucrative parce que son projet la conduit évidemment à des flux financiers, au paiement de services, etc., il ne faut jamais oublier que ce qui fait l'exception est que la production de cette économie est basée sur une mission. En réalité, on voit que les freins dans les regroupements, les mutualisations viennent surtout de manière endogène sur des questions idéologiques, voire organisationnelles.

Le deuxième point, pour moi, est la question de la gouvernance - et la gouvernance pas par rapport à l'occupation du pouvoir ou au processus de décision seulement - sur le fait que, par exemple, le contrat d'association, si on en reste à l'esprit et à la lettre de 1901, sur le champ des trois libertés, la liberté de s'associer est quand même un engagement individuel, volontaire et désintéressé.

Cela veut dire qu'il faut absolument, quand on entame cette question du regroupement, ou de la mutualisation ou d'une autre manière de travailler ensemble, préserver ce qui fait l'identité du

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

modèle associatif particulièrement, indépendamment du projet, des valeurs. C'est effectivement le fait qu'on arrive dans une association, en développant son projet et son économie, à raisonner sur un capital humain qui est diversifié, c'est le bénévolat, bien entendu, c'est le recours aux salariés qu'on va recruter pour les compétences utiles pour développer le projet et c'est aujourd'hui toutes les formes de volontariat.

C'est sûr qu'un travail est probablement à faire pour essayer d'ouvrir les portes et les fenêtres quand il s'agit de travailler autrement et notamment de se regrouper avec d'autres et peut-être ne pas s'asseoir sur les fondamentaux de la loi 1901 qui définit le modèle d'activités humaines que représente l'association.

Ensuite, dans les questions plus externes, ce qui peut être le frein à ce type d'initiative, c'est ce qui tourne, pas forcément toujours autour de l'aspect financier du projet mais, par exemple, une vraie question aujourd'hui, notamment quand on parle de la démarche économique des associations, la question fiscale.

On voit que dans le même champ d'activité, je pense particulièrement là au tourisme social, où on va avoir des associations qui auront fait un choix stratégique sur ce plan-là parce que, par exemple, elles gèrent du patrimoine, donc, évidemment, elles vont investir. Pour elles, le choix d'être, non pas exonérées des trois impôts commerciaux mais, au contraire, d'être fiscalisées est important. En l'occurrence, c'est aussi un frein peut-être à certains regroupements qui paraîtraient naturels, mais que cette question va peut-être venir handicaper.

Après, sur les autres - je ne veux pas reparler des fusions puisque cela a été assez mentionné - sur les autres formes qui peuvent aider, à mon avis, à des mutualisations, à des choses qui sont immédiatement pragmatiques et efficaces, mais qui peuvent être une clé d'entrée dans des coopérations plus fondées et plus complexes - je disais tout à l'heure, sur 172 000 associations employeur, beaucoup n'ont qu'un salarié - c'est sûr que, par exemple, le groupement d'employeurs est aussi une clé d'entrée dans le rapprochement des associations entre elles.

On parle souvent du groupement d'employeurs en parlant des salariés, en se disant qu'en réalité, dans leur développement économique, les associations qui vont surtout employer des personnes dans certains secteurs sur du temps partiel, pour consolider l'emploi - puisque c'est quand même souvent ce qu'on reconnaît aux associations et ces deux millions de salariés -, passent par le groupement d'employeurs.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Toutefois, on pourrait inverser la perception des choses et se dire qu'en réalité, il faudrait peut-être davantage réfléchir à ce que peut produire le groupement d'employeurs et pas seulement pour satisfaire un temps plein pour le salarié, mais aussi en termes de dynamique, pour les associations qui sont concernées, de partage, aussi de stratégie au niveau de l'emploi et en termes de construction de mutualisation.

Mme la Présidente.-Cela veut dire qu'un groupement d'employeurs peut être à l'origine d'autres formes de mutualisation, de plateformes de services, technologiques, informationnelles, etc.

Edith ARNOULT-BRILL.-Exactement.

