



## **Etude sur l'utilité sociale des têtes de réseau**

### **Appel à prestataire – Cahier des charges**

**Lancé par** : l'Uniopss, dans le cadre de l'étude soutenue par la Fondation du Crédit Coopératif sur la période 2019-2022

**Date limite de dépôt des candidatures** : 25/05/2021 à 14h00

# Sommaire

<b>1. Le commanditaire</b> .....	<b>3</b>
1.1 Présentation de l'Uniopss .....	3
1.2 Contexte de l'appel à prestataire.....	4
<b>2. Objet de l'action</b> .....	<b>6</b>
2.1 Objectifs du commanditaire .....	6
2.2 Éléments méthodologiques .....	6
2.3 Livrables .....	6
<b>3. Mise en œuvre</b> .....	<b>7</b>
3.1 Cadre de la prestation.....	7
3.2 Planification .....	7
3.3 Sous-traitance.....	7
3.4 Propriété des supports.....	8
3.5 Logos.....	8
<b>4. Tarif</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Sélection du prestataire</b> .....	<b>8</b>
5.1 Critères d'appréciation des candidatures.....	8
5.2 Modalités de réponse.....	8
<b>Annexe : Trame de réponse</b> .....	<b>9</b>
Présentation du prestataire (1 page).....	9
Références du prestataire .....	9
Compréhension des attentes (1 à 2 pages) .....	9
Présentation des principes méthodologiques (1 à 3 pages).....	9
Prix et délais (1/2 page) .....	9

# 1. LE COMMANDITAIRE

## 1.1 PRÉSENTATION DE L'UNIOPSS

Créée en 1947, l'Uniopss est une association Loi 1901 reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation d'unir, de défendre et de valoriser les acteurs privés non lucratifs de solidarité. Elle porte auprès des pouvoirs publics et dans le débat public la voix collective des associations des secteurs sanitaire, social et médico-social, avec les personnes qu'elles accueillent ou accompagnent. Ses **missions sont principalement les suivantes** :

- Organiser une analyse, une concertation et une représentation transversales aux secteurs de l'action sanitaire et sociale (personnes âgées, personnes en situation de handicap, enfance, famille, jeunesse, lutte contre la pauvreté et l'exclusion, santé...).
- Valoriser le secteur non lucratif de solidarité, en France et en Europe.
- Veiller aux intérêts des personnes vulnérables et fragiles dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques sociales, et faire le lien entre l'état, les pouvoirs publics et les associations de solidarité.

Ses actions sont structurées autour de 4 grands axes :

1. **Réagir à l'actualité, construire des propositions** - L'Uniopss analyse les informations issues du terrain ainsi que l'actualité politique et réglementaire, pour identifier les enjeux du secteur et les actions à mener. Pour l'Uniopss, il est essentiel de penser la solidarité de manière globale, en dépassant les approches strictement sectorielles.
2. **Anticiper pour mieux agir** - Sa mission de prospective permet à l'Uniopss de participer pleinement à l'analyse transversale des phénomènes sociaux qui influent sur le secteur. Elle s'appuie sur la compétence de chercheurs et d'universitaires d'horizons et de sensibilités divers, ainsi que sur des acteurs de terrain.
3. **Animer la réflexion, partager les savoirs, offrir un appui technique** - Afin d'aider les responsables associatifs, l'Uniopss rédige des ouvrages, des guides pratiques, réalise des outils en ligne et diffuse « Union Sociale », le mensuel d'information du réseau Uniopss-Uriopss. Elle organise par ailleurs des journées d'études, des colloques ainsi qu'un congrès tous les deux ans. Enfin, l'Uniopss assure la coordination et le secrétariat de la Semaine Bleue, semaine nationale des retraités et personnes âgées.
4. **Représenter le secteur auprès des pouvoirs publics et de l'opinion** - L'Uniopss porte les valeurs et les positions de ses adhérents au travers d'actions de lobbying, en déposant des amendements, en éditant des plateformes politiques, en faisant entendre sa voix dans les groupes de travail nationaux et européens au sein desquels elle est représentée.

### Le réseau Uniopss-Uriopss

Les Uriopss assurent, à l'échelon régional, une représentation transversale des acteurs privés non lucratifs de solidarité. La force du réseau Uniopss-Uriopss est d'apporter des réponses adaptées, au plus près des besoins et des attentes des adhérents, grâce à une analyse transversale des politiques publiques nationales et territoriales et à une expertise technique dans tous les domaines d'activité.

