

« Quelles stratégies, quelles organisations face aux logiques descendantes induites par la RGPP en général et la loi HPST en particulier ?

Place de l'initiative dans nos relations avec les financeurs : appels à projets, contractualisations, CPOM, restrictions budgétaires... »

Pour répondre le mieux possible à cette question difficile, je vous propose un éclairage en 4 points qui iront du plus général au plus particulier avant de proposer une petite conclusion :

- Quelle est la situation générale de notre pays ?
- Un nouveau cadre institutionnel se construit, il est à consolider. Nous avons notre part à y tenir au niveau national comme au niveau local.
- Quelles stratégies, quelles organisations, quelle place pour l'initiative de et pour chaque acteur ?
- Comment arriver à se positionner stratégiquement ?

° Quelle est la situation générale de notre pays ?

Les ondes de choc des crises successives (financière... de la dette ...budgétaire) ont des effets sur le quotidien des personnes et des structures qui les accompagnent. Les données sont connues :

- **Chômage de haut niveau** (9% -4128000 personnes- les jeunes et les + de 50 ans sont les plus touchés) qui contribue au **développement de la pauvreté** (Enquête INSEE. Augmentation des personnes vivant sous le seuil de pauvreté -954€- qui sont passées de 13% à 13,5% -8,17M- depuis le début de la crise de 2008)
- **La consommation, seul moteur de la croissance ces dernières années ralentit.** Progression remise en cause par les faits (chômage, pouvoir d'achat de la majorité qui stagne, surendettement, envolée de certains prix -logement entre autres-, Etat qui peine à stimuler la demande et à jouer son rôle de garant)
- **Les ressources de l'Etat faiblissant, la crise de l'endettement se fait plus pressante...** d'où le programme sévère de réduction des déficits publics (de 5,7% cette année à 3% en 2013) et les mesures d'économies qui s'amplifient (aux 16MM déjà programmées s'ajoutent les annonces du gouvernement 1MM dès cette année et 11MM en 2012) et ce n'est sans doute pas fini (cf. après 2012) ! L'Etat semblant privilégier la hausse de la pression fiscale par la réduction des niches fiscales et sociales (538 niches pour 104MM -IGF sept 2011) par rapport à une baisse de la dépense.

Les associations de solidarité sont bien placées pour savoir que les ondes de choc provoquées par ces crises successives les propulsent au premier plan. Et je n'évoque pas la crise de sens qui en découle !

C'est pourquoi l'Uniopss, qui ne conteste pas la nécessité et l'urgence d'une politique de désendettement, souhaite que celle-ci soit conduite avec sagesse en demandant :

- **Une adaptation du rythme et de l'intensité du désendettement et de la réduction des déficits** à la nécessité de ne pas étouffer la croissance tout en veillant à préserver la situation des plus fragiles de nos concitoyens.
- **Que l'Etat affiche plus clairement les priorités sociales du pays !** Ce qui se passe actuellement (hébergement des sans abris ; accès aux soins ; report de la réforme de « la dépendance » ; aide à domicile...) n'est pas tolérable. La réduction des dotations aux collectivités territoriales (RGPP), l'éventuelle augmentation de cette réduction déjà actée par la RGPP nous fait craindre de nouvelles tensions... demande de sanctuarisation des dotations consacrées au financement de l'action sociale.
- **Que l'Etat nous entende** pour discuter, dire ce que nous voyons et nous donne la possibilité de prévoir. Ceci afin d'éviter des décisions trop brutales qui donnent l'impression que la seule logique financière est à l'œuvre... quid de la préservation et de la reconstitution du tissu social ?

° Un nouveau cadre institutionnel se construit, il est à consolider. Nous avons notre part à y tenir au national et au local.

L'actualité, la crise, le maintien de forts besoins sociaux, l'appartenance à l'Union Européenne, la Rénovation Générale des Politiques Publiques (RGPP), les réformes de l'Etat et des collectivités territoriales (cette dernière en cours), la loi Hospitalisation Patients Santé Territoire (HPST) débouchent sur de profonds changements.

