



Atelier B6 – J. 28 janvier 2010

La coopération : enjeux politiques et stratégiques et pratiques associatives

La question des regroupements, mutualisations et coopérations est devenue un enjeu fort pour les associations sanitaires, sociales et médico-sociales et fut l'objet d'un des ateliers du Congrès de janvier 2010. Le contexte économique de maîtrise des dépenses publiques, l'intensification de la concurrence, la multiplicité des compétences à mobiliser pour apporter une réponse pertinente aux besoins de la population poussent de plus en plus d'associations de solidarité à mettre en commun leurs moyens.

Dans ce contexte, comment les associations de solidarité et leurs établissements et services peuvent-elle se regrouper ou coopérer et demeurer dans une démarche véritablement partenariale, leur offrant souplesse de gestion, tout en respectant leur projet et leur liberté d'initiative et d'organisation ?

En effet, « la question des regroupements, mutualisations et coopération est un enjeu essentiel pour nos associations », précise **François Le Bœuf, Président de l'Uriopss Champagne-Ardenne** et de l'atelier. Cet enjeu nécessite que le projet associatif soit bien posé ; sinon c'est l'occasion de le remettre à plat ou de l'élaborer. Qui dit projet associatif, dit vie associative, c'est pourquoi cette dynamique doit être partagée par l'ensemble des composantes de l'association : conseil d'administration, bureau, salariés, adhérents et usagers notamment, afin notamment de constituer ce socle de valeurs.

Ainsi, face à ces enjeux, comment s'émanciper, rester force de proposition et maintenir une « utopie associative » ?

Une expérience de partenariat réussie

« Face à ces enjeux, nous avons souhaité prendre la main plutôt que de subir », répond **Maryse Robert, Directrice de l'Association de Gestion l'Immaculée Les Cèdres bleus** témoignant à cet atelier. « La 1^{ère} tentative de rapprochement a échoué car nous avons voulu aller trop vite. Deux des associations étaient sur une logique de projet alors que la 3^e visait surtout la mutualisation de moyens administratifs.

Notre 2nde expérience a abouti au partenariat entre notre association et trois autres associations. L'origine du partenariat date de 2007, nous avons élaboré ensemble une charte de partenariat. »

M Mousseau, Président d'Enfance et famille, l'une des associations parties prenantes, ajoute : « Nous sommes passés par un travail avec un cabinet extérieur pour préparer la charte et réfléchir à des valeurs communes ». La vigilance sur ce partage de valeurs est primordiale, afin d'éviter la crainte de perte d'identité.

Les valeurs partagées dans le cas exposé sont les suivantes :

- Mettre l'utilisateur au cœur du système.
- Etre en accord sur le mode de gouvernance associative.
- Etre capable de se remettre en cause.
- Etre acteur et pas seulement prestataire.
- Représenter une valeur ajoutée pour les usagers, les personnels et pour les territoires sur lesquels nous travaillons.

Les principes sont la transparence et la confiance, la reconnaissance de l'autre et de ses spécificités, le partage de compétences et non le rapport de force, le partenariat non exclusif et enfin la dimension d'efficience.

Les finalités de la charte sont d'assurer une veille et de partager une réflexion sur la problématique de la protection de l'enfance, de gérer des dispositifs existants en commun, de mutualiser des fonctions supports et de partager des moyens (ressources humaines, logistique, etc.).

« Notre partenariat est organisé autour d'un comité de pilotage avec des administrateurs et des responsables, qui se réunit trois fois par an, pour définir et suivre un programme de travail permettant d'évaluer et de faire évoluer la charte et de mettre en œuvre des actions de communication. Ensuite, nous avons mis en place un groupe projet.

Ainsi, nous travaillons ensemble sur la veille juridique, mettons en place des formations communes, partageons sur les évolutions des personnels administratifs et organisons des rencontres entre administrateurs sur les enjeux de la coopération. »

« Retenons de ce partenariat que la démarche doit être volontaire et qu'il est urgent de prendre son temps », résume **Pierre Gaudier, Directeur Adjoint de l'Uriopss Rhône-Alpes** et animateur de cet atelier.

Associer les salariés

« Le cabinet que je représente, précise **Nadia Ghedifa, Directrice Régionale PACA de Secafi**, est un cabinet d'expertise comptable qui a élargi sa palette de compétences initiales. Notre cabinet est spécialisé dans l'expertise, l'assistance et le conseil auprès des instances représentatives du personnel : comité d'entreprise, comité de groupe, CHSCT ».

Pour Nadia Ghedifa, « les problèmes de financement sont parfois le fait déclencheur des regroupements. Mais il faut rappeler que la mise en commun de moyens n'est pas dans la pratique forcément synonyme d'économie.

En effet, lors de nos accompagnements, nous constatons, parfois que les structures ne prennent pas assez le temps de communiquer avec les salariés ou leurs représentants, qui ont le sentiment qu'on leur cache quelque chose et qu'ils vont perdre leur identité. Si nous oublions ces étapes d'appropriation collective, les salariés risquent alors d'être contre le projet et s'y opposer fortement. Tout ceci est parfois source de déstabilisation forte.