Les actions de l'Uniopss sont structurées autour de **5 valeurs fondamentales** :

- Primauté de la personne
- Non lucrativité
- Solidarité
- Égalité dans l'accès aux droits
- Participation de tous à la vie de la société

## 1.2 CONTEXTE DE L'APPEL À PRESTATAIRE

L'étude sur l'utilité sociale des têtes de réseau -menée par l'Uniopss avec le soutien de la Fondation du Crédit Coopératif- part du constat d'une déstabilisation du rôle des têtes de réseau, sous le double jeu de facteurs externes et de facteurs internes. Dans un contexte fortement marqué par la crise sanitaire et ses effets, l'analyse de l'utilité sociale des têtes de réseau semble d'autant plus importante. Mais elle demeure difficile, au vu de la technicité du sujet notamment.

### ➤ **Le constat de départ d'une opacité du rôle des têtes de réseau demeure, même si le rôle des associations et de leurs regroupements a pu, temporairement, être mieux perçu avec la crise sanitaire.**

Le contexte de la crise sanitaire a temporairement débouché sur une forme de réassurance quant à la perception du rôle du réseau Uniopss et de son utilité sociale, reconnus par les associations adhérentes comme par différents tiers sur le terrain, alors que la problématique initiale, lors du lancement du projet en 2018, était plutôt abordée en termes de craintes et de risques (sur les jeux de concurrence et la dérégulation des rôles, en partie instrumentés par les pouvoirs publics). Mais est-ce un phénomène durable ou éphémère ? L'année 2021 semble annoncer le retour à une problématique de double inquiétude, les associations (bien que très présentes et très reconnues pendant la crise) n'étant finalement pas suffisamment soutenues et leurs têtes de réseau butant sur l'insuffisance des cotisations, d'où des jeux de concurrence toujours exacerbés.

Parallèlement, les tensions sur le modèle économique demeurent confirmées. Les préoccupations majeures qui habitent souvent les dirigeants en cette période laissent peu d'espace pour un travail sur l'utilité sociale détaché des exigences immédiates, qui supposent de faire face à la masse des demandes et urgences, avec toutes celles qui ont été portées pendant la crise sanitaire et celles qui remontent désormais, et d'avancer réellement sur le modèle socio-économique, au-delà des constats partagés sur sa fragilité.

### ➤ **Une capitalisation intermédiaire de travaux du réseau Uniopss-Uriopss qui invite à favoriser le passage d'une approche implicite à une approche explicite de l'utilité sociale.**

Une étape de capitalisation intermédiaire a été effectuée en 2019 et 2020, à partir de démarches documentées dans différents sites du réseau Uniopss Uriopss. Cette capitalisation étudie les différents sites à partir de grilles posées au départ. Elle teste les notions retenues, explore la traduction possible d'un vocabulaire parfois jugé opaque et inutilement complexe, revient sur les analyses effectuées à partir d'un questionnement partagé avec les protagonistes concernés.

Ces expériences sont diverses : telle Uriopss a abordé l'utilité sociale des associations et s'interroge avec prudence sur la transposition possible de ses travaux au cas de l'Uriopss elle-même ; telle autre aborde cette question de manière très simple en différenciant l'utilité sociale (que l'on peut appréhender pour une association de terrain) et l'utilité sociétale (qui correspondrait mieux à la situation de l'Uriopss) ; telle autre insiste sur les déterminants généraux que constituent les jeux d'acteurs institutionnels –recoupement de missions, concurrence, gaspillage global de ressources, ...- qui forment le nœud du problème, avant même de se pencher sur un examen fin de l'utilité sociale de tel ou tel.

Ces différentes contributions sont néanmoins convergentes dans l'importance qu'elles assignent finalement à un travail sur l'objectivation de l'utilité sociale –de tel réseau, des réseaux d'une manière plus générale– pour sortir d'une forme d'impasse. Mais les pratiques et les concepts pratiques demeurent encore trop flous.

➔ **Le réseau Uniopss recherche donc une conception de l'utilité sociale compatible avec une mission centrale d'intermédiation : être socialement utile pour un projet collectif d'intérêt général ; et pas seulement à l'adhérent ou au commanditaire, individuellement.**

Une conception en 4 clés –impact ou effets globaux, pertinence, efficacité, efficacité– a ainsi été élaborée par l'étude initiale conduite en 2019-2020. Mais différentes précautions ont été repérées, avec notamment :

- Les difficultés classiques de l'analyse qualitative en matière sociale.
- L'importance de parvenir à observer des effets dans le temps.
- La difficulté à maîtriser les effets agrégés, les rôles respectifs et les chaînes réelles de causalité dans les jeux collectifs.
- L'importance des conventions sociales préalables qui conditionnent les représentations de ce qui est socialement légitime ou utile.
- Le biais important que génèrent les stratégies de concurrence donc d'affichage volontariste de l'utilité sociale.
- La nécessité de dépasser le rapport utilitariste aux « parties prenantes » pour parvenir à appréhender comment différents « publics » peuvent examiner l'effet d'actions pour l'intérêt général.

