



32<sup>e</sup> CONGRÈS  
*Ensemble une société  
à réinventer !*



## LES CAHIERS DE SYNTHÈSE DU CONGRÈS

TOME 2

# Les agoras

## Explorer, témoigner, débattre

— **Afin de favoriser les échanges**, les partages d'expérience, les réflexions et constructions collectives, des pôles de débat ont été disséminés dans un Espace Agora. Conçus et animés par des adhérents nationaux, des Uriopss, des membres de l'équipe de l'Uniopss, des partenaires, **ils ont témoigné de la volonté de proposer un congrès ouvert**, donnant la parole à toutes ses parties prenantes et favorisant **une interaction forte** avec les congressistes.

— **Les 45 agoras proposées** ont permis de mettre en évidence un certain nombre de défis et leviers dans **5 domaines stratégiques** intéressant les acteurs associatifs de solidarité :

**1** UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION : DES QUESTIONS CLÉS EN DÉBAT

▶ p. 2

**2** POLITIQUES PUBLIQUES : NOUVELLE DONNE ?

▶ p. 5

**3** LE RENOUVEAU DES ASSOCIATIONS : COOPÉRATION, PARTICIPATION ET TERRITOIRES ?

▶ p. 13

**4** INNOVATION ET PROSPECTIVE : DES EXPÉRIENCES À CAPITALISER ?

▶ p. 18

**5** MANAGEMENT, PROJET, GOUVERNANCE

▶ p. 22



# 1 UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION : DES QUESTIONS CLÉS EN DÉBAT

## Participation/Représentation : le choc des deux démocraties

UNIOPSS

*Maud Bodkin, élue au conseil municipal d'Avignon ; Jean-Pierre Worms, sociologue, fondateur du Collectif « Pouvoir d'agir ». Animation : Antoine Janbon, rédacteur en chef d'Union Sociale.*

### Problématique

► **Devant le désengagement des Français pour les formes classiques de représentation, la démocratie participative prend de plus en plus d'ampleur.** Cette dernière forme d'engagement n'est-elle pas qu'une illusion ? Peut-on gouverner sans représentants ? La démocratie saura-t-elle un jour se moderniser pour ouvrir ses bras aux plus jeunes, aux femmes et à la diversité ? Les pouvoirs publics, les associations et les personnes accompagnées ne doivent-ils pas envisager de nouvelles collaborations ? La question est de poser un certain nombre de constats sur les limites de la démocratie représentative et la montée en puissance de la démocratie participative, mais également de poser un regard critique sur cette nouvelle tendance.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Devant la montée en puissance de la démocratie participative, notre système de représentation a-t-il encore un avenir ?** C'est à cette question qu'ont tenté de répondre les participants de l'agora sur ce sujet. Pour Jean-Pierre Worms, sociologue et fondateur du Collectif « Pouvoir d'agir », notre système de représentation est en train de montrer ses limites, en ne prenant pas en compte la parole de trop nombreux citoyens, en particulier les plus fragiles. Dans ce contexte, les espaces de participation peuvent constituer des alternatives à condition que ceux-ci ne soient pas instrumentalisés par une partie de la classe politique. Maud Bodkin, jeune élue au sein de la majorité municipale de Montpellier, a également souligné que la démocratie participative pouvait être source de nouvelles inégalités entre ceux qui s'investissent dans cette forme de participation et tous ceux qui n'ont, ni

les compétences ni le temps, de se prononcer sur des sujets souvent complexes. Une vision qu'a partagée Anne Brissaud, élue également à Montpellier, mais dans le camp de l'opposition. Celle-ci a rappelé que si notre système de représentation doit évoluer, en s'ouvrant à la jeunesse et la diversité, il demeure encore le mode démocratique le plus égalitaire.

## Prévention de la délinquance : comment agir collectivement pour le mieux vivre ensemble ?

CITOYENS ET JUSTICE, SECOURS CATHOLIQUE,  
FNARS, URIOPSS BRETAGNE

*Christian Fournier, Président de la commission nationale post sententielle, Citoyens et Justice ; Jean Caël, Responsable du département Prison/Justice, Secours catholique ; Franck Taniféani, Président du Groupe Appui National Justice, FNARS ; Daniel Hardy, Président de l'Uriopss Bretagne. Animation : Stéphanie Lassalle, conseillère technique post sententielle, Citoyens et Justice.*

### Problématique

► **Politique publique à part entière, la prévention de la délinquance se situe au carrefour d'un ensemble de champs :** sécurité, justice, éducatif, social, insertion professionnelle, immigration / intégration... auxquels bon nombre des associations membres de l'Uniopss sont en mesure d'apporter leur concours. Sur la base de retours d'expériences, cette rencontre a permis d'échanger sur la nécessité et la façon de créer des synergies entre le plus grand nombre d'acteurs en vue de répondre à cet enjeu sociétal.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Les débats ont pointé les défis à relever en priorité :** il s'agit de rendre les personnes placées sous main de justice, visibles parmi les personnes démunies. Il faut également définir les missions et les rôles de chacun des ►



► acteurs sur l'accueil et l'accompagnement des personnes sous main de justice. Les travaux de l'agora ont également identifié plusieurs leviers, qui concernent, pour la plupart, des rouages institutionnels à améliorer : le renforcement de la participation de nos adhérents respectifs aux Uriopss ; le relais assuré par les Uriopss sur le public concerné auprès des acteurs locaux ; la consolidation des positionnements du collectif ALERTE sur les personnes placées sous main de justice ; et enfin, la pédagogie à développer auprès des différents acteurs sociaux et médico-sociaux à toutes les échelles (locale, régionale, nationale).

## L'aide à domicile auprès des enfants en situation de handicap : vers une société inclusive ?

UNA

*Pascale Weill, Directrice Petite Enfance-Famille-Handicap, UNA ; Sandra Peyre, Directrice AASODAL - Réseau UNA (81) ; Régis Martin, Directeur Solidarité Familiale - Réseau UNA (31). Animation : Nicolas Pailloux, Responsable communication, lobbying, événementiel, UNA.*

### Problématique

► **L'enfant en situation de handicap n'est pas un enfant comme les autres, mais comme les autres, c'est un enfant.** À ce titre, l'aide à domicile auprès des enfants en situation de handicap n'est pas tout à fait ordinaire. Que ce soit pour être accompagné à domicile, vers une crèche, à l'école ou pour des activités de loisirs, l'enfant a besoin d'aide ; c'est d'autant plus vrai lorsqu'il a un handicap. En soutien aux parents, comment les structures à domicile peuvent-elles intervenir ?

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Face à cette question, l'agora a tenté d'aborder plusieurs pistes de réponses éprouvées sur les territoires, comme de réflexions en cours, pour aller plus loin.** La question du handicap d'un enfant soulève d'abord celle du soutien à ses parents, de la nécessité de pouvoir leur venir en aide sur la question de la parentalité, mais surtout sur celle du répit. C'est aussi lutter contre ce sentiment, parfois, que la vie s'est arrêtée, que toute l'énergie, toute l'attention et tout le temps sont soudain centrés sur cet enfant au détriment de tout le reste : emploi, de la mère le plus souvent, fratrie et même couple parfois.

La question du handicap d'un enfant, c'est ensuite le parcours médical de recherche du diagnostic, surtout quand il est complexe à établir et vécu comme celui d'un enfant malade qui doit être soigné. La famille doit pouvoir prendre du temps et trouver de l'aide autour de l'annonce du handicap, précoce ou non. C'est une étape difficile qui mérite qu'on puisse l'accompagner, y compris par l'intervention à domicile.

La question du handicap d'un enfant, c'est enfin la vie ordinaire de cet enfant, sa petite enfance, la crèche, l'école maternelle, puis primaire... C'est bien sûr la scolarisation, c'est aussi profiter des activités extrascolaires autant que faire se peut et permettre à cet enfant de vivre sa vie de façon la plus socialisée qui soit et la plus autonome possible. Sur l'ensemble de ces questions, les services qui interviennent à domicile sont des acteurs essentiels. Qu'ils soient des services d'aide et d'accompagnement à domicile auprès des familles - dédiés aux deux premiers aspects - ou des services de garde d'enfants au domicile parental - plutôt centrés sur le troisième point - leur vocation est de venir épauler les familles et de contribuer à l'épanouissement des enfants.

Sur l'ensemble de ces questions, des écueils subsistent. C'est le cas de la prestation de compensation du handicap et de sa déclinaison toujours inachevée pour les enfants. C'est le cas aussi de l'absence d'accès aux services de soins infirmiers à domicile, réservés aux adultes. C'est enfin l'absence d'aménagement du Complément de choix de mode de garde. Des avancées se font jour aussi, comme les travaux conjoints avec les autres acteurs du champ du handicap pour porter ces messages auprès de la puissance publique, mais aussi pour mieux travailler ensemble, au service des enfants et des familles et être plus pertinents dans la proposition d'une aide globale véritablement inscrite dans un parcours inclusif. Les travaux de l'agora ont ainsi souligné que développer et améliorer la réponse aux besoins des enfants porteurs de handicap et de leurs parents en milieu ordinaire demeurerait un défi.

Ils ont également identifié plusieurs leviers pour agir en ce sens : informer les acteurs médico-sociaux et sanitaires (médecin, MDPH, assistant(e) social(e)) des possibilités d'accompagnement à domicile ; susciter le développement des services d'aide à domicile à destination des enfants porteurs de handicaps ; améliorer les dispositifs en s'appuyant sur l'expertise des fédérations de services gestionnaires et les fédérations de parents d'enfants porteurs de handicaps.

## Sanitaire, social et médico-social : le principe de laïcité en question

UNIOPSS/URIOPSS PACAC

*Nicolas Cadène, Rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité auprès du Premier ministre ; François Debelle, directeur de l'Uriopss PACAC. Animation : Antoine Janbon, rédacteur en chef d'Union Sociale.*

### Problématique

► **Valeur intangible de la République, le principe de laïcité est régulièrement interrogé au gré des événements, faisant l'objet d'interprétations variées.** Confronté à la mise en œuvre parfois difficile de ce principe, tant dans les établissements que dans les services, le secteur social, sanitaire et médico-social commence à élaborer des positions sur ce sujet en interrogeant ses acteurs, mais beaucoup de zones



► d'ombre persistent. Cette rencontre a eu pour objectif de revenir sur les fondamentaux de la laïcité et de mettre en dialogue cet apport théorique avec les réalités du secteur.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Cette agora a choisi de revenir aux fondamentaux du principe de laïcité, vieux de plus d'un siècle.** Nicolas Cadène, rapporteur de l'Observatoire de la laïcité auprès du Premier ministre, s'est attaché à effectuer ce travail de pédagogie. Selon lui, la laïcité fait encore trop souvent l'objet d'interprétations erronées, notamment de la part de ceux qui souhaitent neutraliser l'espace public français, en éliminant toute forme d'expression religieuse. Autre intervenant de cette agora, François Debelle, directeur de l'Uriopss PACAC, est longuement revenu sur la déclinaison de ce principe dans le secteur social et médico-social. Il a détaillé l'important travail de concertation et de réflexion réalisé par l'Union régionale dans le champ de la protection de l'enfance, rappelant que de nombreuses questions demeuraient en suspens. Des échanges avec la salle sous la forme d'ateliers participatifs ont permis de poursuivre la réflexion sur cette épineuse question.

## L'économie collaborative pour une société inclusive

### CRÉDIT COOPÉRATIF

**Marie Prat**, Co-Présidente de la Commission Innovation et Économie Numérique de la CGPME ; **Marguerite Grandjean**, Director of Studies, OuisShare Connector. Animation : **Valérie Vitton**, Directrice des Organismes d'intérêt général, Crédit Coopératif.

### Problématique

► **L'économie collaborative a pris un essor considérable avec l'entrée dans l'ère du numérique.**

Puisque le numérique transforme les liens sociaux, il faut d'abord veiller à ce que la désintermédiation ne détruise pas notre héritage social. Une fois cela acquis, elle peut permettre de construire une société plus inclusive. Car la collaboration crée par nature davantage de lien social, mais aussi car les plateformes peuvent permettre d'accéder à des biens et services à moindre coût, d'accroître le champ du bien commun et de faciliter l'accès au savoir. Dans ce contexte, l'économie collaborative pourra alors porter en elle le progrès social de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Ce que l'on entend habituellement par économie collaborative recouvre une réalité très diverse. Certains modèles sont proches de l'économie sociale et solidaire, d'autres en sont très éloignés.**

L'économie collaborative peut parfois interpellier très fortement notre modèle de protection sociale et notre droit du travail. Mais l'emploi salarié est-il la seule forme de travail que recherchent les jeunes générations et le fait de s'affranchir du salariat peut-il ouvrir la porte à un meilleur partage du travail ?

Certaines expériences qui allient les valeurs de l'ESS et la souplesse de l'économie collaborative permettent à des populations exclues ou fragiles d'avoir accès à des biens et services que l'économie marchande ne leur offre pas. L'enjeu est de faire changer d'échelle ces expérimentations et pour cela, il leur faut davantage de visibilité, davantage d'échanges entre les territoires pour que les expériences soient dupliquées.

Quel rôle peuvent jouer les fédérations et têtes de réseau dans ce processus ? Comment peuvent-elles prendre en compte ces nouveaux modèles d'économie qui sont par nature désintermédiés ?