Mme la Présidente.-Je me tourne maintenant vers Jean-Louis Bancel et Thierry Beudet pour leur poser la question un peu autrement. Comment une croissance maîtrisée, puisque vous nous avez parlé tous les deux de croissance maîtrisée, induit ou impose d'animer ou de renouveler ces liens de proximité, d'identité, d'innovation aussi, à la fois avec les sociétaires et, puis, plus largement avec les usagers, voire les clients de vos structures ?

Jean-Louis BANCEL.- Je voudrais compléter un peu sur le volet des défis et je voudrais évoquer deux défis qui me paraissent importants par rapport aux problématiques de taille. Premièrement, le défi de l'ouverture au monde parce que c'était intéressant ce matin sur les coopératives agricoles, bien sûr, de se rappeler que nous sommes dans un pays ouvert au monde. Très clairement, nos mondes coopératifs, nos mondes mutualistes - là encore, c'est un peu différent, bien sûr, pour le secteur associatif - sont face à un défi historique qui est que nous étions dans des mondes qui, dès l'origine quasiment, étaient des mondes internationaux. Je m'explique : l'Alliance coopérative internationale a été créée très, très tôt, à la fin du XIX^e Siècle. L'Association internationale de mutualité a été également créée à cette époque-là. D'ailleurs, nos structures portaient très fortement cette dimension de l'internationalisme, c'était une reconnaissance que, dans chaque pays, il y avait de la place pour des coopératives, pour des mutuelles et qu'il y avait des choses à faire ensemble.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Ce qui me frappe, si on regarde bien les défis auxquels nous sommes confrontés dans nos secteurs, en réalité, on est passé de l'internationalisme, pas du tout à la mondialisation, mais à la globalisation. Le modèle de concentration ou de course à la taille que l'on a vu dans nos secteurs a été de totalement se réapproprié dans nos milieux les modèles importés du secteur capitaliste.

On l'a vu ce matin pour les secteurs des coopératives agricoles, mais cela a été évoqué aussi à travers Mondragon, mais je pourrais donner les exemples des groupes bancaires coopératifs français, quand ils vont à l'étranger, ils font comme leurs concurrents capitalistes, ils rachètent le capital à 100 %. On dit que c'est de la mondialisation, non, pas du tout, c'est de la globalisation, c'est-à-dire que c'est de l'uniformisation de modèles.

Le défi, c'est : est-ce que le secteur coopératif, le secteur mutualiste peut demain être porteur d'une démarche moderne de ce qu'a été l'internationalisation dans un monde ouvert et qui est une démarche de mondialisation - prendre chacun pour ce qu'il est, c'est-à-dire un citoyen du monde ? Et comment faire que chaque citoyen du monde puisse participer de ce jeu ?

Il faut tout de même se méfier de l'idée que seules les petites structures sont innovantes. J'ai entendu ce qu'a dit Dominique tout à l'heure, disons que c'est pour faire plaisir aux petits qu'on leur dit cela.

Edith ARNOULT-BRILL.-Surtout quand on est gros.

Jean-Louis BANCEL.-Oui, je suis prêt à accepter de dévier après, mais, en même temps, souvent, on s'aperçoit qu'aujourd'hui, une partie du mythe est que, bien entendu, le petit vit dans la dèche et, donc, il a le temps de penser, etc., sauf qu'il ne suffit pas de faire de la recherche fondamentale, faut-il encore pouvoir faire de la recherche appliquée et qu'on retombe forcément sur les moyens. Le plaidoyer que donnait Thierry tout à l'heure sur l'importance de l'effet taille, il ne faut pas le négliger.

Je voudrais donc apporter la dimension internationale sur l'utilité de l'inter-coopération non-compétitive à l'international. Moi qui le vis et l'ai vécu dans le secteur banque, dans le secteur assurance terrain, c'est beaucoup plus facile parfois d'aller coopérer pour l'innovation avec un

collègue du même secteur professionnel de l'autre côté de l'Atlantique parce qu'on sait qu'il ne viendra pas vous marcher sur les pieds sur votre marché.

C'est donc plus facile parfois d'innover, de coopérer ou d'inter-coopérer par la dimension internationale parce que, lorsqu'on va voir celui d'à côté, on se dit que cela va être compliqué, voire pire, que les autorités de la concurrence vont nous tomber dessus en disant : « Attention, entente illicite ».