Le cadre habituel d'interventions de tous les acteurs de terrain (y compris les autorités, Etat comme Départements) est donc profondément perturbé :

- **Par « le haut »** avec la définition de politiques nouvelles, des lois de finances et de financement de sécurité sociale plus exigeantes et « la mise en place » d'une nouvelle architecture institutionnelle (RGPP, Loi HPST, Réforme de l'Etat et des collectivités territoriales...)
- **Par « le pratique et le concret »** dans la gestion des structures avec une régulation nouvelle (planification, autorisation, tarifications, financements, évaluation...)

Nous savons que le « cadre ancien » est derrière nous. Nous sommes à la « fin d'un cycle » Un nouveau cadre se met en place petit à petit. Nous devons individuellement et collectivement nous en saisir pour ne pas le subir mais l'accompagner, éventuellement « l'orienter »

Ce nouveau cadre doit prendre en compte les spécificités des actions sanitaires et sociales qui ne sont pas « des biens comme les autres » ainsi que la présence d'acteurs de la société civile partie prenante dans la construction et la mise en œuvre des politiques sociales. C'est sur cette affirmation que s'est créée l'Uniopss... d'où nos actions :

- **En direction de l'Europe pour consolider la notion de SSIG** (Une résolution récente du parlement européen témoigne de l'universalité des SSIG : l'accès à ceux-ci constitue un droit fondamental pour tous les citoyens et ces services jouent un rôle économique et social essentiel... mais la commission européenne n'est pas sur la même longueur d'ondes... à suivre !) **dans le cadre du nouvel acte pour le marché unique** (12 priorités dont une sur l'entrepreneuriat social) **et de la réforme attendue du Paquet Monti-Kroes sur les aides d'Etat.**
- **De mobilisation au sein de l'Economie Sociale et Solidaire.** Un objet peut-être « mal identifié » mais qui veut porter un « projet politique et économique » de transformation de la société.
- **D'appels et d'interventions en direction des élus et pouvoirs publics** pour que les politiques sociales mises en œuvre n'oublient pas la dimension sociétale mais demeurent bien des outils de cohésion sociale et de développement du lien social (contre exemples : le report de la réforme dépendance ; la protection de l'enfance et de la jeunesse ; l'accès à la santé et aux soins)
- **A venir dans le cadre de la plateforme Uniopss pour les présidentielles,** identifier les secteurs clefs du redressement social : emploi, logement, santé, famille au sens large mais également... les domaines clefs qui permettront ce redressement social : la réforme fiscale, le financement de la protection sociale, une gouvernance du secteur de la solidarité plus simple et cohérente qui permet d'agir, « une façon nouvelle » d'imposer des normes... ! sans oublier de redonner du sens (cf. point ci-dessus) aux politiques sociales et peut être de redéfinir les principes de solidarité devenus confus et peu consensuels.

° Quelles stratégies, quelles organisations, quelle place pour l'initiative pour chaque acteur ?

Pourquoi nous posons-nous ces questions ? Mon sentiment c'est qu'avec ces questionnements nous sommes renvoyés, en ces temps de mutations profondes, à la posture que chacun, en tant que responsable à titre individuel (dirigeants) ou à titre collectif (organisations), se donne pour tenir sa mission d'acteur de la mise en œuvre de la solidarité.

La question est : **« Est-ce que je(nous) travaille(ons) pour le développement du secteur de la solidarité ou pour le développement de ma structure, de mon organisation ? »** La question doit être posée car aujourd'hui « les outils » permettent de choisir (je dirai son camp) puisque nous sommes à la fois « dans le marché » mais dans le même temps « un marché fortement régulé, administré » !... C'est pourquoi nous continuons à dire à l'administration que c'est une erreur de nous imposer les modes de gestion de l'entreprise. Nous ne sommes pas « qu'économique »

Vous l'avez compris l'Uniopss, donc nous le souhaitons les adhérents de ses adhérents (nationaux comme régionaux) avec elle, fait le choix du **« développement du secteur de la solidarité et même du développement de la partie non lucrative de ce secteur »** sans sectarisme, avec conviction et un esprit d'ouverture. Ce choix porte en lui quelques conséquences en termes d'organisation et de stratégie :