Dans un contexte de finance contrainte pour les associations de l'action sociale, comment la mise en commun de compétences, et de biens peut-elle, via des plateformes de partage, permettre une meilleure qualité de prise en charge des usagers ?

Autant de défis et d'interrogations qui peuvent nourrir la réflexion des associations pour tirer le meilleur parti d'une nouvelle économie qui prend chaque jour de l'ampleur et qu'il faut savoir analyser.





## 2 POLITIQUES PUBLIQUES : NOUVELLE DONNE ?

### Quelle place du développement durable dans le secteur social, médico-social et sanitaire ?

#### UNIOPSS

*Olivier Toma, Président de C2DS. Animation : Thierry Couvert-Leroy, Directeur de l'animation de l'Uniopss.*

#### Problématique

► **Le développement durable est une approche globale qui s'articule autour de trois piliers (environnemental, économique et social).** Dans notre secteur, cela revient, pour une part, à réduire les impacts environnementaux de nos activités, améliorer la santé publique et optimiser les dépenses de santé. L'enjeu pour les établissements de solidarité pose la question de la place de celui-ci dans le projet d'un établissement. Mais le développement durable peut aussi être appréhendé dans une réflexion globale autour de la gouvernance des associations, en se penchant sur le bien-être des salariés mais aussi comme une réponse aux besoins des personnes, notamment en matière de lutte contre les exclusions et d'insertion dans l'emploi, renforçant ainsi leur rôle de lien social dans la construction de la cohésion sociale.

#### SYNTHÈSE

#### Défis et leviers

► **Grenelle de l'environnement, Cop 21, la France s'est engagée à réduire son empreinte carbone.** Elle mobilisera en particulier la taxation du carbone dès 2020. Cette affaire de tous concerne les associations et les établissements et services médico-sociaux. Pour s'inscrire dans cette stratégie, Olivier Toma, président du C2DS, Comité de développement durable en santé, a insisté sur le besoin de poser un diagnostic pour observer les évolutions. Comment savoir que l'on a réduit sa production de carbone si l'on n'a pas connaissance de ce qui est fait aujourd'hui. Puis, vient le temps de définir une stratégie de petits pas, en faisant des choix progressifs pour sa politique d'achats, ses transports, son bâti... En ces temps de contractualisation, il est propice d'inscrire la dimension du développement durable comme un axe

fort de son projet associatif. Le développement durable est aussi l'ancrage territorial, avec la promotion des circuits courts et les partenariats locaux. Pour finir, c'est aussi une gestion responsable de ces ressources humaines centrée sur le bien-être. Olivier Toma a sensibilisé au Programme national santé environnement (PNSE), invitant les acteurs, et en particulier les Uriopss, à participer à sa déclinaison régionale. Pour rappel, le troisième PNSE 2015-2019 témoigne de la volonté du gouvernement de réduire autant que possible et de façon la plus efficace les impacts des facteurs environnementaux sur la santé, afin de permettre à chacun de vivre dans un environnement favorable. Plusieurs défis ont été soulignés : passer du discours à l'action ; se fédérer car les solutions existent si les acteurs travaillent ensemble ; s'inscrire dans l'économie circulaire ; mais aussi parvenir à anticiper et comprendre les transformations de la société.

Plusieurs leviers ont été identifiés pour agir en ce sens : se mobiliser concrètement pour le respect des engagements de la France dans la réduction des émissions carbone ; agir sur le territoire ; prendre appui sur les opportunités de l'appartenance à l'ESS ; participer aux déclinaisons régionales du plan national Santé Environnement ; se préoccuper du bien-être des salariés dans l'organisation ; et enfin participer, avec les associations mobilisées dans le lien social, à la construction de références collectives qui relient cet enjeu à celui du développement durable.

### Quelle place pour la prévention dans les politiques de la jeunesse ?

#### UNIOPSS

*Jean-Pierre Rosenczveig, Président de la Commission Enfances Familles Jeunes de l'Uniopss ; Samia Darani, conseillère technique Enfance, Famille, Jeunesse, Uniopss.*

#### Problématique

► **Les politiques de la jeunesse souffrent-elles d'un déséquilibre entre les dispositifs de prévention, d'une part, et le traitement des facteurs de vulnérabilité pouvant toucher les enfants ou leur famille (handicap, précarité, troubles de la santé, maltraitance...),** ►



► **d'autre part ?** Réaliser un état des lieux des dispositifs de prévention existants (de la périnatalité, au soutien à la parentalité en passant par la prévention spécialisée) est le point de départ pour formuler des recommandations.

## Défis et leviers

► **Les participants de l'agora se sont penchés sur la question de la prévention, un véritable pilier des politiques de la jeunesse.** Cette rencontre, principalement animée par Jean-Pierre Rosenczveig, président de la Commission « Enfance, Familles, Jeunesse » de l'Uniopss, s'est tout d'abord intéressée aux différentes formes de prévention existantes - primaire, secondaire ou tertiaire - pour interroger ensuite l'équilibre entre les dispositifs de prévention et les traitements de vulnérabilité pouvant toucher les enfants ou leurs familles (handicap, précarité, trouble de la santé, maltraitance). Ils ont également insisté sur la nécessité pour les différents acteurs engagés dans la prévention, notamment l'État et les départements, de mieux se coordonner tout au long du parcours des jeunes. Le manque de moyens consacré à la prévention, entendue globalement, a également été souligné.

Deux défis ont été soulignés : la prévention nécessite un changement de regard : sortir de la logique d'urgence ; mais il faut aussi une nouvelle approche de la vulnérabilité, qui ne soit pas une catégorie particulière mais un élément constitutif de la vie humaine, de la vie de chacun.

Plusieurs leviers ont été identifiés : définir les responsabilités publiques et privées : qui fait quoi (parents, tiers, beaux-parents, associations) ; mettre du social très tôt et sur la durée (des travailleurs sociaux à l'École) ; et enfin mobiliser la société civile.

## Handicap : agir tôt

### ANECAMSP

*Geneviève Laurent, Présidente de l'ANECAMSP ; Marcel Hartmann, Vice-président de l'ANECAMSP.*

## Problématique

► **La grossesse, la naissance, le développement d'un enfant peuvent parfois être sources de difficultés plus ou moins graves.**

Que le bébé ou le très jeune enfant soit « vulnérable », qu'il présente un développement perturbé ou qu'il soit en situation de handicap, il doit pouvoir bénéficier très tôt et parfois dès la période anténatale d'une attention particulière, prenant en compte tous les aspects biologiques, sociaux, et psychiques de son développement. Repérer, dépister, faire un diagnostic le plus précocement pour agir le plus tôt possible, répondre aux inquiétudes des parents, accompagner la période du doute en proposant une aide, un soutien global et des soins est une question de santé publique.

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **L'idée globale de cette agora était de sensibiliser les participants au dispositif d'accompagnement précoce, encore trop mal connu à la fois des professionnels et des familles, ce qui engendre éparpillement et errance de ces dernières, retard d'accompagnement global pour l'enfant, et de fait, potentiellement, une perte de chance.**

La campagne « Handicap, agir tôt » est dirigée vers les familles et vise, en leur donnant des points de repère sur le développement et des signes d'alerte, à éviter « ce véritable parcours du combattant » lors d'inquiétudes, de difficultés de développement repérées, ou de handicap annoncé. Elle s'adresse également aux professionnels de la petite enfance. Dans cette période essentielle du début de l'existence, il est fondamental de proposer un accompagnement global, co-construit avec les parents, respectueux de la mise en place des liens, en étayant les interactions précoces entre cet enfant et ses parents. L'annonce ou la suspicion de difficultés rendent les parents et l'enfant très vulnérables. Les parents sont souvent désemparés, voire sidérés, désespérés, culpabilisés et se sentent soudain incompetents : « Le ciel leur est tombé sur la tête, tout bascule dans ce chaos de l'annonce des troubles, de la pathologie ou du handicap ». Le premier rôle de l'action précoce est de soutenir les parents dans leurs compétences de parents auprès de leur enfant, et d'accompagner le regard qu'ils lui portent, c'est-à-dire de regarder cet enfant en devenir avec ses difficultés mais surtout ses compétences. Le dispositif d'action médico-sociale précoce propose certes des consultations de haute technicité, mais offre un accompagnement global permettant aux enfants de mener avant tout leur vie d'enfants, et s'attache à soutenir les parents dans leurs activités sociales et professionnelles, et dans leur place auprès des frères et sœurs.

Le handicap reste peu connu quand il s'agit de nouveau-nés ou de très jeunes enfants. Pourtant cet enfant différent sera l'adulte de demain. Se mobiliser pour des soins précoces est une question de santé publique, qui engage toute une famille et la société tout entière.

Personne n'est contre l'action précoce, pour autant la mobilisation reste faible pour que les choses changent. Il faut encore sensibiliser, expliquer comment l'attention portée aujourd'hui au bébé vulnérable, au petit enfant différent contribue à construire l'adulte de demain.

Cette campagne peut être un levier pour une société plus inclusive.

## L'Habitat Intermédiaire pour une réponse accompagnée pour tous

### UNIOPSS /CNAV

*Martine Dechamp, Présidente de la Commission d'action sanitaire et sociale de la CNAV ; Marie-Sophie Desaulle, Chef de projet « Une réponse accompagnée pour tous » ; Johan Priou, Président de la Commission*



► *Autonomie et Citoyenneté des personnes âgées et des personnes handicapées, Uniopss. Animation : Caroline Selva, conseillère technique Autonomie et Citoyenneté PAIPH, Uniopss.*

## Problématique

► **Alternatives entre le domicile et l'institution, les habitats intermédiaires pour personnes handicapées et pour personnes âgées proposent de nouvelles modalités de « vivre ensemble ».** Profondément attachée à la prise en compte d'une politique globale et transversale de l'autonomie et de la citoyenneté, l'Uniopss, la CNAV, Marie-Sophie Desaulle et le GIHP ont fait le point sur les politiques, les projets en cours et de se sont interrogées sur la convergence de ces dispositifs alternatifs d'accueil à destination des personnes âgées et des personnes en situation de handicap.

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Bien que les politiques menées soient encore trop cloisonnées, force est de constater que nombres d'acteurs innovent et assurent depuis déjà plusieurs années la promotion de nouvelles solutions alternatives entre le domicile et l'établissement.** Afin de développer et de favoriser ces véritables alternatives entre le domicile et l'établissement, la loi d'adaptation de la société au vieillissement a transformé les « foyers logements » en « résidences autonomie ». Ces dernières accueillent des personnes âgées autonomes mais aussi des personnes en perte d'autonomie afin de soulager la demande de places en EHPAD, de favoriser le maintien des personnes à domicile mais aussi de rompre l'isolement et la solitude des personnes âgées. Ces résidences ont également la possibilité d'accueillir des personnes handicapées. C'est dans ce contexte que la CNAV a présenté son enquête sur les logements-foyers et son analyse typologique des monographies d'habitats regroupés qu'elle finance.

Pour les personnes en situation de handicap, le groupe de réflexion « habitat et handicap » a identifié trois grandes typologies de formules d'habitat : les établissements « hors les murs », les appartements temporaires ou d'apprentissage à l'autonomie et les logements adaptés adossés à un service d'accompagnement. Ces initiatives sont développées par des parents, des citoyens handicapés, des associations de personnes en situation de handicap, des collectivités. Ces formules d'habitat sont singulières. Il ne peut donc y avoir de modèle car elles se créent prioritairement en fonction du contexte local.

En analysant les freins au développement de ces formules d'habitat intermédiaire à destination des deux publics, les participants ont pu s'accorder sur une convergence des problématiques rencontrées par les personnes, les porteurs de projets... Ces formules nécessitent aujourd'hui de « tordre » des règles administratives et juridiques tel que l'encouragement la démarche « une réponse accompagnée pour tous ». Le montage avec les bailleurs, qui ne connaissent que trop peu les spécificités et les besoins, tant des personnes âgées que des personnes en situation de handicap sont, en outre, complexes. La question de la mutualisation des services APA ou des services PCH est également une problématique majeure.

Certains départements peinent encore à accepter et organiser cette mutualisation. Enfin, beaucoup de logements ne sont, à ce jour, pas accessibles, de même que l'environnement dans lequel ces habitats s'inscrivent.

## Comment réussir l'articulation entre les logiques sociale, sanitaire et immobilière pour proposer aux personnes en difficulté un logement adapté ?

### FÉDÉRATION SOLIHA

*Xavier Benoist, Délégué Général de SOLIHA, solidaires pour l'habitat ; Jean-Jacques Haffreingue, Directeur général de SOLIHA Bouches-du-Rhône ; Éric Kérimel de Kerveno, Directeur d'HAS (Habitat Alternatif Social).*

## Problématique

► **Le projet Prytanes II, que SOLIHA Bouches-du-Rhône a réalisé à Aix-en-Provence, à la demande et en lien avec l'association « Habitat Alternatif social », consiste en la création d'un bâtiment comportant 9 studios, dont l'objectif est de contribuer à la stabilisation sociale des grands errants, et à leur sortie de situation d'urgence.** Outre que ce projet est remarquable aux plans technique et thermique, il est adapté aux besoins des personnes et de l'association gestionnaire : il comporte un espace de vie commun, partagé par les résidents qui ont accepté des règles de vie *ad hoc*, et facilite l'accès et l'accompagnement aux soins, avec l'intervention d'Équipes Mobiles Précarité, notamment pour réduire les risques liés aux addictions. Cette rencontre visait à mieux cerner comment l'articulation entre la logique sociale, la logique sanitaire et la logique immobilière peut contribuer à répondre aux enjeux de l'habitat et aux besoins des personnes en difficulté.

