Hes-So MATS

ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE & TRANSFORMATIONS CONTEMPORAINES DU MONDE ASSOCIATIF : réflexions à partir de réalise-Genève

Christophe Dunand
Conseiller, management, gouvernance, stratégie
Ex Chargé de cours Hes-So
Ex DG de réalise,
Cofondateur d'insertion-Suisse
Co-fondateur d'Après-ge, réseau de l'économie sociale et solidaire
Ashoka senior Fellow
Octobre 2026

1

Une réflexion basée sur l'histoire résumée de réalise

- Un choix délibéré de raconter une histoire
- Une histoire qui reste à formaliser
- Une histoire parsemée d'échecs en tous genres et de quelques succès
- Dans un contexte qui a fortement évolué et qui est devenu très incertain



2

Mon objectif



- Vous montrer
  - Comment s'est développée une famille d'associations d'aide aux demandeurs d'emploi, devenues pour certaines des entreprises de l'économie sociale et solidaire
  - Pourquoi plusieurs de ces entreprises se sont éloignées du travail social faute de trouver les compétences attendues
  - Une évolution des relations entre l'Etat et les associations qui a limité progressivement leur marge de manœuvre, voire l'étatisation/nationalisation de certaines….

La création de réalise en 1984

- Pourquoi ? Le why ….Passer de l'aide sociale à l'emploi:
  - Un problème sociétal sans solution pour l'Etat, sans intérêt pour l'économie
  - Il n'y avait aucune des prestations actuelles d'insertion, formation, coaching, placement….aucune des organisations que vous connaissez
  - Une innovation très originale, dans un monde dichotomique: le social ou l'économie

Réalise, comment ?

- Le How…. Une approche qui n'a pas changé, mais s'est étoffée
  - Formation par le travail
  - Dans des domaines porteurs d'emploi
  - Placement direct en entreprise et suivi
  - Pour des personnes sans emploi

Les années 70/80 : bouillonnement associatif

- Les premières associations d'entraides sont très anciennes (Caritas, Uog à Genève…)
- Dans les années 70 des associations de parents se sont mobilisées pour leur enfants en situation de handicap et pour gérer la petite enfance
  - Handicap
  - Petite enfance….
- Les années 80/90 on vu la naissance de nombreuses associations, notamment dans l'insertion, en lien avec la toxicomanie et le handicap psychique notamment

Sans référentiel local

- Aucune idée sur comment s'organiser, se financer, quelles compétences développer…
- Quelles prestations proposer, quel suivi des bénéficiaires…
- Pour réalise une simple vision : c'est en travaillant qu'on va retrouver un travail
- De l'idéalisme, de l'engagement, de l'énergie et de l'inconscience…

Innover face aux doutes et critiques





MISSION: IMPOSSIBLE

Sans politiques publiques ni réseau ni normes qualité,…

- Des politiques sociales très larges, mais rien sur l'insertion, la formation des chômeurs, le soutien au retour à l'emploi
- Avec l'avantage que ce qui n'est pas encadré dans une politique ne peut être interdit
- Sans audit qualité, contrat de prestation, contrôles de la CdC….
- Aucun réseau formel existant, donc une grande dispersion des initiatives

9

27.10.26

9

1993: passage au niveau 2 dans l'insertion

- Explosion du chômage à Genève en 91-92
- Le modèle (comment remettre les gens au boulot et comment les former puis les placer) est validé
- Gros mandats de formation et placement arrivent de l'Office de l'Emploi
- Réalise fait le choix de grandir (pas l'Orangerie) et signe le premier contrat de prestation avec l'OCE
- Réalise tente aussi d'offrir des places à tous les statuts administratifs (assistance sociale, chômage, AI)



10

10

1990 – 2000: Période de danger pour réalise - début du réseau

- Un constat: seuls nous n'allions pas aller très loin, lancement en 1994 du réseau informel «insertion où va-t-on?»
- La raison d'être de réalise s'affirme: il faut travailler pour exister, quel que soit le statut administratif (chômage, aide sociale, migrant plus récemment)
- Mais il faut consolider le fonctionnement (gouvernance, finances, processus)
- Le contexte économique est très difficile



11

11

Construire un modèle organisationnel et financier

- Les financements des entreprises sociales d'insertion étaient précaires (ils le sont restés largement)
- Trajets a traversé une crise majeure qui a donné à réfléchir
- Construire un modèle organisationnel solide est devenu un projet en soi
  - Pertinent pour les bénéficiaires
  - Efficace
  - Innovant en permanence
- Sans pouvoir bénéficier des expériences des autres quand l'organisation est pionnière…



12

12

Un réseau qui s'est développé

- Création de nombreux programmes d'insertion dans les années 90 avec
- Un premier réseau d'échange de pratiques le Criec
- Un processus de fédération qui mènera à «Insertion Suisse», forte de 250 membres actuellement



13

13

Des freins externes multiples perdurent à la fin des années 90

- Nombre des vieux professeurs.es des hets continuent à résister par l'approche par l'économique
- Les entrepreneurs/milieux économiques n'arrivent toujours pas à imaginer qu'une entreprise peut avoir un autre but que le profit
- Entreprendre, signifie «prendre entre», donc faire des choix, pas forcément vouloir faire du profit
- «Entrepreneur social» est alors encore un concept inconnu en Suisse tout comme «économie sociale et solidaire»



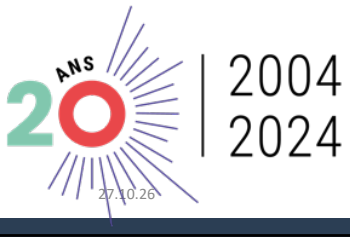
14

14

Sortir d'un travail palliatif….