➔ **Une configuration en « tableau » de bord a été élaborée, pour tester la traduction de l'impact, de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacité dans la démarche de projet d'une Uriopss.**

**Les missions peuvent être traduites en effets présumés, destinés à analyser l'impact global sur l'extérieur ou l'environnement : le territoire, la collectivité, ...**

Impact Uniopss/Uriopss pour la société	Effets présumés	Observation
<b>Missions</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exemple : plaidoyer § débat public</b></li> </ul>	Appropriation et participation élargies	Strates d'élargissement de la participation. Avis des personnes concernées Place du thème de la participation dans les travaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ....</li> </ul>		

**La pertinence** peut être analysée par la démarche de légitimation régulière du projet.

Pertinence du projet, légitimation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La dynamique</b></li> </ul>	Les modes d'ajustement récurrents
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'ouverture</b></li> </ul>	Les parties prenantes, les « publics », les partenariats

**L'efficacité** peut être analysée à partir de facteurs clés de spécification de l'organisation.

Efficacité : un fonctionnement adéquat	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pilotage des priorités</b></li> </ul>	Projets structurants
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualité de l'expertise</b></li> </ul>	Effectifs et politique RH

**L'efficacité** peut être approchée par les résultats obtenus sur certains éléments centraux.

Efficacité : des résultats en rapport avec les effets recherchés	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des objectifs ciblés</b></li> </ul>	Des réalisations clés définies a priori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une capacité d'ajustement</b></li> </ul>	Un processus d'analyse des écarts et de rétroaction

Le but est de consolider cette première approche et de la tester par des investigations complémentaires.

## 2. OBJET DE L'ACTION

### 2.1 OBJECTIFS DU COMMANDITAIRE

L'objectif du commanditaire est de disposer d'une étude pour :

- 1) Rendre possible l'appropriation de la « technologie » de l'utilité sociale et/ou de l'impact social par les têtes de réseau, c'est-à-dire permettre de comprendre ce qui différencie les référentiels en présence et de disposer d'outils permettant d'argumenter les missions qu'assume le réseau Uniopss, sans oublier ses missions d'intérêt général.
- 2) Analyser les jeux institutionnels dans l'environnement (au sujet des têtes de réseau et entre eux) et leurs effets sur les représentations, conceptions et pratiques de l'utilité sociale : quels sont les acteurs institutionnels par rapport auxquels l'utilité sociale doit se définir et comment chaque type de « public » se représente l'utilité sociale des différentes organisations en présence.
- 3) Expliciter le rapport entre utilité sociale et modèle économique des têtes de réseau : notamment comment et par qui financer ce qui relève de l'intérêt général ?

### 2.2 ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

L'étude a une dimension régionale et nationale :

- Les entretiens et rencontres devront porter sur un échantillon représentatif pour appréhender l'utilité sociale de l'Uniopss et l'utilité sociale des Uriopss dans les 3 régions membres du comité de pilotage de l'étude : les Hauts de France, les Pays de la Loire, Auvergne Rhône Alpes.
- Les données quantitatives et qualitatives mobilisées pourront porter sur d'autres échelons territoriaux.

Cette étude s'appuiera sur des données générales et sur des analyses de terrain pour expliquer comment un rôle de tête de réseau peut, sur un territoire donné, être sollicité, tenu, « jugé ». Elle appelle ainsi notamment :

- Une analyse des différentes organisations ayant un rôle de tête de réseau, désigné ou de fait.
- Une analyse des attentes des parties prenantes ou « publics » de ces têtes de réseau.
- Un examen critique des conceptions en présence des missions de têtes de réseau dans le champ de l'action sociale, médico-sociale et de la santé et des enjeux qu'elles recouvrent pour les têtes de réseau comme pour leur environnement.

L'étude a une portée pratique et doit également aborder les outils permettant d'engager concrètement une évaluation de son utilité sociale, avec les différents « publics » par qui cette utilité sociale est susceptible d'être appréciée.

### 2.3 LIVRABLES

Le commanditaire est ouvert aux propositions du prestataire sur le contenu des livrables.

Néanmoins, les livrables devront amener :

- Des éléments qualitatifs recueillis sur le terrain, par entretiens, interviews et/ou monographies, ...
- Des données quantitatives pour étayer les constats et les perspectives.
- Des repères sur les cadres théoriques permettant de qualifier l'utilité sociale des têtes de réseau.
- Des propositions d'outils.
- La mise en évidence d'enjeux à débattre dans le cadre d'un séminaire organisé par le réseau Uniopss à partir des travaux.

Le prestataire devra donc :

- Remettre un rapport détaillé et une synthèse de 6 pages.
- Participer au séminaire final.

## 3. MISE EN ŒUVRE

### 3.1 CADRE DE LA PRESTATION

Le prestataire retenu signera une convention avec l'Uniopss.