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Le logement étant constitutif de l'identité des personnes, il contribue à la capacité d'être citoyen.** Placer l'habitant au cœur de l'action et cultiver une forte dimension partenariale, permet de promouvoir l'« Habiter » comme contribution à la stabilisation et au rétablissement des personnes en difficulté. Appliquées à un projet visant des publics errants, souvent psychiatisés ou placés en institution, ces pratiques se traduisent par des projets logements et insertion très adaptés aux besoins.

Prytanes désigne les habitants d'Athènes tirés au sort pour gouverner la Cité pendant une période de 6 mois. Ici, les habitants sont des personnes errantes sans domicile, au comportement addictif, tirées au sort pour participer au projet. Prytanes II désigne la seconde opération de loge- ►



► ments que l'association Habitat Alternatif social réalise avec le PACT des Bouches du Rhône.

Le projet s'inscrit dans une démarche de voisinage afin que le projet ne souffre pas du rejet de la population, et partenariale afin que les parties prenantes du secteur sanitaire et social, ne visent pas la création d'une antenne des équipements existant, mais bien un lieu de vie innovant pour stabiliser des situations et parcours d'échecs successifs.

Outre que le programme technique garantit une consommation de fluides et d'énergie optimisée, prévoit le financement d'un espace collectif autour de 9 logements individuels, il est conçu avec les futurs occupants pour définir des règles d'usage acceptables et efficaces pour faciliter la réduction de l'addiction des personnes (la consommation d'alcool n'est pas interdite, mais limitée par les règles de vie commune). Le coût de fonctionnement de cet ensemble représente sur un an quelques jours d'hospitalisation, le taux d'effort des locataires est proche de 5 % des revenus. Les 9 logements ont été financés en PLAI et le programme bénéficie du soutien (et du portage) de la Fondation Abbé Pierre, utile pour faciliter la crédibilisation du projet, l'assemblage de la complémentarité des métiers et un soutien institutionnel au fonctionnement atypique (un seul salarié sur place).

Plusieurs principes se dégagent pour permettre de répliquer ce type de projet : pour dépasser les contraintes normatives associées à la construction, à l'interdisciplinarité, à l'accompagnement des personnes addictives, prévoir un temps de conception et d'ingénierie important (5 ans pour cette opération), associer dès l'amont les personnes accueillies à la négociation et au portage du projet, impliquer les acteurs du quartier dans la démarche et surtout chercher les leviers pour dépasser les représentations culturelles liées à l'errance et à l'alcoolisme. Enfin, croiser les savoirs faire et les savoirs des organismes dans des outils de coopération dédiés facilite ces expériences.

## Parentalité « Handinaire » : enjeu, accompagnement, interaction, environnement, co-construire un projet

APF

*Jacky Decobert, Administrateur, Secrétaire adjoint de l'APF et Administrateur, Trésorier de l'UnioPASS. Animation : Agnès Bourdon, Coordinatrice du Groupe National de Parents en situation de handicap, APF.*

### Problématique

► **Quand le handicap s'invite dans une famille, que ce soit le père ou la mère, c'est toute la sphère familiale qui est concernée et chacun à sa manière va construire ou reconstruire ses projets de vie.** Quels moyens se donne-t-on pour accompagner ces hommes, ces femmes tout au long de la vie pour qu'ils puissent exercer pleinement leur rôle de parents, puis de grands-parents ? Réfléchir sur les enjeux d'un

accompagnement co-construit et sur les moyens que l'on peut se donner pour accueillir ces familles, avec leurs désirs d'enfants ou leurs désirs de parentalité ordinaire malgré le handicap a été l'un des buts de cet atelier. Ce fut aussi l'occasion d'échanger sur les démarches déjà éprouvées et d'entendre la parole des parents concernés.

### SYNTHÈSE

#### Défis et leviers

► **Parler du handicap et de la parentalité suppose de faire le point sur les idées reçues. Désir de parents, envie de bonheur se heurtent à des représentations négatives.** Ainsi, selon un sondage IFOP, 81 %

des français pensent qu'une personne handicapée est une lourde charge pour sa famille ; les parents en situation de handicap seraient des parents différents, voire inconscients... Le témoignage d'une personne en situation de handicap après avoir commencé une vie sans handicap, aujourd'hui mère de quatre enfants, fait émerger ce qui se joue, dans le chemin des consultations et des traitements, du jugement plutôt dissuasif des médecins et des proches. En pratique, c'est l'apprentissage de la course avec le temps avec, en dix ans, beaucoup d'épreuves, beaucoup de stress, peu de repos...

Pas simple de trouver une maison adaptable... Il faut aussi chercher les intervenants pour assurer les aides humaines et techniques indispensables. C'est l'apprentissage de la patience vis-à-vis des institutions, d'un autre rapport au temps, plus lent, pour continuer à vieillir et à défier la médecine... Comment parler du temps du handicap dans le temps familial ? Comment faire rentrer les 36 heures qui semblent nécessaires dans les 24 heures d'une journée ? Il faut faire comprendre à tous les intervenants qu'ils sont nombreux, organiser la communication, construire une collaboration qui est essentielle, permettre aux familles de choisir comment elles veulent être accompagnées... Il faut aussi construire des articulations au niveau des interventions publiques (par exemple il n'y a pas de lien avec l'aide sociale à l'enfance alors que l'enfant porteur de handicap est aussi accompagné par l'ASE). L'enjeu est, au-delà, celui de toute la sphère des relations : la fratrie, les oncles et tantes, les grands parents, l'employeur, et pas seulement les institutions et les professionnels, pour que tout cela se mette en lien et soit cohérent... Mais le défi est aussi culturel. Pour les jeunes qui ont vécu tout le temps en institution, pour les institutions elles-mêmes, ce sont des mondes différents que l'on n'arrive pas bien à faire se rencontrer. Handicap signifie d'abord des interdits, des incapacités... et non des potentiels, des possibilités préservées (s'engager, apprendre, ...).

Il faut agir au niveau des professionnels de santé très en amont, par la formation. Il faut savoir aussi faire circuler ce qui se passe dans les territoires. Des expériences, des approches, des solutions, peuvent être échangées, ce qui fait gagner en portée (exemple des solutions trouvées avec l'école qui, au-delà d'une école donnée, peut servir à toutes dès lors que l'inspecteur est sollicité sur le sujet).

La collaboration inter-associative est également très importante dans les questions familiales et en matière d'innovation.

La parentalité ne représente pas véritablement une priorité de notre société. Pour autant, beaucoup de possibilités sont ouvertes par la mise en commun, la communication, le partage d'expériences, l'innovation. ►



## Maladies chroniques, précarité, absence de logement : comment inscrire une réponse et une logique médico-sociale aux situations urgentes et complexes ?

### FNH-VIH ET AUTRES PATHOLOGIES

*Vincent Saucourt, Chef de service des appartements de coordination thérapeutique, Association d'entraide et de reclassement (AERS, Montpellier) ; Laurent Thévenin, Délégué national, FNH-VIH et autres pathologies (Paris).*

#### Problématique

► **Lorsque les situations complexes se cumulent, comment les fédérations et associations peuvent-elles favoriser les articulations institutionnelles et territoriales ?** Cette thématique répond à un nouveau besoin, celui d'articuler les politiques sanitaires, sociales et celles de l'hébergement pour favoriser une organisation territoriale en direction des personnes cumulant une maladie chronique grave, la grande précarité financière et sociale et une absence d'hébergement.

#### SYNTHÈSE

#### Défis et leviers

► **Après un court rappel du cadre organisationnel d'évolution des hébergements pour les personnes malades chroniques en situation de précarité, cette agora a favorisé les prises de parole pour aboutir à des positionnements partagés par les participants.** Il est rapidement apparu la nécessité d'échanger sur les liens étroits entre les pathologies chroniques, la question du logement et de l'hébergement et les situations de précarité.

Unaniment, les participants ont souligné la faible connaissance des offreurs de santé de l'offre territoriale disponible et des possibilités d'intervention des établissements médico-sociaux du champ de la précarité tels que les appartements de coordination thérapeutiques, les lits d'accueils médicalisés et les lits halte soins santé.

Les plans de santé publique, la loi de modernisation de notre système de santé sont des outils importants qui doivent apporter une attention particulière à ce secteur, en simplifiant l'organisation territoriale et le développement d'une offre centrée sur l'autonomie de la personne et son accompagnement médico-psycho social pour une partie ou tout au long de sa vie. La rigidité technico-administrative sociale / médico-sociale couplée à un régime concurrentiel constituent deux barrières importantes au développement des parcours santé précarité et hébergement sur les territoires.

**Les enjeux et défis relevés s'articulent autour de quatre principes fondamentaux :**

- La prévention des conséquences de la maladie chronique par la

prévention des expulsions locatives des personnes atteintes par une pathologie chronique.

- Le développement de la démarche d' « allez vers » pour « emmener vers », en ouvrant la coordination thérapeutique au domicile et pour les personnes sans domicile.
- La promotion de l'égalité des droits pour lutter contre les discriminations liées à la santé.
- Le repérage des problématiques de santé dans le secteur social pour un accompagnement par le secteur médico-social.

## Développer un travail d'observation avec les familles pour renforcer les actions de l'association

### UNAFAM

*Béatrice Borrel, Présidente de l'Unafam ; Fabienne Duboscq, Directrice générale de l'Unafam.*

#### Problématique

► **Dans le cadre de son projet stratégique, l'Unafam a souhaité renforcer son action pour améliorer les parcours de vie des personnes malades et de leurs proches.** En 2014, l'association a décidé de recenser les bonnes pratiques pour l'accès au soin, l'accès à l'emploi et l'accès au logement. Elle a ainsi créé un Observatoire dans lequel des bénévoles, concernés par la maladie d'un proche, identifient les bonnes pratiques. Un recueil est ensuite diffusé aux pouvoirs publics et aux professionnels du secteur.

## Action sociale et finances départementales : une équation qui fait débat

### BANQUE POSTALE

*Thomas Rougier, Directeur des Études, La Banque Postale ; Didier Lesueur, Directeur général, Odas. Animation : Maximilien Veillas, Adjoint au Responsable Marché Santé, La Banque Postale.*

#### Problématique

► **Cette rencontre a présenté l'action sociale dans les finances départementales sur une longue période, et a mis en lumière les fortes disparités entre territoires.** Elle a été l'occasion de revenir sur la délicate équation financière qui est à résoudre sur les 4 grandes politiques d'action sociale : Insertion, Personnes Âgées, Personnes Handicapées, Aide à l'enfance. ►



SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Didier Lesueur, directeur général de l'ODAS, a exposé les enjeux de l'action sociale, du financement des allocations et le rôle des différents acteurs.** Plus que jamais, la solidarité est au cœur des missions des conseils départementaux : insertion, vieillissement de la population, soutien au handicap et accompagnement des mineurs en difficulté sont autant de sujets qui marquent profondément la structure des comptes départementaux.

Entre 1985 et 2015, les dépenses d'action sociale des départements ont été multipliées par plus de six, passant de 5 milliards à 36 milliards d'euros. Leur poids dans les budgets départementaux s'est également accru : en 2015, elles représentent plus de 54 % des dépenses de fonctionnement, contre 39 % en 1985. Sur cette période, ces dépenses ont connu une progression annuelle moyenne de 4,4 % en euros constants (+ 6,6 % en euros courants), en lien avec les transferts de compétences, les fluctuations de la conjoncture et les transformations sociodémographiques. Les dépenses consacrées au RSA jouent un rôle prépondérant dans ce dynamisme puisque ce poste représente près d'un tiers des dépenses d'action sociale. Les trois autres secteurs d'interventions (famille et enfance, personnes handicapées, personnes âgées) représentent pour leur part de 21 à 23 % des dépenses. Derrière ces moyennes, les situations individuelles sont très disparates : en métropole, les dépenses s'échelonnent de 345 à 676 euros par habitant soit un rapport allant du simple au double. Ces disparités ne reflètent pas uniquement les politiques menées par les départements, elles sont également liées au contexte démographique, social et économique du territoire.

## Le travail social face aux enjeux d'accompagnement d'aujourd'hui

UNIOPSS

*Michel Thierry, Vice-président du Conseil supérieur du travail social (CSTS), en charge d'une mission ministérielle de recommandations pour améliorer la formation des travailleurs sociaux sur la transmission des valeurs républicaines ; François Soulage, Président du Collectif ALERTE, en charge du pilotage du Plan d'action en faveur du travail social et du développement social. Animation : Isabelle Léomant, conseillère technique, Uniopss.*

### Problématique

► **Le 2 septembre 2015, le Premier ministre donnait un second souffle aux États généraux du travail social, annonçant le lancement d'un plan d'action pour la revalorisation et la reconnaissance du travail social.** Travail en réseau, interconnaissance, complémentarité des interventions (salariés/bénévoles, entre organisations, pouvoirs publics, associations...), comment ces enjeux viennent-ils aujourd'hui transformer la pratique associative ? Comment les associations peuvent-elles participer à la rénovation du travail social ? Un défi à relever ensemble pour les personnes accompagnées !

SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Cette agora a mis en avant que réformes, lois et décrets ont modifié le contexte de l'intervention sociale et de l'accompagnement.** C'est la conception de la solidarité publique qui a évolué, avec un changement au niveau des répartitions des pouvoirs, des compétences et des ressources. Le cadre associatif (employant une grande partie des travailleurs sociaux) est bouleversé par ces évolutions ainsi que par des tensions sociales, économiques et politiques.