Le dernier point que je voudrais évoquer est, bien entendu, la dimension de l'inter-coopération volontaire, mais qui permet de replanter des arbres. Je m'explique : vous connaissez les uns et les autres, pour tous ceux qui m'ont entendu, la nécessité qu'un tissu vivant, éventuellement avec des cellules qui grandissent, crée de nouvelles cellules...

Le colbertisme à la française dont je parlais comporte aussi ses propres limites, c'est-à-dire que c'est même assez frappant : pourquoi nos milieux professionnels, que ce soit le monde coopératif, que ce soit le monde mutualiste, n'ont pas réussi à fabriquer, par exemple, comme l'ont fait nos collègues italiens, des mécanismes de caisses communes volontaires ? C'est ce qui passe dans le monde coopératif italien où chaque coopérative met un peu d'argent en commun et cet argent commun est destiné à créer de nouvelles structures, de nouvelles coopératives. C'est, entre autres, ainsi que les coopératives sociales ont pu émerger en Italie.

En France, cela ne vient même pas à l'idée que cela puisse être dans la vocation d'une fédération nationale parce que la dimension coopérative et la dimension mutualiste en France, en particulier enracinées dans le domaine agricole, c'est chacun chez soi. On s'aide, mais chacun est propriétaire de son chez-soi. L'idée qu'on puisse mettre un peu d'argent pour créer de nouvelles structures, donc, des concurrents de demain, ce n'est pas tolérable.

Ce sera certainement, à mon avis, une source d'appauvrissement de nos secteurs coopératifs et mutualistes parce que, si aujourd'hui, on n'aide pas à créer de nouvelles mutuelles, je ne vous donne pas cher que, dans 10 ans, on va bientôt les compter sur les doigts des deux mains. Au bout d'un moment, cela se terminera en Galápagos, avec des gros animaux, mais des Galápagos tout de même.

Le deuxième point qui me paraît important, bien sûr, est le défi d'adaptation démocratique, en particulier, aux nouvelles militances et, bien sûr, aux technologies de communication. Là aussi, c'est très intéressant, cette question du défi de la taille et en particulier des groupes.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Globalement, on navigue entre des idéaux-types, c'est, bien sûr, la démocratie rousseauiste - on aime bien en France, la force des choses -, l'idéal démocratique d'une assemblée générale, une personne une voix, etc. et, puis, dans nos groupes, on est passé à la démocratie athénienne. La démocratie athénienne, c'est quelques citoyens, les originels, les zélotes et, puis, des esclaves, loin en Chine là-bas ou dans les pays en voie de développement.

C'est tout de même un furieux défi. Pourquoi, après tout, un travailleur ou un utilisateur d'une structure coopérative mutualiste, voire associative de l'autre côté du monde, n'aurait pas son mot à dire dans le système ? Là encore, ce sont - je pense - des défis qu'il faut très clairement se poser.

Pour autant, faut-il retomber - comme cela, je boucle la boucle - dans une stratégie « attrape-tout » ? C'est-à-dire qu'après tout, comme je vais avoir fait un empire égal à celui de Charles Quint, c'est-à-dire que ma coopérative ou ma mutuelle est la première du monde, que jamais le soleil ne se couche sur son territoire, est-ce que, pour autant, tout un chacun peut participer à l'ensemble du dispositif ?

On voit bien qu'à mon avis, cela a fort peu de chance de fonctionner, cela risque de ressembler à une grande tour de Babel. À ce moment-là, comment on re-fabrique une nouvelle démocratie qui permet d'être enraciné dans des territoires tout en participant à un projet plus fédératif ou confédéral - ou je ne sais quoi - qui permette de fonctionner ?

Donc, peut-être que je re-propose de réinventer une belle idéologie que Charles Gide portait sur, bien sûr : comment la coopération réduit les conflits entre les hommes ?

Mme la Présidente.-Grandes perspectives !

Thierry Beudet, votre vision de cette articulation ?

Thierry BEAUDET.- Pour plaisanter et faire un lien avec ce que tu viens de dire, moi, je suis heureux que le soleil ne se couche jamais sur la MGEN.