- En prenant acte tout d'abord de la nouvelle façon dont s'organise la « régulation » de notre secteur. Autant les recevoir avec détermination plutôt qu'en les subissant : **D'une logique organisée autour de la rencontre des projets avec les schémas et à partir de là délivrance de la délivrance d'une autorisation débouchant sur une tarification s'élaborant à partir d'une procédure contradictoire**

encadrée nous sommes passés... à une logique de type descendante dont les « outils phares » se nomment « appels à projets » et nouvelles modalités de tarifications »

Que nous dit cette nouvelle logique au-delà de la tentation non assumée totalement par les autorités de l'attrait du marché qui n'aide ni au positionnement ni à la bonne « appropriation » ?

- **C'est la fin de l'approche individuelle, c'est la consécration de(s) l'approche(s) territoriale(s)** pour analyser les besoins, organiser la réponse, définir les priorités, penser passerelles et parcours de l'utilisateur, du patient.
- **Par conséquent, le choix d'organiser sa présence individuelle de manière collective** (au local, au régional, au national, en Europe) de manière à peser à tous les niveaux où vont se prendre les décisions **est déterminant**. Une association non fédérée aujourd'hui ce n'est plus souhaitable pour elle et pour l'ensemble auquel elle appartient ; Une fédération nationale ou une association nationale non regroupée dans un mouvement plus large à assise transversale et intersectorielle ce n'est plus stratégique... au niveau national comme au niveau régional.
- Autre conséquence, **les regroupements collectifs de représentation doivent s'articuler au mieux entre eux pour être en complémentarité de missions et d'actions** et non « en concurrence » Nous avons mieux à faire en ces périodes délicates pour les personnes vulnérables et fragiles !
- Si l'acteur de terrain qui accompagne, soigne, forme... comme l'acteur qui regroupe (à quelque niveau territorial que ce soit) partage ce constat d'une nouvelle logique à l'œuvre, alors il s'inscrit dans une dynamique nouvelle. Il accepte **d'entrer dans une nouvelle culture, dans une nouvelle dimension de notre vie démocratique « basée à la fois sur la reconnaissance de la complémentarité des rôles de chacun et sur le passage de la culture de la concertation à la culture de négociation »** Et cette nouvelle culture, c'est autant vis-à-vis de ses pairs qu'avec les pouvoirs publics !

° Comment se positionner concrètement stratégiquement ?

Je terminerai par quelques indications sur « **Quelle(s) démarche(s) pour repenser les modèles politiques et économiques du secteur associatif de solidarité ?** » Cette proposition de méthodes peut s'appliquer à une organisation de terrain, un groupement au local comme au national.

Excusez-moi si je vous parais maintenant « basic et très pratico pratique », surtout si vous avez déjà fait cet exercice, mais c'est bien là que tout commence si nous voulons être partie prenante des changements en œuvre... en gardant notre identité... Le « Penser global, agir local » s'applique pleinement !

1- Avant de parler « modèle économique » il convient de parler « identité » et « modèle managérial »

Qu'est-ce qu'une association ? Une entreprise, si le prolongement du projet associatif le demande mais une entreprise différente = **entrepreneuriat associatif** = collectif et non individuel. L'association repose sur deux piliers qui fondent sa différence :

Un projet socio politique de transformation sociale **qui engage la société civile** dans un contrat social sur un territoire = **Projet associatif**.

Un ou des projets d'activités économiques qui traduisent ce projet associatif, mettent en mouvement de multiples acteurs dans le cadre de financements divers publics ou privés = **Projets d'établissements et/ou de service**.

2- Dans le secteur de la solidarité, une grande partie des associations ont des financements assis sur des services rendus donnant lieu à tarification : prix de journée, tarifs, dotation de financement, coût horaire...

Modèle managérial et modèle économique se rejoignent donc autour de la question : le projet associatif et le(s) projet(s) des activités économiques (gestion d'établissements, de services sanitaires, sociaux et médico-sociaux) :

Répondent-ils aux besoins, aux attentes des populations ?

Restent-ils actuels dans l'offre qu'ils proposent ?

Sont-ils inscrits dans la chaîne d'accompagnement, de prise en charge existante sur le territoire ?