L'Uniopss est commanditaire de l'étude et veillera à son cadrage et à son bon déroulement. Pour cela, le prestataire sera en lien avec plusieurs personnes référentes :

*Le directeur de projet sera informé par la pilote du projet des avancées de l'étude et assurera la validation finale du ou des livrables. Il est membre du comité de pilotage.*

*La pilote du projet est l'interlocutrice privilégiée du prestataire. Elle assure la coordination de l'étude, les points réguliers avec le prestataire sur les aspects logistiques, techniques et pourra servir de lien entre le comité de pilotage et le prestataire. Elle est membre du comité de pilotage qu'elle anime.*

*Le comité de pilotage de l'étude est chargé de la sélection du prestataire et de la validation des grandes étapes du projet :*

- *Le lancement de l'étude et le cahier des charges de l'appel à prestataire*
- *La présentation du cadre et des orientations de l'étude*
- *La présentation des travaux à mi-parcours*
- *La présentation de l'étude finalisée*

*L'ensemble de ses membres valide ces grandes étapes. Ses membres pourront également être sollicités en relecture de tout ou partie de l'étude en fonction des besoins du prestataire.*

*La pilote du projet assure la mobilisation du comité de pilotage et le lien avec le prestataire, en tant que représentante du comité de pilotage. Elle organisera des points réguliers d'information avec le comité de pilotage afin d'informer ses membres de l'avancée des travaux et des points de blocages éventuels.*

### 3.2 PLANIFICATION

Le prestataire retenu s'engagera à démarrer son action dans les meilleurs délais après validation de sa proposition.

**L'Etude devra pouvoir être publiée en mars 2022.** Elle se déroulera selon le calendrier suivant :

- **Juin 2021 :** Démarrage des travaux.
- **Octobre 2021 :** Présentation par le prestataire de ses premières réflexions relatives aux investigations engagées au comité de pilotage, avec le plan de son étude.
- **Janvier 2022 :** Point de validation d'étape de l'étude par le comité de pilotage.
- **Mars 2022 :** Présentation de l'étude finalisée par le prestataire au comité de pilotage pour validation et publication.
- **Juin 2022 :** Participation au séminaire de synthèse.

Des réunions de cadrage seront programmées avec le prestataire pour assurer le bon déroulement du projet.

### 3.3 SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance n'est pas permise de la part du prestataire. En revanche, des partenariats de sa part avec d'autres structures proposant des études sur le secteur des associations des secteurs social, médico-social et de santé sont possibles, sous réserve d'une validation préalable du commanditaire.

### 3.4 PROPRIÉTÉ DES SUPPORTS

Le prestataire et l'Uniopss s'entendent sur une propriété commune des supports et sur leur utilisation et diffusion dans le cadre de la convention de prestation.

### 3.5 LOGOS

Les supports publiés feront apparaître le cartouche logo de l'Uniopss, avec la mention « avec le soutien de la Fondation du Crédit Coopératif ».

## 4. TARIF

Le prestataire fournira dans sa réponse à cet appel une proposition faisant apparaître un tarif horaire/jour et un montant détaillant la prestation de l'étude.

## 5. SÉLECTION DU PRESTATAIRE

### 5.1 CRITÈRES D'APPRÉCIATION DES CANDIDATURES

Sont éligibles au présent appel les structures ou intervenants ayant une bonne connaissance des acteurs de l'Economie sociale et solidaire dans le secteur social, médico-social et de santé.

Les critères de sélection du prestataire sur leur volet qualitatif et quantitatif porteront sur :

- L'adéquation de la réponse au présent appel à prestataire.
- Le respect des critères, des délais et des modalités de réponse.
- Les réalisations et références de publications et études liées au secteur associatif social, médico-social et de santé.
- La compréhension des attentes du commanditaire et des enjeux de l'étude.
- Les propositions méthodologiques.
- Le tarif proposé.

### 5.2 MODALITÉS DE RÉPONSE

Les structures intéressées doivent remplir la trame de réponse fournie.

Les candidatures sont à adresser par email (pièces jointes au format PDF aux trois destinataires suivants au plus tard le 25 mai à 14h00) :

- Christine Chognot, adjointe au directeur général responsable de la mission de recherche et prospective,
- Caroline Gaches Bourgeois, directrice administrative et financière
- Jérôme Voiturier, directeur général de l'Uniopss



## ANNEXE : TRAME DE REPONSE

PRÉSENTATION DU PRESTATAIRE (1 PAGE)

RÉFÉRENCES DU PRESTATAIRE

COMPRÉHENSION DES ATTENTES (1 A 2 PAGES)

PRÉSENTATION DES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES (1 A 3 PAGES)

PRIX ET DÉLAIS (1/2 PAGE)