Jean-Louis BANCEL.-Mais tu n'es pas Charles Quint.

Thierry BEAUDET.- Il existe des lycées français dans environ tous les pays du monde et, depuis très longtemps, on assure la protection de tous les enseignants expatriés, ce qui, d'ailleurs, nous a donné une expérience assez incomparable et une connaissance comparée des systèmes de santé qui est tout à fait utile - je referme la parenthèse, c'était pour la boutade.

Le deuxième sujet, pour rester sur la dimension internationale, ce n'est pas l'objet, mais je veux le dire : aujourd'hui, les mutuelles n'ont pas de statut européen - et il est vrai que, faute de statut européen, on voit bien que le rouleau compresseur de la financiarisation de l'économie, de la banalisation assurancielle nous menace... Nous avons une conviction très simple : si nous voulons que notre modèle continue à exister ici, il faut qu'il puisse exister partout. La question du statut de mutuelle européenne est un sujet très important.

Pour revenir à vos questions, finalement, quelles peuvent être les limites ou quels sont les risques quand on s'engage dans des histoires un peu de croissance, de regroupement ? Je vais dire des choses un peu banales, c'est lorsqu'on perd de vue l'essentiel et que, finalement, les histoires se délimitent à des histoires de combats de chefs et de guerres d'egos.

Pour le dire un peu trivialement, je suis assez amusé, à certains moments, pour le grand engouement pour la stratégie - il ne faut pas avoir peur des mots - qui fait perdre de vue l'adhérent. J'aime observer tous les grands travaux sur la planification, sur la discussion, sur la mise en œuvre de la planification, finalement, tout cela comme substitut à l'action. Il faut être assez attentif à cela.

Je veux dire à travers cela que, pour l'adhérent, pour parler des mutuelles, l'important n'est pas la taille des mutuelles, mais la qualité de ce qui lui est proposé et, au-delà, sa place dans le service qui lui est délivré, sa place dans la vie de l'organisation. C'est le premier élément que je voulais dire. Parfois, il ne faut pas perdre de vue l'essentiel, l'adhérent.

Une deuxième façon de le dire, un écueil que je vois parfois, c'est le repli du siège. C'est un peu la même idée que la première que je prolonge. Les sièges avec les grands stratèges, les sièges avec les grands experts - quand j'avais vu un mutualiste, d'ailleurs - et avec un risque - je le dis vite et mal - qui me paraît important, c'est la coupure avec les opérationnels.

Ce qui fait la vérité d'une mutuelle, ce qui fait la qualité du lien avec l'adhérent est bien le lien que l'adhérent a avec ses interlocuteurs au quotidien. Je suis vraiment frappé par cela. Il existe un

sujet très important : il faut être attentif au repli des sièges, aux coupures avec les opérationnels de terrain et avec les adhérents.

C'est une autre manière de dire que, dans les grands, grands groupes, parfois, il faut être attentif - c'est mon sentiment personnel - et, pourtant, nous ne sommes pas une fédération et heureux de ne pas l'être. Depuis l'origine, nous avons voulu être une mutuelle générale et nationale. J'ai dit que nous avons des implantations dans les départements, ce n'est pas une fédération de départements, c'est une mutuelle générale et nationale, c'est ce que nous voulons.

Pour autant, il faut se méfier, dans les constructions comme cela, des centralisations excessives, des managements hyper centralisés qui amènent à penser que, finalement, à trois ou quatre dans un bureau parisien, on aura des idées beaucoup plus géniales que si on s'appuie sur ceux qui sont au plus près des adhérents. Ce n'est pas de la démagogie que de dire cela, mais il faut réfléchir, quand on grossit, au mode de management et à la place des acteurs dans les différentes chaînes de décision.

Le troisième sujet, un des enjeux sûrement, est de conserver- parce que je ne sais plus qui disait que, finalement, lorsqu'on fait des fusions, à un moment donné, quand on grossit, le seul objet devient la fusion et le fait de grossir -, il faut savoir, ce qui n'est pas facile, rester à l'écoute des bruits du monde. Rester à l'écoute des bruits du monde, c'est l'ouverture et, pour ce qui nous concerne, c'est d'abord à l'écoute de ce que nous disent nos adhérents et aussi, ce qui est plus difficile, à l'écoute de ceux qui ne le sont pas et qui pourraient le devenir si d'aventure, on était incapables de leur apporter ce qu'ils attendent.