Sont-ils proposés au meilleur rapport « qualité/coût » ?

Questions essentielles à toute « démarche d'auto-évaluation » visant à se positionner pour définir une stratégie et une (des) organisation(s)

3- Les démarches et outils de la « connaissance de soi » et de la gouvernance » (mode d'organisation et processus de décisions) **doivent préexister aux démarches et outils qui permettront de repenser ou d'ajuster le « modèle économique »**

Ces outils sont de trois natures distinctes. *Illustrations avec 3 outils réalisés par l'Uniopss pour l'aide à la décision :*

Le niveau politique de l'association. *L'ambition associative, guide pour analyser les pratiques.*

Le management participatif pour un projet fédérateur. *Où en êtes-vous avec la gouvernance associative ?*

L'organisation des activités économiques au regard du projet associatif. *Associations, acteurs économiques et politiques... Le cahier Uniopss n°20 « Les CPOM »... L'ouvrage « Associations et collectivités publiques... »*

4- Sens, Finalité des activités économiques ayant été précisées au regard :

Du projet associatif et des projets économiques,

Des politiques publiques mise en œuvre sur le territoire

Alors, les questions d'évolution, d'adaptation du modèle économique peuvent se poser, devenir même nécessaires. Cela peut déboucher, il ne faut pas l'exclure, sur une nécessité d'adaptation du projet sociopolitique.

Ces questions, tant politiques qu'économiques seront regardées par rapport à la mise en œuvre du projet associatif et des projets liés aux activités économiques et pas seulement au regard « d'une mode »

Les outils prennent alors différents noms :

Analyse « de la masse critique » économique certes pour assurer qualité, sécurité, professionnalisation et permettre la mobilisation dynamique et inventive **MAIS** également sur le plan politique. L'association a-t-elle les moyens au niveau de ses instances de gouvernance (Assemblée générale, Administrateurs...) de s'impliquer dans les responsabilités qui sont les leurs (cf. le point ci-dessus, projet associatif, projet socio politique)

Recherche « d'économies d'échelles » par gestion commune de moyens, rapprochement, mutualisation... pour être en capacité de se concentrer sur l'essentiel, l'accompagnement des personnes.

Meilleure inscription dans la coordination des acteurs pour assurer une plus grande continuité dans le parcours du bénéficiaire et offrir une plus grande complémentarité de l'offre... coopération, conventions...

5- Les instances dirigeantes dans cette dynamique **conservent**, en partie, **la maîtrise de leur avenir.**

Elles repensent leur modèle managérial puis leur modèle économique en connaissance, conscience et responsabilité.

A partir de là :

Le modèle managérial (donc politique) peut être repensé... ce qui peut sous-tendre le questionnement c'est la posture dont je parlais au départ : Développement du secteur de la solidarité ou développement de sa structure et comment ?

Le modèle économique peut être adapté avec utilisation pertinente des :

- Outils de financement adaptés

- Outils d'organisation (conventions, coopérations, fonctions ressources mutualisées, création de filiales à partir de l'association mère, type SCIC, UES voire fusion)

En conclusion :

« *Le pire n'est jamais sûr ; le vrai pire c'est de croire qu'il est certain* » Dominique Balmay, président de l'Uniopss lors de notre conférence de presse de rentrée.

Les marges de manœuvre sont très faibles, personne ne peut le nier, mais elles existent... peut-être de manière individuelle pour certains (et dans ces cas les dirigeants -administrateurs et salariés- de ces organisations ont une forte responsabilité de positionnement. Je caricature : soutien aux autres acteurs ou absorption de ces autres acteurs) mais surtout par des démarches et des engagements collectifs dans la vision partagée de la place de la solidarité dans la société et sur un territoire, dans les rapprochements, les coopérations, les complémentarités pour peser tout à la fois sur le plan politique (parler de manière coordonnée pour défendre l'intérêt général) que sur le plan technico-économique (en contribuant à une meilleure organisation territoriale, en participant à la « maîtrise » des dépenses)

Merci de votre attention. Bon courage à chacun dans cette nouvelle période qui s'ouvre !