- Emegence des premiers doutes sur le modèle à long terme…
- Découverte de l'ESS comme chargé d'enseignement à l'Iheid
- Compréhension à la fin des années 90 que les entreprises sociales sont des modèles d'entreprises durables/inclusive et non les voitures balais du capitalisme (JL Laville)
- Engagement dans la création d'Après-ge en 2004, devenu le plus gros réseau de Suisse





15

Agir en plus sur le cadre légal

- Influencer la définition des politiques publiques a toujours fait partie de la vision de réalise
- Ex: modification de la loi sur l'insertion à Genève et intégration du principe des «emplois de solidarité»
- Loi Aide Sociale et la Lutte contre la Précarité à Ge et son volet formation et accès à l'emploi



16

Le dispositif d'insertion croit vite

- Le volume des mandats de prestation du chômage augmente (50 millions MMT sur Ge fin 2010, idem pour l'aide sociale et l'AI
- Avec des stratégies cantonales différentes (Ex Forjad sur Vd)
- Processus de professionnalisation de l'insertion accélère
- Proposition par le réseau CRIEC de créer une orientation insertion dans les HETS ainsi que des CAS. Seul les CAS ont été acceptés et ils existent …
- Développement des prestations de formation dans les programmes d'insertion, début du virage vers le monde de la formation professionnelle

2000: qualité, contrat de prestation, contrôles, concurrence …

- Depuis le milieu des années 90 un lent processus de contractualisation se met en place avec de nombreux dangers pour les associations/fondations
- Il s'est avéré difficile de faire comprendre ces enjeux aux dirigeants.es des associations/fondations/coopératives actives dans l'insertion
- L'autonomie des associations n'a fait que diminuer, certaines sont devenues des sous-traitantes de l'Etat
- Des entreprises commerciales sont arrivées pour proposer des prestations historiquement développées par des associations
- La concurrence n'a fait que grandir



2010-2020: réalise bascule vers la formation professionnelle

- Abandon par réalise de la terminologie «insertion» et «entreprise sociale»
- Au profit de «formation et placement» et «entreprise sociétale»
- Le terme «insertion» couvrant des réalités bien trop larges, du manque d'emploi à la sortie de 20 ans de prison
- 3 missions formalisées
  - Former et placer
  - Agir sur les méthodes de recrutement
  - Disséminer nos bonnes pratiques
- réalise est devenue partenaire des entreprises et des associations professionnelles



19

Réalisel en chiffres (2025)

- 100 salariés.es (2 à 50% en 1984….)
- 500 personnes formées/an dans les domaines suivants:
  - Horlogerie/polissage
  - Jardinage et entretiens extérieurs
  - Intendance
  - Bâtiment et isolation
  - Logistique
- 20-40% placement selon les secteurs
- 10 mio de budget (50'000 en 1984)



20

Du conseil en insertion au coaching, à la formation et placement

- Faute de trouver des TS ou des MSP formés pour les besoins, réalise et bien d'autres acteurs se sont tournés vers des spécialistes RH….
- La formation de coach est devenue une exigence, tout comme la connaissance du marché de l'emploi
- Les formateurs métiers sont amenés à devenir formateurs coach dans leur posture
- Le dernier travailleur social a quitté réalise en 2012….



21

21

En résumé: du social à la formation professionnelle

- Réalise est née « à côté » de l'Hospice Général à Genève en 1984
- Elle est devenue un centre de formation professionnel par la pratique, partenaire d'associations professionnelles (FER/CCIG/Après-ge)
- Certifié Iso 9001, 1400, Eduqua et Inqualis
- Avec beaucoup moins d'autonomie que dans les années 80…
- Mais une exigence continue à innover, face à la concurrence et aux besoins évolutifs des bénéficiaires



22

27.10.

22

Et chez les autres ?

- Tendance générale identique pour les autres associations/fondations du domaine de l'insertion
- Certaines ont fait le choix de rester petits (Ex: Orangerie à Genève)
- Des associations ont été nationalisées: création des EPI à Ge
- Les acteurs dominants sont de grande taille ou intercantonaux, très structurées, bénéficiant de synergies fortes (IPT, Oseo, Caritas, Démarche…), comme les holdings du business…
- La dépendance des financements publics a augmenté depuis les années

Quelques leçons apprises….

- Devenir une entreprise sociale n'implique pas de renoncer à ses valeurs initiales
- Rester une organisation engagée, autonome, implique beaucoup d'énergie (résister au système)
- Garder une vision «politique publique» et faire changer le système implique de sortir le nez du guidon
- Rester agile et innovant sont clés pour exister
- Sans réseau, pas beaucoup de poids ….

Et demain ?

- Co-construire les programmes de formation en lien avec les besoins de l'économie, donc avec les associations patronales
- Mais pour une économie de la transition écologique et sociale, car il n'y a pas le choix
- Reprendre les questions d'insertion et d'entrepreneuriat social comme thèmes forts des Hets
  - Former des professionnels pour les organisations d'insertion
  - Développer les compétences aussi pour le travail de terrain, comme les écoquartiers



25

25

Et demain ? (2)

- Pour les les TS contribuent à développer une économie plus sociale et plus solidaire et plus écologique
- Ou a minima résister aux reculades en cours dans le monde….
- Travailler la résilience des organisations et des territoires face aux catastrophes devenues inéluctables (climatiques, migratoire, alimentaires, sécuritaires…)
- Garder espoir dans l'action….



26

26

Merci pour votre attention

- www.realise.ch
- https://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fr/accueil
- https://insos.ch/fr/
- www.apres-ge.ch