Dans ce contexte d'évolution de la construction de la cohésion sociale, la mise en perspective des enjeux et des méthodes concernant le travail social face à l'exclusion est difficile. Et ces changements modifient les pratiques professionnelles. La personne doit être responsable et auteur de son propre parcours, de son projet de vie, dans un espace professionnel où la coopération constitue la base des échanges nécessaires à la réalisation de « l'aller vers » et du « travailler avec ».

- **Enjeux :** permettre l'expression des personnes pour qu'elles trouvent leur place, les faire participer à la construction de leur parcours de vie ; faciliter la co-construction ; réfléchir le « parcours » de manière réaliste (travailler sur les tuilages, anticiper la fin des étapes, ...) ; faire évoluer le regard des institutionnels ; former les travailleurs sociaux à l'évolutions des métiers, au partenariat et à la transversalité ; faire que les associations reprennent la parole sur ce qu'elles font, sur la définition de leurs missions et leur projet associatif, qu'elles aient leur place dans le dialogue social.
- **Défis :** faire accepter à tous les acteurs de construction de la cohésion sociale qu'accompagner une personne, c'est aller avec elle là où elle veut aller et c'est un processus nécessitant du temps qui doit être laissé aux travailleurs sociaux pour mener à bien cette mission.

## Quelle place pour les associations de solidarité dans le dialogue civil européen ?

UNIOPSS

*Patrick Debucquois, Président du Comité européen des associations d'intérêt général (CEDAG) et administrateur de Social Service Europe. Animation : Morgane Dor, conseillère technique Europe-Vie associative, Uniopss.*

### Problématique

► **À l'heure où l'Europe connaît une crise de défiance démocratique sans précédent, se pose la question de la représentation politique des associations de solidarité au sein de l'Union européenne.** De nombreux réseaux de représentation de la société civile, organisés au niveau européen, défendent un modèle social fort, réaffirmant l'importance de l'économie sociale et solidaire et la place des services sociaux d'intérêt général dans les grandes orientations politiques de l'Union. Comment les associations de solidarité peuvent-elles ►



► aujourd'hui trouver leur place dans le dialogue civil européen ? Par quelles représentations ? Quels doivent être leurs messages prioritaires ?

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Les travaux de l'agora ont souligné plusieurs défis** : réaffirmer l'importance de la non-lucrativité au niveau européen ; faire mieux connaître les réseaux européens qui peuvent porter la voix et faire remonter les besoins des associations de solidarité auprès des institutions européennes ; mieux connaître le paysage des acteurs du lobbying au niveau européen ; et enfin mieux connaître les opportunités de partenariats et de projets entre les structures dans les différents pays européens.

Ils ont également identifié des leviers pour agir : la formation et l'action de sensibilisation sur les secteurs ; la réaffirmation du rôle politique de l'Uniopss comme défenseur du modèle associatif de solidarité au niveau européen et auprès des institutions européennes ; l'investissement de réseaux stratégiques au niveau européen pour augmenter la visibilité de notre réseau.

### Être aidant et travailler sans être discriminé

GROUPE MACIF

*Pénda Bourrié, Chargée de projets Innovation Sociale, Macif-Mutualité.*

### Problématique

► **Dans le cadre du programme Aidants/Aidés, le Groupe Macif a mis en place une enquête sur les différentes manières de concilier la vie d'aidant et la vie professionnelle.** Cette étude s'inscrit dans la continuité du projet mené en 2013 avec la Ligue des Droits de l'Homme sur le thème « Être aidant et travailler sans être discriminé ». Son objectif est à la fois de mieux connaître et comprendre le parcours des aidants et de proposer des pistes d'action pour contribuer au maintien en emploi des aidants. Les principales conclusions de cette étude ont été présentées lors de cette rencontre.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Cette agora a permis de mettre en lumière que tous les types de structures qui emploient du personnel sont confrontés un jour ou l'autre à un salarié aidant.** Les participants ont mis l'accent sur le fait que le manque d'informations sur les dispositifs d'aide aux aidants existants, était un frein pour leur maintien en emploi. La peur d'être stigmatisé ou discriminé par son employeur et/ou ses collègues, en révélant sa situation d'aidant, est une difficulté supplémentaire qui contribue à l'isolement de l'aidant et à sa sortie prématurée de l'emploi pour

s'occuper de son proche à plein temps ; alors qu'avec un aménagement du temps de travail, l'aidant pourrait continuer son activité.

Qu'ils soient aidants d'un proche dont la dépendance est liée à l'âge, au handicap ou à une maladie chronique, l'implication des employeurs dans l'information de ses salariés est centrale dans la réussite de la conciliation entre vie d'aidant et vie professionnelle. Les outils et résultats d'études présentés lors de cette agora, ont permis aux participants d'être mieux outillés pour accompagner leurs collaborateurs, collègues ou bénéficiaires de services dans cette conciliation.

Il s'agit maintenant de continuer à faire connaître et reconnaître l'action de ces aidants qui sont aujourd'hui plus de 11 millions à prendre soin d'un proche fragilisé.

### De la subvention aux investissements : comment repenser son rapport aux financeurs publics et privés ?

UNIOOSS

*Michel Abhervé, Professeur associé à l'université de Paris Est Marne-la-Vallée.*

*Animation : Morgane Dor, conseillère technique Europe-Vie associative, Uniopss.*

### Problématique

► **Investissements à impact social, finance solidaire...** comment penser ensemble aux conséquences des changements de paradigmes induits par la financiarisation de l'économie et donc des financements des acteurs associatifs de solidarité ?

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Les travaux de l'agora ont pointé plusieurs défis : la nécessité de repenser les modes de financements de l'innovation sociale et le rapport aux financeurs publics et privés ;** la prise de conscience des pouvoirs publics de la dépense sociale davantage comme une notion d'investissement ; la question de la capacité à financer le risque et le droit à l'erreur dans l'action sociale ; le risque de financiarisation de l'action sociale ; et enfin, dans ce contexte, la nécessité pour les associations de repenser leurs rapports aux financeurs publics et privés.

Les travaux ont également pointé des leviers pour avancer : la mise en place d'outils pour mieux anticiper les évolutions des modèles socio-économiques associatifs ; le lobbying à faire pour que ne soient pas confondus entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire ; l'expérimentation de nouveaux types d'outils financiers, comme les contrats à impact social et d'autres pour les comprendre et anticiper leurs conséquences à long terme sur l'action sociale.



## Observation sociale, statistiques et politiques sociales

FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX, ORAIDA RHÔNE-ALPES

**Christian Dumortier**, Délégué de la Fédération ardéchoise des Centres Sociaux ; **Claude Volkmar**, Directeur général du CREA Rhône-Alpes.

Animation : **François Vercoutère**, Délégué général de la Fédération des Centres sociaux.

### Problématique

► **Comment nourrir les politiques publiques par une connaissance solide de la situation sociale, y compris au sujet des publics qui échappent aux radars de l'action sociale ?** Quel espace possible pour un dialogue sur ce sujet avec les pouvoirs publics ? Comment, avec l'observation et l'analyse des actions innovantes, permettre une réelle fonction de veille et de soutien à l'essaimage ?

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **L'ORAIDA a montré comment l'analyse sociale peut être effectuée avec de plus en plus d'acteurs et d'expériences sur le terrain.**

Il y a des marges d'évolution dans le service rendu aux personnes, à domicile ou en établissement. Mais on est tellement le nez dans le guidon, et dans une logique d'urgence, que toutes les bonnes idées, même minuscules, passent souvent à la trappe. Ne pas cumuler les innovations, les connaissances, représente une perte d'énergie considérable.

D'où ce « laboratoire d'idées » où l'on accueille les gens et où l'on pratique la controverse, c'est-à-dire la confrontation bienveillante aux défis que va rencontrer l'innovation pour survivre. Les séances de restitution permettent de travailler sur les innovations repérées. On mise sur la convivialité... ce n'est pas un lieu institutionnel de plus. Mais il est important que cela ne soit pas une sorte d'antichambre des appels à projets, où l'on viendrait piocher ou nous instrumentaliser. Il y a aussi une tension avec le terrain car il faut parvenir à maintenir un véritable lien.

La Fédération des centres sociaux de l'Ardèche a montré comment le diagnostic partagé sur le territoire peut, avec des méthodes spécifiques, mobiliser les habitants du territoire, les citoyens : même s'ils ne sont pas spécialistes de l'observation sociale, ils ont une connaissance de leur territoire. On aboutit à une mise en dialogue entre les gens et les pouvoirs publics, sur le terrain, autour des projets qui ont émergé. Cela permet d'aménager plus finement, de tricoter au plus près des gens une politique publique. Le diagnostic oblige aussi les équipements à dialoguer ensemble. La politique publique uniquement descendante a ses limites. Cela ne peut changer ni totalement par le haut, ni totalement par le bas. C'est à la fois de la méthode et une posture militante.

Il serait intéressant d'observer aussi les relations sociales internes : il est important de solliciter, de favoriser la liberté d'agir, car il y a tout un champ de possibles pour développer autre chose et penser autrement. Mais ce n'est pas simple. Certaines méthodes favorisent l'émergence des savoirs, la

créativité, l'ouverture. Ainsi, le choix d'un service d'aide à domicile auprès des familles, de construire avec ATD Quart monde, a été très enrichissant pour les techniciens d'intervention sociale et familiale (TISF), comme l'a été l'utilisation des récits de vie.

L'innovation est nécessairement portée par les acteurs : cela suppose des processus ascendants, mais aussi le droit à la prise de risque pour favoriser cette remontée et la dynamique de l'innovation.

## Quels enjeux pour des CPOM obligatoires ?

UNIOPSS

**Marie-Dominique Lussie**, Responsable nationale Programme Parcours à l'ANAP ; **Valérie Kremski-Frey**, Vice-présidente de l'ANDASS et Directrice des Solidarités à la Direction de la Solidarité Départementale - Conseil départemental de la Lozère. Animation : **Thierry Couvert-Leroy**, Directeur de l'animation, Uniopss.

### Problématique

► **À compter de 2017, la contractualisation devient obligatoire pour certains établissements du secteur médico-social, remettant sérieusement en question le principe de libre adhésion et structurant une nouvelle modalité de relation avec le(s) tarificateur(s).**

Comment comprendre et anticiper ces changements ? Comment préparer au mieux la signature de son contrat, afin qu'il réponde aux objectifs du projet associatif ? Pour poser le débat et échanger sur ces évolutions majeures, l'ANAP (Agence nationale d'appui à la performance), mobilisée sur un projet d'accompagnement des agences régionales de santé dans la contractualisation, et l'ANDASS (Association nationale des directeurs d'action sociale et de santé), ont présenté les axes de transformation induits par cette contractualisation obligatoire.

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Cette nouvelle donne est un défi car elle suscite de nombreuses inquiétudes : l'agora a certes abordé cette évolution comme une opportunité pour toutes les parties prenantes, mais elle a également interrogé le sens de cette contractualisation, avec les limites à l'incitation qu'elle recouvre parfois.** Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) permet en principe une souplesse pour construire l'évolution de l'offre, et faciliter la structuration d'une réponse sur un territoire. Mais les intervenants ont souligné l'enjeu de la gouvernance du système, avec le besoin de co-construire un diagnostic, de prendre le temps de définir des objectifs partagés, mesurables et atteignables.

Ils se sont ensuite penchés sur les enjeux collectifs à venir et notamment l'occasion, pour les associations, de se ressaisir de leur projet associatif, pour affirmer leurs choix dans la structuration des réponses apportées aux personnes et des partenariats locaux.



# 3 LE RENOUVEAU DES ASSOCIATIONS : COOPÉRATION, PARTICIPATION ET TERRITOIRES ?

## Comment lutter contre la pauvreté de manière cohérente au niveau territorial ?

UNIOPSS

*Pascal Etienne, Directeur de la DRJSCS Languedoc-Roussillon ; Agnès Marchand, Vice-présidente déléguée à l'enfance, à la famille, à la santé et au développement social du département de Meurthe et Moselle. Animation : François Soulage, Président d'ALERTE national.*

### Problématique

► **Le plan quinquennal interministériel de lutte contre la pauvreté de 2013, a été obtenu des pouvoirs publics par le collectif ALERTE national. Comment peut-on le décliner au niveau local ?** Existe-t-il une démarche locale partenariale insufflée par le Préfet de région ? Pour élaborer les plans départementaux ou régionaux de lutte contre la pauvreté, les associations et des personnes en situation de pauvreté sont-elles associées au diagnostic, à l'élaboration et au suivi des mesures décidées d'un commun accord ? Ces plans locaux prennent-ils en compte une démarche globale de l'accompagnement et comment se servent-ils de la démarche AGILLE pour améliorer la gouvernance locale de la lutte contre la pauvreté ? Mettent-ils en avant le besoin d'accompagnement global ? Utilisent-ils la démarche AGILLE ?

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Le plan quinquennal interministériel de lutte contre la pauvreté que le Collectif ALERTE, animé par l'Uniopss, a demandé et obtenu du candidat F. Hollande en 2012, qui a été élaboré en 2013 après une Conférence nationale de lutte contre la pauvreté est, globalement, un bon plan, sauf sur les volets hébergement-logement où il est très insuffisant.** Il avait pour vocation de monter en charge progressivement et d'atteindre la dernière année 1, 5 milliard d'euros. Le gouvernement a tenu son engagement et le plan a été globalement mis en œuvre, sauf sur le volet hébergement-logement où les engagements n'ont pas été tenus.