De plus, on note que les compétences des dirigeants semblent évoluer de type « praticiens éducatifs ou médicaux » vers des dominantes de type « gestionnaires, financiers ». Le capitaine du bateau devient un « super gestionnaire ». Et dans le même temps, les composantes des conseils d'administration perdent en maîtrise des enjeux, du pouvoir d'innovation, de développement et plus généralement de gouvernance.

Même s'il n'y a pas de méthode a priori, il faut pouvoir articuler coopération et projet associatif et redonner au Conseil d'Administration et aux composantes sociales de l'association les moyens d'innover et de conduire des projets adaptés aux besoins des publics visés. Les contraintes du secteur sont en effet différentes de celles du secteur marchand.

Coopérer n'est pas une chose aisée

« Pendant mes 40 ans de carrière, ajoute **Philippe Bernoux, sociologue des organisations et Directeur de recherche honoraire au CNRS**, « j'ai toujours observé des conflits entre les salariés, les gens se dénigrent. La coopération est quelque chose de difficile. ». Il est difficile d'admettre que l'autre n'a pas forcément la même logique ; « les personnes regardent dans la même direction mais d'une manière différente ». Si on admet qu'il y a des logiques différentes, il faut admettre que chacune est légitime. La reconnaissance sociale est un facteur déstabilisant. Ce n'est pas tant un problème de pouvoir mais le fait que le même objet est regardé de manière différente. Comment faire dialoguer ces différents regards ? C'est d'abord une question de reconnaissance de l'identité de l'autre. Le mépris n'apporte rien.

Pour comprendre ces différents regards, il faut admettre que ces regards sont légitimes et les faire dialoguer.

Dans le cadre de la mise en place d'un projet ou lors d'un regroupement, il est conseillé de confier à une cellule projet l'élaboration du projet global à des gens mandatés, porteurs de l'ensemble des niveaux et non les plus anciens ou les plus gradés (les « grands chefs »), afin de réussir à faire travailler ensemble les différents groupes.

De plus, il faut trouver « un principe supérieur commun », un but ultime et un objectif commun. A partir de cela, on peut commencer à construire quelque chose.

En résumé, voici les 3 étapes essentielles :

- Accepter que les logiques puissent être différentes mais qu'elles sont toutes légitimes.
- Faire preuve de reconnaissance et non de mépris.
- A d'un modèle d'organisation classique, adopter un fonctionnement par projets.

Dans le cadre des travaux menés par le réseau Uniopss/Uriopss, précise P. Gaudier, on note que le rôle d'un tiers dans ce type de démarche est important. Le réseau réfléchit à ces démarches et élabore une méthodologie et des outils d'accompagnement, avec, en fil rouge, la préservation de la plus-value associative.

Ces travaux recouvrent deux niveaux :

- l'expertise technique (RH, administratif et financier, etc.) avec une mise en commun de moyens : création d'une boîte à outils comprenant des supports modèles par exemple.
- une méthodologie. Il n'y a pas de process unique, mais des points de passage obligés :
 - ✓ Un diagnostic de la situation de chaque association et établissement/service.
 - ✓ Une étude d'opportunité pour confirmer le choix d'une coopération et les thèmes.
 - ✓ Une étude de faisabilité : impact sur la vie associative, la gouvernance, sur les ressources humaines, etc.

Tout ceci permet aux dirigeants de faire un choix en connaissance de cause et, ensuite, d'aborder le changement par rapport à cela.

Coopérer n'est pas forcément synonyme d'économie

Selon les pouvoirs publics, les regroupements permettent de réduire les coûts, de faire des économies d'échelle. Pour P. Bernoux, « 9 fois sur 10, cela coûte plus cher qu'avant ». D'où nécessité d'évaluer l'impact de la coopération, ce que nous n'aimons pas faire. L'idée est de faire mieux avec l'argent qu'on a plutôt que coûter moins cher.

La concentration, la norme, etc., tout ceci n'est pas forcément synonyme de réduction des coûts. Et, pour M. Mousseau, on est souvent sur un partage de compétences, plus que sur une recherche d'économies à tout prix.

Connaître ses concurrents plutôt que les ignorer

Dans un contexte et des secteurs de plus en plus concurrentiels, il est important de bien connaître les autres acteurs. En Champagne Ardennes nous travaillons avec le Medef, explique F. Le Boeuf ; nous avons organisés une réunion commune sur le thème des services médico-sociaux en danger. Il y a parfois des désaccords, des zones d'incompréhension, mais il est préférable d'apprendre à connaître son « concurrent ».

En conclusion, F. Le Boeuf remercie la qualité des interventions et les participants et clôture l'atelier autour de 7 clefs de succès à retenir :

- ✓ Une démarche volontaire
- ✓ La reconnaissance de l'autre
- ✓ Entrer dans une dynamique projet
- ✓ Mobiliser les administrateurs
- ✓ Associer les partenaires internes et externes
- ✓ Démarche d'amélioration continue
- ✓ Prendre son temps