Cette capacité à être à l'écoute des bruits du monde me paraît très importante. Je le dis d'autant plus que la qualité première de la MGEN, c'est un peu à travers sa taille, elle a développé les qualités d'un paquebot. J'ai de plus en plus aujourd'hui le sentiment que, dans le monde qui est le nôtre, les qualités de souplesse, d'agilité, de réactivité sont déterminantes et, derrière tout cela, naturellement, c'est l'innovation que je veux évoquer.

Il existe vraiment des réflexions à mener au plan managérial, au plan de l'organisation : ce que doit être la qualité ou les qualités d'une grande organisation, encore une fois, pour rester à l'écoute des bruits du monde, à l'écoute de ses adhérents.

Je finirais en disant que l'adaptation démocratique, j'en suis convaincu, est possible, c'est une question de volonté. Vous savez : MGEN, Mutuelle générale nationale, dans notre loi, le Code de

la mutualité, on a une obligation, c'est d'avoir un Conseil d'administration national. On a le Conseil d'administration national, mais on a décidé - parce que c'était notre choix - que, dans chaque département, on aurait ce qu'on appelle dans notre jargon à nous « des comités de section » avec des représentants des mutualistes élus par les mutualistes et on a décidé que, par délégation du Conseil d'administration national et du Président, on confierait de véritables responsabilités à ces militants. Donc, c'est possible, c'est une question de volonté.

En gros, je dirais, pour revenir un peu sur ce que tu disais(*s'adressant à M. BANCEL*), il n'y a pas d'antinomie, à mon sens, obligée entre taille, entre valeur, conviction et proximité. C'est vraiment une question de volonté.

Pour finir aussi, je dirais que, sur les sujets qui sont les nôtres, ce que nous avons à démontrer est que l'avantage coopératif, l'avantage associatif, l'avantage mutualiste sont au moins aussi importants que l'avantage compétitif pour la bonne santé de notre société.

Mme la Présidente.- Merci beaucoup, merci à nos intervenants.

Je crois que tout ce débat ne peut pas être conclu en quelques phrases. Simplement, on peut dire qu'il ressort qu'il n'y a pas de modèle unique, il n'y a pas de *one best way* dans le développement des structures d'économie sociale. En revanche, je retiens que le dialogue est tout à fait important. Les expériences des uns peuvent nourrir la réflexion des autres.

Je remercie donc, encore une fois, les intervenants d'avoir accepté de jouer ce jeu d'échanger, entre eux plus qu'avec vous, d'une certaine manière - je m'en excuse - en cette fin de journée.

Henry NOGUES.-Merci à toi, Danièle ; merci à tous de nous avoir accompagnés dans cette réflexion.

Je conclurai juste en un mot. Vous savez que l'ADDES, c'est ce que dit le sigle :Association pour le développement des données sur l'économie sociale, nous sommes sensibles à la production de chiffres et de données. Je voudrais noter que dans les débats, cet après-midi, à deux moments, l'idée de donner à voir par des chiffres a été utilisée comme étant un argument. C'était le cas de la FEDUROK où on mutualise des données pour montrer ce que l'on fait et qui on est derrière. Donc, au-delà des chiffres, il existe le projet porté par l'ensemble des projets de la FEDUROK.

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

C'était le cas en Wallonie aussi pour l'environnement. Pour être reconnues dans les politiques d'environnement, il a fallu que les petites associations d'environnement se rassemblent et se fédèrent.

Merci à vous, j'espère que vous avez trouvé un peu de miel pour alimenter votre réflexion. Le prochain rendez-vous de l'ADDES sera, vraisemblablement, à l'automne et il s'agira d'un séminaire, d'une demi-journée cette fois, sur : « Économie sociale et développement durable ». Le titre sera sans doute changé par le comité scientifique, mais la ligne est celle-là : en quoi le développement durable, sous toutes ses dimensions, interpelle l'économie sociale ?

Merci à vous, merci encore à nos invités.