Tout cela existe au plan national mais la déception est grande sur le terrain car le plan n'a quasiment reçu aucune déclinaison territoriale. Il a manqué des plans territoriaux déclinant localement le plan national en fonction des priorités du territoire. La territorialisation du plan a, pour l'instant, globalement échoué. Pour éviter de reproduire cette erreur, il faudra, notamment pour la campagne des présidentielles 2017, demander aux pouvoirs publics de partir davantage des territoires pour construire ensuite un plan consolidé.

L'avenir de l'action sociale se joue dans les départements et ne pourra réussir que si le conseil départemental met autour de la table tous les acteurs concernés : État, département, CAF, Pôle emploi, associations de solidarité, personnes en situation de pauvreté, partenaires sociaux... C'est cette expérience qui a été tentée en Meurthe et Moselle et qui a réussi. Les freins à une bonne gouvernance locale de la lutte contre la pauvreté sont principalement le cloisonnement des services administratifs

Les leviers d'une amélioration sont à chercher du côté d'une large concertation permanente, incluant tous les acteurs concernés. L'exemple des Conférences territoriales de développement social et des Comités départementaux de développement social de Meurthe et Moselle est une bonne pratique qui gagnerait à être généralisée.

## Les conséquences de la métropolisation sur nos territoires

UNIOPSS

*Gaby Charroux, Député-maire de Martigues ; Philippe Saurel, Président de Montpellier Méditerranée Métropole. Animation : Ronald Maire, conseiller technique Organisation territoriale - Politiques sanitaires et sociales, Uniopss.*

### Problématique

► **Les réformes des collectivités territoriales, sous la présidence de François Hollande, ont bouleversé notre organisation territoriale.**

Le nouveau rôle des EPCI engendre un phénomène de « métropolisation » au sein des super régions. Ce contexte d'essor du phénomène métropolitain fait apparaître de nouveaux fonctionnements territoriaux : la spécialisation territoriale, un fonctionnement en réseau mais aussi une tendance ►



► à reléguer à un second plan certains territoires périurbains ou ruraux, tout en renforçant une gouvernance articulée autour d'un centre et d'une périphérie.

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Ce contexte d'essor du phénomène métropolitain fait apparaître de nouveaux fonctionnements territoriaux** : la spécialisation territoriale, un fonctionnement en réseau mais aussi un risque à reléguer à un second plan certains territoires péri-urbains ou ruraux, tout en renforçant une gouvernance articulée autour d'un centre et d'une périphérie.

L'élargissement des régions et la diversité qui est avant tout géographique, populationnelle, socio-économique (revenus, diplômes, emplois), pose également la question de l'accès aux services et aux équipements. La diversité territoriale est aussi sociétale, avec un phénomène d'isolement plus ou moins marqué, des situations sociales difficiles en plus ou moins grand nombre. Ces caractéristiques s'inscrivent dans l'histoire du territoire, elles sont évolutives et s'anticipent, comme leur impact sur les besoins d'accompagnement.

De la métropole capitale régionale aux pôles d'équilibres territoriaux, la prise en compte des spécificités territoriales est devenue incontournable, d'autant que les régions se sont élargies. Il est important de conserver un niveau de proximité afin de permettre d'anticiper les évolutions et de répondre aux besoins des personnes.

Les réformes des collectivités territoriales ont également amorcé une nouvelle approche de l'organisation des compétences et mettent fin à cette uniformité organisationnelle. Celle-ci se planifie maintenant autour de conventions territoriales qui organisent les compétences en fonction des particularités des territoires.

Il faut maintenir un niveau d'intervention et de dialogue au niveau territorial et veiller à ce que cette nouvelle organisation n'accroisse pas les inégalités territoriales.

## Lutter contre l'isolement social des âgés : une boîte à outils créée par et pour les acteurs de terrain

### LES PETITS FRÈRES DES PAUVRES - MONALISA

*Jean-Louis Bascoul, Uriopss Grand Sud ; Corinne Costa, Chargée du développement des services d'aide à la personne (Présence 30) et membre du collège professionnel du Coderpa ; Emmanuel Guary, Adjoint de direction régionale, les petits frères des Pauvres, Région Méditerranée.*

### Problématique

► **L'isolement social des personnes âgées représente un risque majeur, à la fois sur le plan sanitaire et social.** Dans le Gard et l'Hérault, la mobilisation des acteurs permet de détecter les zones non couvertes et

d'initier de nouvelles actions de lutte contre l'isolement des âgés en soutenant le déploiement d'équipes de bénévoles. Des outils dédiés à la lutte contre l'isolement sont utilisés depuis plusieurs mois sur ce territoire. Élaborés de façon collaborative, à un niveau national, par plusieurs membres d'associations, ils sont à la disposition des territoires.

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **MONALISA rassemble depuis 2014 tous ceux qui font cause commune contre l'isolement social des âgés et met à leur disposition des outils et ressources pour recréer du lien social avec le déploiement d'équipes citoyennes.** Ces outils sont co-construits par les parties prenantes de la Mobilisation qui ont des domaines et des modes d'intervention divers. Ces ressources, ouvertes à tous les membres de MONALISA, soutiennent l'action de terrain et favorisent la coopération entre les différents acteurs. Dans les coopérations du Gard et de l'Hérault, les acteurs ont notamment utilisé cette boîte à outils pour détecter les zones non couvertes et déployer des équipes de bénévoles auprès des personnes âgées isolées : signature de la charte des équipes citoyennes, formation de bénévoles, repères de coopération...

L'utilisation des outils a renforcé la coopération au niveau du département et favorisé la mobilisation de nouveaux acteurs. De nombreuses possibilités s'offrent aux acteurs de la mobilisation : mutualisation des ressources, des diagnostics et de convergences. Cela permet aux acteurs des coopérations de relever ce défi : concrétiser les actions au plus près de personnes âgées par une implication citoyenne de proximité.

## L'expertise collective d'actions probantes dans le parcours de santé des personnes en précarité

### URIOPSS CHAMPAGNE-ARDENNE

*Jérôme Buisson, conseiller technique, Uriopss Champagne-Ardenne ; Marc Fourdrigner, sociologue. Animation : Thomas Dubois, Directeur de l'Uriopss Champagne-Ardenne.*

### Problématique

► **Même si le système de santé français est réputé pour sa qualité, il n'apporte pas toujours les réponses appropriées aux besoins des personnes les plus démunies.** Comment, sur les questions d'accès aux soins, de prévention, d'éducation à la santé, capitaliser les expériences et pratiques innovantes des associations en direction des personnes en situation de précarité ?



SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **L'Uriopss Champagne-Ardenne a mené une étude sur deux ans dans cette région, afin de réaliser une analyse scientifique (90 personnes et professionnels rencontrés dans 12 structures des secteurs sanitaire et médico-social)** à partir d'expériences et de pratiques innovantes en direction des personnes en précarité sur les questions d'accès aux soins, de parcours de santé, de prévention, d'éducation à la santé.

Les échanges lors de l'agora ont corroboré ce que l'étude avait mis en avant comme **leviers d'accès à la santé des personnes fragiles** :

- la nécessaire réflexion de la part des acteurs de l'accès aux soins VERS le parcours de soin
- la notion « d'aller vers » des associations et services publics de santé : corollaire de cet accès aux soins
- la vigilance quant au décalage des temporalités entre les personnes, professionnels et institutions
- l'importance du territoire de santé, véritable unité territoriale d'action des politiques publiques, en adéquation avec les territoires vécus des populations...

### Les défis à relever pour de « bonnes pratiques »

- Une volonté politique d'accès aux soins et aux droits pour les personnes fragiles dans leur diversité
- Une capacité des acteurs d'inscrire leurs projets politiques et associatifs au sein de leurs territoires d'action
- Une capacité collective à identifier les besoins sociaux en se centrant sur les publics et les territoires
- Une organisation institutionnelle en capacité de porter une action auprès des usagers dans une logique de réseau d'acteurs institutionnels, associatifs, de collectivités
- Une initiative possible pour les acteurs - professionnels et bénévoles - dans une visée d'adaptation des réponses et d'innovation
- Une prise en compte des contextes politiques, territoriaux, organisationnels et interpersonnels
- Une qualité relationnelle entre l'accompagnant et l'accompagné (confiance, reconnaissance, connaissance partagée, etc.) et la volonté d'une co-construction dans la recherche de l'autonomie de la personne
- Une égale qualité relationnelle dans les interactions soignant-soigné.

## Le développement social sur les territoires et dans les pratiques des acteurs associatifs

### URIOPSS NORD-PAS-DE-CALAIS

Animation : **Annette Glowacki**, Présidente de l'Uriopss Nord-Pas-de-Calais et **Frédéric Dezoteux**, Chargé de mission développement territorial, Uriopss Nord-Pas-de-Calais.

## Problématique

► **Le développement social n'est pas un dispositif, mais une démarche qui induit un changement de posture et de regard des acteurs d'un territoire sur leur environnement** et sur la manière dont ils interagissent pour « développer des réponses nouvelles ». Il est en réalité multiforme et hétérogène. Au travers d'expériences, nous identifions les processus, les moyens et les étapes nécessaires à sa mise en œuvre. Elles illustrent aussi comment les habitants qui s'impliquent sont reconnus et reconnaissent eux-mêmes leurs propres potentialités, comment le développement social structure le territoire en bousculant les organisations, les collectivités, les associations, et en quoi finalement, la démarche transforme le vivre ensemble.

SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Trois expériences de développement social ont été présentées** : les Equipes Locales d'Animation de l'Uriopss Nord Pas-de-Calais (renforcer les synergies entre les associations pour concourir au développement social des territoires) ; la plateforme Germinal (soutenir et accompagner collectivement les initiatives locales) ; le développement social au cœur des pratiques des Maisons des Enfants de la Côte d'Opale (bouger les lignes et repenser l'intervention sociale avec et pour les jeunes). Ces expériences ont mis en exergue des processus concourant à l'émergence et à la mise en œuvre de démarches de développement social sur les territoires. Tout d'abord, il apparaît que ces démarches sont hétérogènes et que le développement social est avant tout un partage collectif autour du sens de l'action, de valeurs, d'objectifs et d'éléments méthodologiques.

### ► Trois axes essentiels sont à retenir de ces démarches :

- Le projet politique des Maisons des Enfants de la Côte d'Opale démontre que le développement de chaque individu peut s'inscrire dans une dynamique collective, afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver sa place dans la société. Cette démarche pragmatique consiste essentiellement à changer de posture et de regard vis-à-vis des enfants, en leur permettant de développer leurs capacités d'usager, d'acteur social et de citoyen. Pour cela, il est nécessaire d'avoir des pratiques et des outils adaptés.
- La dynamique partenariale mise en exergue dans le cadre de la plateforme Germinal s'appuie sur le pouvoir d'agir [l'empowerment] des habitants, à la condition de coordonner et de dynamiser l'ensemble des ressources disponibles avec et pour les habitants sur le territoire. Le faire-ensemble, c'est une ambition partagée et choisie, afin de sortir de l'entre-soi et d'une temporalité qui n'est pas celle du court terme, et qui s'adresse à l'ensemble des habitants d'un territoire, afin de les rendre auteurs de leurs projets.
- L'ancrage territorial pour un partenariat de proximité, au travers des équipes locales d'animation de l'Uriopss, démontre l'intérêt de partager des diagnostics de territoire et de promouvoir le pilotage coopératif, afin d'impulser des dynamiques locales et intersectorielles entre les établissements et services sociaux, médico-sociaux et sanitaires, et ce en faveur des populations fragilisées. Le développement social est une dynamique de participation où une multitude d'acteurs interagissent, avec pour ambition de mettre en œuvre un projet territorial partagé visant un changement durable et positif de la situation des habitants, de transformation et de promotion sociale.



LES POINTS DE REPÈRES IDENTIFIÉS ET PARTAGÉS  
PAR CES TROIS DÉMARCHES

**S'inscrire dans une démarche de développement social nécessite :**

- Humilité,
- Multiplicité d'identités
- Valeurs communes
- Partage
- Pratiques participatives
- Prise en compte des temporalités

**Définir des indicateurs qualitatifs :**

- Un diagnostic partagé [la notion de besoins des habitants]
- Un cadre partagé
- Les habitants sont partie prenante de l'action
- Le soutien politique à l'échelle du territoire
- Le projet cohérent et transversal
- Le partenariat : associations, institutions, habitants, élus, etc.
- L'évaluation du processus

## Accompagner les coopérations entre les associations du champ sanitaire et social : un enjeu territorial

### URIOPSS GRAND SUD

**Serge Loubet**, Directeur de l'Association tutélaire de l'Aude (ATDI) et initiateur de la démarche des CEM « Coopérations en marche » ;  
**Nadine Richez-Battesti** et **Céline Marival**, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail à Aix-en-Provence ; **Sylvie Chamvoux**, Directrice de l'Uriopss Grand Sud ; Animation : **Benjamin Lillier**, conseiller technique Pôle projet, Uriopss Grand Sud.

### Problématique

► La coopération entre les associations du champ sanitaire et social est un enjeu partagé par les acteurs associatifs comme leurs partenaires institutionnels. Mais les pratiques de coopération sont diverses et ne sont pas simples à mettre en œuvre. Elles viennent également souvent questionner le projet associatif et les modalités de gouvernance. Pour éclairer les associations sur ces démarches, l'Uriopss Grand Sud a mené une étude en partenariat avec le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence. Elle propose également aux associations une offre globale d'appui technique et stratégique, en lien avec d'autres acteurs et dispositifs du territoire, comme le Dispositif local d'accompagnement (DLA).

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► Cette agora s'est appuyée sur les résultats d'une étude qualitative

### sur différents modes de coopération (disponible sur le site de l'Uriopss).

Elle était commanditée par l'Uriopss Grand Sud et menée par les intervenants de l'agora, Nadine Richez-Battesti et Céline Marival, chercheuses au LEST (Laboratoire de sociologie et d'économie) d'Aix/Marseille. Autre intervenant, Serge Loubet, directeur de l'ATDI, association mandataire judiciaire, ayant initié une action collective de coopération multi-partenaire, autour de projets personnalisés des personnes en situation de handicap. Des extraits d'un film vidéo sur cette action ont servi de support au débat.

Après un rappel introductif d'enjeux et lignes de forces traversant notre secteur et dans lesquels se déploient les coopérations (notamment la tension, parfois vive, entre logiques de solidarité et de concurrence), les apports des chercheurs et praticiens, comme les témoignages des participants, ont permis de déconstruire quelques idées reçues et d'éclairer le champ des coopérations, dans leurs dimensions de générateur de mouvements/déplacements, ou de recherche de nouvelles cohérences et solidarités, sans jamais en occulter les limites ou encore les risques d'instrumentalisation.

Ainsi, malgré la prégnance de représentations associant préférentiellement coopération et fusion, ou insistant sur la logique descendante (commande publique) censée favoriser leur émergence, force est de constater que la réalité est beaucoup plus contrastée. Pas de modèle unique, des initiatives qui émanent souvent des acteurs de terrain (investissant les libertés et marges de manœuvre associatives) à travers une diversité d'expériences, de portes d'entrées. La dimension économique, par exemple, bien que présente, est largement détrônée par la finalité sociale de l'action et la volonté « d'améliorer les choses » (logique pragmatique, qui s'ouvre au politique « chemin faisant »). Multiplicités également des modalités de gouvernance, d'organisation et d'implication des différentes parties prenantes de l'action sociale (et en priorité les usagers).

Pour autant, si chacun souligne qu'elles permettent de relancer des dynamiques associatives essoufflées ou de revivifier leurs projets, les coopérations sont loin d'être naturelles et impliquent une volonté politique et la création de dispositifs adaptés. Ces pratiques collaboratives ne seraient rien non plus, sans une bonne dose de « libido sociale » (plaisir d'être et de faire ensemble). Enfin, sans doute peut-on admettre qu'elles recouvrent un enjeu de transformation du travail social, où les notions de territoire et de démocratie locale, sont aujourd'hui centrales et impliquent de « re-faire » ensemble, condition d'un renouveau du « vivre ensemble » et du « faire société ».

## L'expérience d'une plateforme médico-sociale innovante dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique

### FASM CROIX-MARINE

**Joseph Mornet**, psychologue, Secrétaire national de la FASM Croix-Marine ;  
**Michel Dumas**, Directeur de la plateforme Henri Wallon – Tony Lainé APSH 34. ►



## ► Problématique

► **Les politiques de santé découpent et cloisonnent de plus en plus le travail auprès des personnes en situation de fragilité voire de handicap psychique grave.** En même temps, les actes des professionnels sont de plus en plus encadrés par des protocoles et des procédures. Or, les pratiques devraient au contraire être faites d'inventivité, d'attention au parcours singulier et de continuité des lieux. L'intervention a témoigné de la pratique d'une plateforme médico-sociale à l'œuvre depuis 40 ans sur Montpellier et des structures « inventives » qu'elle met en place actuellement. Son expérience démontre que le secteur médico-social est en capacité de relever le défi de l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique, sous réserve de développer des projets adaptés.

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Lors de l'agora, les spécificités de ce projet unique d'insertion sociale des personnes qui ont des pathologies psychiatriques mais qui ont des possibilités pour travailler et vivre le plus possible dans la cité ont été soulignées :** c'est dans la ville de Montpellier avec un arrêt de tram à 50-100 mètres et un abonnement de tram gratuit. Il s'agit d'un dispositif ouvert : toutes les personnes du foyer d'accueil médicalisé (FAM) peuvent aller et venir et l'accueil des personnes avec des problématiques lourdes est prévu. Il s'agit d'un lieu ressources (sans agrément) qui sert de groupe d'entraide mutuel (GEM) avec des activités d'expression, de création, de réentrainement voire de réhabilitation. Il n'est pas destiné à tel ou tel agrément. Chaque usager a la possibilité de partager 2, 3, à 4 activités. C'est le seul foyer de vie où les personnes vont en activité sur la semaine comme cela leur plait, en fonction de leurs déplacements. Les personnes du foyer de vie ne travaillent pas forcément en ESAT. C'est au choix. On n'est pas là pour les animer au jour le jour. C'est à elles de choisir, en fonction de leur projet, ce qu'elles souhaitent mettre en place ou suivre comme activité. Le sens global du projet se résume autour de l'expérimentation en sécurité : dans les réponses habituelles (Pôle emploi, Cap emploi...), il y a des personnes en échec qui doivent recommencer de façon multiple. Il y a des parcours morcelés qui n'aboutissent pas. Ce projet s'adresse à des personnes qui ne peuvent pas rentrer dans un dispositif ordinaire. On ne doit pas être soumis à des critères de résultats. Il faut être souple et privilégier les expériences.

## Mobiliser localement la coopération multi acteurs pour une politique de territoire : une expérience prospective en région Centre-Val de Loire

### URIOPSS CENTRE

*Michel Beaubois, Administrateur du GCSMS du Pays de Lorris et Président de l'Association Les Clos du Loire ; Pedro Nieto, Directeur du Foyer de vie*

« Le Clos Roy », Association Les Clos du Loire. Animation : **Anthony Leclerc**, conseiller technique, Uriopss Centre.

## Problématique

► **La commune de Lorris, située à une cinquantaine de kilomètres d'Orléans, au cœur d'une Zone de Revitalisation Rurale, témoigne du développement économique et social que peuvent générer l'engagement et la mobilisation des acteurs associatifs.** Dans le cadre de l'élaboration d'un projet territorial de santé, les coopérations construites entre acteurs publics, professionnels libéraux, associations, ont permis d'ouvrir une maison de santé en milieu rural et d'éviter ainsi à court terme le « désert médical ». La Maison de Santé Pluridisciplinaire, qui était un sujet central, a ouvert ses portes en avril 2015. Après cette phase initiale, l'enjeu est de bénéficier d'une reconnaissance auprès des autorités, de changer d'échelle avec un projet qui dépasse le cadre des établissements et services concernés. Comment capitaliser cette expérience qui tend à prouver qu'il n'est pas impossible de construire une alternative en milieu contraint ?

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Les travaux de l'agora se sont organisés autour de quatre questions :**

- Êtes-vous administrateur ou directeur d'une association ? Cette question renvoyait aux modèles de gouvernance, à l'importance de garder une dynamique de projet dans les associations et d'investir les outils juridiques adéquats. En l'espèce, le projet avait pris la forme d'un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), en raison de l'adaptation de l'outil au défi à relever : réunir, autour du projet territorial de santé, les collectivités territoriales et les professionnels libéraux. Il a été rappelé que c'est bien le projet qui décide de l'outil adéquat et non l'inverse.
- Le ou les établissements relevant de votre association sont-ils en zone rurale ? Ou dans une zone urbaine connaissant une tension, une pénurie médicale ? La désertification médicale est apparue comme un risque majeur de ne plus pouvoir apporter toutes les composantes inhérentes à l'offre médico-sociale.
- Votre association est-elle investie dans une démarche de coopération avec d'autres associations sur le même territoire ? La capacité à élaborer des réponses collectives et territoriales pour construire des réponses adaptées aux usagers, aux habitants, aux patients s'est alors révélée un défi de premier plan.
- Votre association est-elle partenaire d'acteurs locaux, tels que les collectivités territoriales, les associations, les entreprises ? Préalables à toute action de coopération, l'ancrage local, la participation à un réseau ont été ressentis comme de réelles nécessités.

**Les participants à l'agora ont réagi au témoignage apporté par les représentants du GCSMS, considérant qu'ils partageaient certains défis identifiés au regard des questions posées.**



## 4 INNOVATIONS ET PROSPECTIVE : DES EXPÉRIENCES À CAPITALISER ?

### Renouveler l'action sociale : agir et penser global ?

#### CONSEIL DE PROSPECTIVE DE L'UNIOPSS

Avec des auteurs du livre du Conseil de prospective de l'Uniopss. Animation : **Robert Lafore**, professeur de droit public à l'IEP de Bordeaux et président du Conseil de prospective de l'Uniopss. **Témoignage** : **Benjamin Le Fustec**, Chargé de développement régional, Uriopss Poitou-Charentes.

#### Problématique

► **Présentation de l'ouvrage « Refonder les solidarités – Les associations au cœur de la protection sociale. »** Conçu par le Conseil de prospective de l'Uniopss en amont du Congrès, il propose une exploration renouvelée de trois thèmes incontournables : le devenir de la protection sociale, la contribution des associations aux politiques publiques, la centralité de la personne. Comment renouveler l'approche de ces questions récurrentes ?

#### SYNTHÈSE

#### Défis et leviers

► **Dans le livre, porté par le Conseil de prospective de l'Uniopss, plusieurs niveaux ont été articulés** : un niveau « macro » relatif aux évolutions nationales de la protection sociale, un niveau « micro » - celui des personnes et des familles - et un niveau « méso », celui où s'inscrivent les associations avec leur ancrage territorial, leur rapport au politique, leur inscription dans l'ESS.

L'axe suivi - refonder les solidarités - répond au constat de solidarités fragilisées par des problèmes de financement, des problèmes d'efficacité (accès à l'emploi, accès au logement, ...) et des problèmes de légitimité. Ces enjeux sont tributaires de grands déterminants structurels découlant des transformations de la société et supposent vigilance, capacité de critique sociale, et capacité à cultiver des espaces d'autonomie dans lesquels on peut porter la vitalité démocratique et la créativité associative. Il faut parvenir à reprendre les problèmes autrement, à utiliser tous les espaces et toutes les marges existantes, voire considérer les tensions comme des moteurs de progrès.

Les travaux de l'agora ont souligné les défis à refonder les solidarités car celles-ci sont fragilisées, et ce, en remontant aux conceptions et principes peu

visibles car occultés par de nombreuses idées reçues ou enlées dans de puissantes logiques d'intérêt. Ils ont aussi pointé l'enjeu d'un système national de protection sociale à réaffirmer dans son ancrage et pas seulement à réorganiser dans son fonctionnement.

Plusieurs leviers ont été identifiés : la démarche collective, l'énergie collective pour capitaliser et essaimer les potentiels ; la démarche prospective concrète, pour lutter contre les inerties, se décaler des idées reçues, réaffirmer le politique, recréer du lien, relégitimer la technicité au service du projet ; les conceptions renouvelées du projet et du management qui peuvent découler de la sérendipité (ou plus généralement de la démarche, assise sur une méthode rigoureuse, qui réactive la créativité et l'innovation), de la sociocratie et l'holocratie pour sortir des logiques pyramidales de conduite de projet ; et enfin, très concrètement, le potentiel des laboratoires d'innovation sociale dont le modèle serait à explorer plus systématiquement.

### Prospective et parcours : des marges de manœuvre à cultiver

#### ERP RHÔNE ALPES

**Henri Bossu**, président de l'Espace de Recherche et de Prospective, président de l'Adsea 69 ; **Yves Darnaud**, Délégué général de l'ERP. **Animation** : **Laure Chareyre**, Directrice de l'Uriopss Rhône-Alpes et Secrétaire de l'ERP.

#### Problématique

► **Les perspectives de travail dans la protection de l'enfance et la justice des mineurs peuvent être élargies en alliant recherche et prospective.** Des associations impliquées dans ces champs et ouvertes à ce type de travail et de réflexion en ont fait l'expérience.

#### SYNTHÈSE

#### Défis et leviers

► **Constats** : Comment, au sein des associations d'action sociale et médico-sociale, diriger sans savoir où l'on va, développer des pratiques



► sans savoir ce qu'elles produisent, quel sens elles ont, tant pour les dirigeants, les praticiens, les personnes accompagnées que pour la société. L'action au service des personnes accompagnées n'est plus seulement le produit des institutions et des pratiques. Elle se pense, s'inscrit dans un environnement plus large qui bouscule les logiques historiques du secteur. Elle procède d'une approche plus globale, à la fois anthropologique et sociétale. Autrement dit, elle est centrée sur la personne en situation de vulnérabilité autant que sur ce qui « fait société » : le vivre ensemble, le lien social, la solidarité.

► **Une méthode** : La méthode doit amener à faire coopérer, de façon intelligente, différents types d'acteurs : le praticien, le manager, le chercheur, le bénéficiaire et le politique. Ainsi, doit-elle articuler de façon convergente trois fonctions : le savoir de l'expérience, le savoir savant et la commande publique. Le choix a été fait d'une méthode qui consiste à éclairer et nourrir la réflexion au sein des associations en croisant les savoirs issus de la pratique et de l'expérience, et les savoirs académiques. L'enjeu ne consiste pas seulement à mieux connaître les modes d'action et pratiques du moment. Il s'agit aussi de les penser dans leur évolution, de se donner les moyens d'être concepteur autant qu'acteur de scénarios du futur, d'adopter une démarche prospective.

Pour ce faire, la recherche et la prospective sont intégrées dans les milieux de pratique pour produire des savoirs, élaborer des scénarios du futur, débattre et construire collectivement l'action, orienter les politiques publiques et les pratiques.

## La révolution numérique et technologique : une opportunité pour fabriquer des réponses innovantes dans des associations d'avenir ?

URIOPSS LORRAINE

*Sylvie Mathieu, Directrice de l'Uriopss Lorraine ; Charlotte Dumont, chef de projet Sailor, Uriopss Lorraine.*

### Problématique

► **Les évolutions technologiques, numériques, domotiques, énergétiques vont impacter de façon très importante notre secteur avec la télémédecine, les logiciels divers au service des données informatiques, la forme des accompagnements.**

Comment le secteur associatif s'empare-t-il de ces sujets, pourquoi faire, comment, avec quelles équipes, dans quelles conditions ? Que pouvons-nous proposer pour l'accès de tous à des technologies qui aujourd'hui ne sont pas encore à la portée de tous, ou ne sont pas reconnues par la protection sociale ? Comment être innovant, avec des technologies adaptées sans déshumaniser la relation avec les personnes accompagnées ?

### SYNTHÈSE

## Défis et leviers

► **Les évolutions technologiques, numériques, domotiques, énergétiques vont effectivement impacter de façon très importante notre secteur et la forme des accompagnements** : retour d'expérience de la filière Silver Economie en Lorraine au travers de la dynamique SAILOR - Santé, Autonomie, Innovation en Lorraine - espace partenarial ouvert, d'aide à la réflexion et à l'émergence de projets, porté par l'Uriopss Lorraine et l'Université de Lorraine.

L'idée est de voir au-delà d'une approche au sens de filière économique, mais bien dans le champ de l'autonomie et de l'accompagnement de l'humain. De manière plus large, l'idée de l'innovation dans tous les secteurs marque la prise de conscience du champ associatif à bout de souffle et entraîne la conviction d'un changement de posture à assumer dans un mouvement de groupements de structures qui fait réfléchir par l'effet de seuil de ces organisations. Comment certaines associations de moindre taille peuvent-elles se renouveler et innover ? Il s'agit d'abord, dans le cadre du modèle économique, de chercher des idées novatrices pour le financement.

Au-delà des ressources, il s'agit d'une culture d'appropriation et de développement des technologies à partager au service des usagers à partir des territoires, grâce à la coopération. L'objectif étant d'être en capacité de s'organiser autour de la personne, en transversalité.

Les métiers d'accompagnement des personnes vont changer, mais comment accompagner le changement des organisations ? L'engagement dans la Responsabilité Sociétale des Organisations englobe la question de la prise en compte des transformations du travail social où se jouent des enjeux éthiques. Par exemple, la question du risque est fondamentale ; ici il s'agit de la fracture numérique pour les usagers mais aussi pour les professionnels.

L'enjeu est de parvenir à mettre en lumière la capacité d'innovation à infuser dans les pratiques : il s'agit de partir du parcours de la personne avec les acteurs, les relations tissées pour permettre l'intelligence collective afin de proposer de nouvelles solutions. Cela met en exergue une dynamique entrepreneuriale sur la base de valeurs partagées, dans une logique durable de projet : il s'agit d'être créatif dans la participation des parties prenantes, en offrant un cadre bienveillant et de convivialité pour créer ensemble, dans le respect et l'ouverture à l'autre.

## Favoriser la participation des usagers grâce à l'usage du numérique

UNIOPSS

*Michel Aimonetti, Directeur du Foyer du Romarin (EHPAD) ; Claudie Kulak, Présidente de l'association La Compagnie des aidants. Animation : Karen Toris, Chargée de communication, ADB Solidatech (Emmaüs).*

### Problématique

► **L'objectif de cette rencontre était d'échanger autour des outils,** ►



► **des usages et pratiques du web social pour les associations.** Twitter, Facebook, outils de partage de documents, réseaux sociaux, projet digital... Quel usage et quelle utilité pour favoriser la participation des usagers ?

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **En s'appuyant sur le retour de deux expériences** (l'un en EHPAD, avec la solution Famileo, et l'autre de la Compagnie des aidants), cette agora interactif a montré qu'il était possible de faire du numérique un vecteur de lien social.

LES DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DES ÉCHANGES SONT DIVERS :

- Comment les technologies du numérique peuvent favoriser, créer du lien social (entre les aidants, la famille, les usagers, les professionnels) ?
- Comment ces outils peuvent-ils faciliter la participation des usagers ?

LES LEVIERS EXISTANTS SONT ÉGALEMENT MULTIPLES, CAR LE NUMÉRIQUE CRÉE DU LIEN SOCIAL ENTRE LES PERSONNES, À CONDITION :

- Que toutes les parties prenantes soient consultées : il faut rencontrer l'ensemble des acteurs (usagers, famille, professionnels...), accepter les avis, consulter et recueillir tous les besoins.
- De prendre le temps de bien recueillir les besoins et de lever les freins éventuels. Un projet numérique prend du temps, il faut avancer avec les futurs utilisateurs.
- D'accepter de partager les idées avec d'autres qui ont déjà tenté l'expérience, et accepter les critiques.
- De commencer l'expérience à petite échelle, puis d'élargir afin que les premiers bénéficiaires utilisateurs deviennent des prescripteurs.
- D'avoir un bon modèle économique : les outils ont un coût, l'accompagnement aussi. Il faut donc trouver des financements.

## Valoriser l'action collective via des processus de coopération sereins et productifs

### URIOPSS POITOU-CHARENTES

*Benjamin Le Fustec, Chargé de développement régional, Uriopss Poitou-Charentes. Animation : Annie Denier, Directrice de l'Uriopss Poitou-Charentes.*

### Problématique

► **La démarche prospective de l'Uriopss et ses adhérents a tablé sur la capacité d'innovation que recèle ce type de processus, mais aussi sur la capacité d'innovation des associations du secteur social, sanitaire et médico-social.** Comment partager cette expérience fondée sur l'intelli-

gence collective ? La discussion a été engagée à partir d'un projet multi-partenarial réel, s'ouvrant sur des secteurs autres que le secteur social et médico-social avec notamment, l'économie sociale et solidaire et l'industrie, valorisant l'action collective *via* des processus de coopération sereins et productifs.

#### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Aboutissant à terme à la création d'un laboratoire d'innovations sociales et technologiques à destination des personnes vulnérables, appelé Origamy Lab, la prospective en tant que discipline, pouvant paraître parfois abstraite, démontre avec ce projet le puissant potentiel de création d'actions concrètes qu'elle contient.** Après la présentation des travaux de l'Uriopss, le débat s'est orienté principalement sur les moyens permettant à une association gestionnaire d'établissements et services sociaux, sanitaires et médico-sociaux de proposer et initier ce genre de démarche en leur sein.

Il est d'abord assez évident que ce n'est pas chose aisée que de convaincre sur le bienfondé d'une telle démarche. « Stratosphérique » et élitiste sont les idées reçues les plus communes à l'évocation de la prospective.

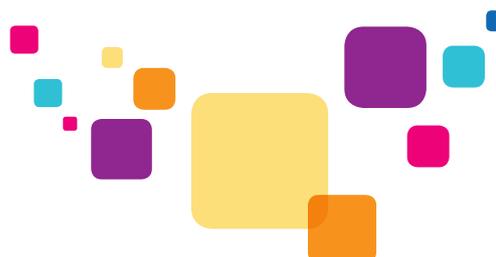
Le premier défi est donc de convaincre ; pour le relever, il faut manœuvrer avec le levier du témoignage, apportant la preuve par la démonstration que la prospective n'est pas réservée à un club d'initiés.

La complexité s'avère être un deuxième défi à la démarche prospective. Là encore, un levier est actionnable pour passer l'obstacle. En effet, il s'avère que des méthodes existent. Celles-ci sont pédagogiques, intuitives et efficaces. Si l'accompagnement est bien fait, elles déboucheront sur des axes de travail concrets et pertinents au regard de l'institution qui a initié la démarche prospective.

Enfin et comme dernier défi, beaucoup d'associations se sentant isolées par le manque de « technostructures » idoines, le manque de temps, le manque de compétences, renonceront à poursuivre une démarche prospective. Il serait dommage qu'il en soit ainsi compte tenu du haut degré de compétences et d'expériences en prospective que possèdent certaines structures de l'économie sociale et solidaire et notamment dans le secteur social, sanitaire et médico-social. Il sera toujours possible de se faire accompagner dans ce genre de démarche.

POUR RÉSUMER :

1. Défi conviction = levier témoignage ;
2. Défi complexité = levier méthode ;
3. Défi isolement = levier accompagnement.





## Prospective en association : des clés pour une démarche de projet ?

### UNIOPSS/URIOPSS

*Julie Lagranche, chargée de mission Vie Associative - Prospective - Observatoire Social, Uriopss Champagne-Ardenne ; Christine Chognot, Adjointe au directeur général de l'Uriopss, responsable de la mission de prospective. Animation : Catherine Humbert, Directrice de l'Uriopss Alsace.*

### Problématique

► La démarche prospective permet de construire des analyses renouvelées, en tablant sur la capacité à trouver des marges de manœuvre dans les tensions et l'incertitude, en valorisant l'intelligence collective, en repartant de la force du projet. » Mais au-delà de l'expérimentation, peut-on déplacer le curseur et développer encore cette capacité prospective ? Plusieurs expériences de prospective en région montrent comment l'on peut retrouver des potentiels dans la dynamique associative et dans l'action collective.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► Ces démarches en région ont permis de reprendre la main, de réfléchir sur l'avenir, d'oser avancer avec des acteurs non seulement déterminés mais inscrits dans une dynamique collective. Ce n'est pas forcément facile, mais c'est se donner le luxe de penser autrement et de construire autre chose

Cela a par exemple permis en région Champagne-Ardenne de revoir le projet politique avec une part d'utopie, de créer une cellule de veille prospective, de déployer des actions concrètes avec les associations et des partenaires, comme des séminaires thématiques par exemple.

En Alsace, un petit groupe s'est mobilisé pour aboutir finalement à un axe partagé autour de la remobilisation des solidarités.

En Rhône Alpes, avec l'ERP, on a pu tabler sur différents niveaux de participation (managers, praticiens, administrateurs, chercheurs...), d'où une grande richesse, mais aussi sur un esprit qui a permis de dépasser les jeux d'ego ou de pouvoir que l'on observe souvent. Ainsi, les exigences de la méthode sont importantes (définir une problématique, construire l'alternative, identifier des leviers), mais cela ne suffit pas : il faut une perspective volontariste.

### PLUSIEURS DÉFIS ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS :

- Changer d'échelle pour qu'un plus grand nombre d'associations, de collectifs d'associations et autres, se lancent dans la prospective.
- Savoir mener à bien des chantiers, qui, par construction, sont « sensibles », ce qui suppose de la rigueur dans la méthode et du volontarisme quant aux orientations à porter.

### DIFFÉRENTS LEVIERS ONT ÉGALEMENT ÉTÉ NOMMÉS :

- Les potentiels de la créativité.
- La démarche structurée, potentiellement riche, du projet associatif.
- L'ancrage territorial.
- La volonté d'avancer, partagée par des gens de diverses origines, pour résoudre des problèmes sociétaux ou saisir des évolutions.

## L'innovation associative : des expériences à capitaliser

### FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF

*Hugues Sibille, Président de la Fondation Crédit Coopératif ; Pascale Caron, Présidente du Réseau des Accorderies de France ; Louis-Julien de la Bouère, coordinateur de l'association Tiriad et du projet Carto Mobilité.*

### Problématique

► L'innovation sociale a récemment acquis un statut officiel, tant aux États-Unis qu'en France. Elle est le moteur de la transformation permanente de l'économie sociale, en perpétuelle recherche de solutions aux besoins nouveaux exprimés par la société civile. De nombreuses innovations associatives, peut-être insuffisamment connues, en témoignent.





# 5 MANAGEMENT, PROJET, GOUVERNANCE

## Parcours d'accompagnement des administrateurs : conforter la confiance et développer la capacité à agir

URIOPSS PAYS DE LA LOIRE

*Louis Laigle, président de l'association « les amis de St Vincent » et gestionnaire de la Maison d'Enfants à Caractère Social « Les Amis de Saint-Vincent-de-Paul » ; Anne Postic, Directrice de l'Uriopss Pays-de-la-Loire .*

### Problématique

► Comment aborder la possibilité pour le dirigeant associatif de réaliser effectivement son projet d'engagement, dans l'intérêt général ?

La démarche de co-développement et le séminaire des administrateurs démarrés en 2014 à l'Uriopss Pays-de-la-Loire ont choisi d'accompagner l'exercice des responsabilités associatives en tablant sur la confiance, la culture de la coopération, la conviction, le sentiment d'appartenance à un projet, l'inscription dans les enjeux sociétaux. Cette démarche, basée sur une méthodologie structurante et pédagogique, a déjà porté des fruits très encourageants ; l'une des convictions majeures qui en découle pour les administrateurs dirigeants des associations, est que la coopération et le soutien mutuel sont plus forts que la concurrence.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► Le statut d'administrateur n'est pas toujours facile à assumer, mais plusieurs initiatives ont vu le jour dans les Uriopss pour permettre à tous ceux qui assument cette fonction de s'engager dans les meilleures conditions. C'est le cas de l'Union régionale des Pays-de-la-Loire qui, au travers d'un séminaire organisé en 2014, a lancé une démarche d'accompagnement en ce sens.

Lors de l'agora, Anne Postic a insisté sur la nécessité de mettre les administrateurs dans une posture de coopération et non de concurrence.

Louis Laigle a souligné, quant à lui, l'importance de la transmission aux nouveaux administrateurs, que ce soit sur le plan des missions ou des compétences nécessaires pour jouer un rôle dans les meilleures conditions. Il est longuement

revenu sur la nécessaire solidarité entre pairs, basée sur la communauté de valeurs. Une solidarité qui doit s'inscrire dans la durée.

LES DÉFIS NOMMÉS LORS DE CETTE AGORA SONT POUR L'ESSENTIEL :

- Un soutien effectif à la fonction d'administrateur dirigeant
- La transmission (de visions, de compétences)
- Une démarche qui humanise la fonction de dirigeant

DES LEVIERS ONT ÉGALEMENT ÉTÉ NOMMÉS :

- La solidarité entre pairs
- Une démarche concrète
- La confiance
- La pérennité de la collaboration, des coopérations
- La congruence des valeurs

## Le financement sur fonds d'épargne

CAISSE DES DÉPÔTS

*Julien Garnier, Chargé d'études, Direction des fonds d'épargne, Groupe Caisse des Dépôts ; Lucas Seigneur, Chef de Projet Habitat Spécifique, Groupe Caisse des Dépôts ; Animation : Dominique Nguyen, Responsable du service Habitat spécifique, Groupe Caisse des Dépôts.*

### Problématique

► L'objectif était de faire connaître le mécanisme original de transformation de l'épargne populaire (Livret A, LDD, LEP) gérée par la Caisse des Dépôts au sein du Fonds d'Épargne en prêts, répondant aux besoins majeurs de financement de l'habitat social, d'aménagement du territoire et de la politique de la ville.

Et de faire découvrir, en particulier, une étude inédite sur la circulation spatiale de cette épargne (85 % de l'épargne collectée bénéficie directement à l'économie locale) ainsi qu'un bilan des dix dernières années de prêts consentis par la Caisse des Dépôts sur le secteur EHPA /EHPAD, permettant d'accompagner le déploiement d'une offre immobilière modernisée. ►



## Retour sur trois démarches d'accompagnement portées par des Uriopss

### UNIOPSS

*Laetitia Courtin*, conseillère technique Droit social-Ressources Humaines, Uriopss Grand Sud ; *Christèle Dreux*, conseillère technique Associations et Territoires, Uriopss Basse-Normandie ; *Mathilde Hamelin*, conseillère technique Droit social-Droit associatif, Uriopss Picardie. Animation : *Isabelle Léomant*, conseillère technique Accompagnements, acteurs et parcours, Uriopss.

### Problématique

► **Les Uriopss sont attentives à proposer à leurs adhérents des accompagnements répondant aux enjeux auxquels les associations sont confrontées.** Ainsi, l'Uriopss Basse-Normandie a accompagné une coopération territoriale à l'échelle d'un bassin d'emplois sous forme de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), notamment en développant la mutualisation des emplois et des formations. L'Uriopss Picardie travaille avec des associations du secteur sanitaire, social et médico-social qui se réinterrogent sur la révision des accords mettant en place l'aménagement et la réduction du temps de travail. L'Uriopss Grand Sud a accompagné la création d'un plan de formations-actions mutuels pluriannuel prioritaire du GCSMS des établissements et services du handicap de Lozère, s'appuyant sur des outils RH et organisationnels et la mise en place d'indicateurs d'évaluation.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Cette agora a permis de mettre en évidence les différents processus qui amènent les Uriopss à accompagner leurs adhérents :** soit pour répondre à un besoin spécifique d'un adhérent, l'Uriopss adaptant l'accompagnement à une demande directe : soit pour répondre à une analyse des tendances internes (aux ESSMS) et externes (politiques publiques) que l'Uriopss mène afin d'anticiper les évolutions sociétales impactant notre secteur et permettant ainsi la mise en place d'actions collectives sur un territoire ou pour un secteur ; soit enfin pour accompagner quelques adhérents sur une thématique dont les enjeux peuvent concerner l'ensemble des adhérents : l'Uriopss s'appuiera alors sur la capitalisation et le transfert des enseignements de ce travail pour proposer un accompagnement approfondi aux autres adhérents qui le souhaitent.

En croisant ces trois témoignages, l'agora a permis de mettre en évidence que ces différentes approches de l'accompagnement s'articulent en fait entre elles pour couvrir les besoins des adhérents, la multiplicité des demandes et les aider à faire face aux enjeux qui traversent notre secteur, en s'appuyant sur les compétences ainsi développées, sur la construction collective d'outils et qui enrichissent les propositions de chaque Uriopss en renforçant la force de notre réseau.

Pour conclure, par leur souci d'être attentifs aux attentes et besoins (exprimés ou non) des adhérents, les Uriopss pourraient être considérées comme des lanceurs d'alertes pour que les associations de solidarité puissent s'adapter aux évolutions de la société, dans le respect des personnes accompagnées et des salariés.

## Piloter les ressources humaines : de l'identification à la gestion des risques et des opportunités

### URIOPSS ÎLE-DE-FRANCE

*Anne Fabrègue*, administratrice de l'Uriopss Ile-de-France, Directrice générale du Groupe Hospitalier Diaconesses Croix Saint-Simon ; *Blandine Sarcy*, Chargée de la GRRH, Association Entraide Universitaire ; *Anne Santène-Chevallier*, Directrice du pôle Enfances Plurielles de l'ARSEAA ; *Stéphane Pareil*, Adjoint au Directeur général de l'ARSEAA, en charge de la stratégie RH. Animation : *Sabine Esnault*, conseillère technique Ressources Humaines et Vie Associative, Uriopss Ile-de-France.

### Problématique

► **Le pilotage des ressources humaines évolue progressivement dans les associations, cherchant à concilier l'utilisation des outils RH et l'affirmation de l'identité associative, avec toutes ses particularités.**

L'expérience accumulée permet-elle déjà de capitaliser des avancées ? Les tableaux de bord créés par des DRH d'associations de solidarité ont été présentés dans cette perspective.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Les deux retours d'expériences (Baromètre RH et Charte de Management) ont suscité des échanges nombreux, riches et constructifs. Afin de penser et conduire une politique de ressources humaines, ont ainsi été soulignés les défis suivants :**

- Avantage pour les associations à se mobiliser pour pouvoir se comparer dans le temps ; avec plusieurs demandes d'étendre le Baromètre RH de l'Uriopss Ile-de-France à d'autres régions : « faire réseau ».
- Implication des directions car « piloter demande du travail et de l'argent » : des moyens humains (compétences, temps) et techniques (systèmes d'information fiables) ; une telle démarche implique aussi d'articuler ces outils avec le projet associatif, en lien avec les instances représentatives du personnel.
- Intérêt d'avoir des indicateurs pour se poser des questions sur des réalités sensibles (qualité de vie au travail, climat social, rôle du management, adéquation avec les orientations du projet associatif).
- Ne pas oublier que les bénévoles sont des « ressources humaines ».



- Pour conclure, dans le contexte de complexité que nous connaissons, osons prendre le chemin de l'intelligence collective pour piloter et accompagner les changements en identifiant et traitant les tensions sociales avec l'ensemble des parties prenantes. Le réseau Uniopss-Uriopss est sollicité pour impulser une mutualisation des outils et pour favoriser les échanges d'expériences.

## Accompagner le retour au travail suite à un cancer

### ORSANE

*Catherine Berçon, Directrice Générale Déléguée du groupe Prévia ; Pascale Breton, Coach et Formatrice, groupe Prévia.*

### Problématique

► **Près d'une personne sur deux atteintes d'un cancer a moins de 65 ans.** Parce qu'un tiers de ces personnes perdent leur emploi dans les 2 ans, il devient urgent de prendre en compte toutes les problématiques liées au retour à l'emploi suite à cette maladie. Par une démarche globale impliquant l'entreprise dans la réintégration de son salarié, par un accompagnement personnalisé agissant sur le bien-être de la personne tant sur le plan médical, social que professionnel, le retour au travail est non seulement possible mais également nécessaire à la guérison. Parce que le cancer peut tous nous concerner un jour ou l'autre, parce qu'il y a des enjeux sociaux et financiers importants, parlons du cancer et construisons ensemble un avenir après le cancer.

## Agir sur l'absentéisme : un enjeu majeur pour l'économie sociale et solidaire

### CHORUM

*Zoé Gallos, Chargée d'études «Prévention et santé au travail», Mutuelle CHORUM-CIDES..*

### Problématique

► **Les risques professionnels, dans l'économie sociale et plus particulièrement dans le secteur social et médico-social, sont une réalité liée à des caractéristiques des activités déployées :** accompagnement d'un public en situation de difficultés sociales, d'autonomie ou de santé, engagement affectif et physique des salariés, évolutions législatives et institutionnelles, moyens matériels contraints du fait des modes de financement... On observe, ces dernières années, une dégradation de l'état de santé des salariés (maladie, accidents du travail, inap-

titudes...). Comment trouver des marges de manœuvre permettant d'agir sur ces situations ? Chorum propose des repères, outils et méthodes dédiés aux associations du secteur sanitaire, social et médico-social.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Comprendre l'absentéisme est un enjeu majeur pour l'économie sociale et solidaire.** À travers cette agora, Chorum a proposé comme première étape de compréhension des outils de mesure statistique au niveau de l'association. En effet la mesure statistique permet d'établir un diagnostic clair et rigoureux de la situation d'une structure. Des indicateurs précis et bien construits, suivis dans le temps peuvent remettre en cause des avis déjà établis ou des «préjugés».

Ainsi, lors des discussions, certains participants ont évoqué le fait que les jeunes s'arrêtent plus que les plus âgés. L'explication avancée est un rapport au travail différent de la part de la nouvelle génération. Or, il est statistiquement établi qu'au niveau de l'ESS, l'absentéisme augmente avec l'âge. Il est donc nécessaire de chercher ailleurs les raisons du recours aux arrêts maladies. De fait, en complément des outils statistiques, il s'est dégagé des discussions l'importance à donner à la parole des salariés pour avancer plus finement dans la compréhension de l'absentéisme. Une démarche de prévention de l'absentéisme commence par la compréhension du phénomène.

## Le financement participatif (crowdfunding) : alternative ou nécessité ?

### BANQUE POPULAIRE/AIRDIE

*Marielle Girerd, Chargée de Relations Économie Sociale et Solidaire, Banque Populaire du Sud ; Laetitia Léonard, Directrice de l'Airdie (France Active).*

### Problématique

► **Le crowdfunding, ou financement participatif permet aux particuliers, associations ou entreprises, de collecter des fonds auprès d'un large public** afin de financer un projet créatif, solidaire ou entrepreneurial. De façon pratique, cette rencontre a abordé les enjeux, le fonctionnement et la structuration de la démarche permettant de réunir les facteurs de réussite de ce mode alternatif de financement de plus en plus utilisé pour diversifier les ressources des projets d'utilité sociale.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

LORS DE L'AGORA DES DÉFIS ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS :

- Mobiliser des financements nouveaux, alternatifs, face à la raréfaction des fonds publics et sociaux.



- Saisir l'opportunité du succès du crowdfunding pour porter nos projets.
- Mobiliser la générosité grâce au numérique.

#### DES LEVIERS ONT ÉGALEMENT ÉTÉ CERNÉS :

- Raconter une histoire qui donne envie et ré-enchant le monde.
- Mobiliser ses réseaux.
- Communiquer (au minimum 15 actions de communication pour réussir une opération) !
- Se rendre disponible.
- Prévoir des éventuelles contreparties et savoir remercier.

## L'évaluation de l'utilité sociale des associations de solidarité : quelles mesures pour quelle valorisation ?

### UCPA

*Elena Lasida, Docteur en économie, Professeur à l'Institut Catholique de Paris ; Julien Kleszczowski, Doctorant en sciences de gestion, Apprentis d'Auteuil / École Polytechnique ; Felipe Machado Pinheiro, Doctorant en économie, UCPA / Institut Catholique de Paris / Université de Rennes I. Animation : Augustin Gille, Doctorant en sciences de gestion, UCPA / Institut Catholique de Paris / IAE de Paris.*

### Problématique

► Traditionnellement, évaluer ses activités permet de rendre des comptes et d'améliorer la performance d'une structure. Or, une démarche d'évaluation d'utilité sociale peut avoir d'autres perspectives : travailler son identité, envisager de nouvelles missions, mettre en évidence des valeurs inattendues. Partage d'expériences et débats autour de quatre démarches d'auto-évaluation d'utilité sociale ont ponctué cet agora.

### SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► La nécessité pour les institutions de se saisir de la question de l'évaluation d'utilité sociale est apparue clairement, certes comme moyen de démontrer leur efficacité, pour pouvoir diversifier leur financement notamment, mais aussi comme façon de répondre à un devoir permanent de légitimation tout en maîtrisant la finalité et le sens politique de leur action. Évaluer l'utilité sociale, c'est remettre la pertinence des institutions au cœur du débat public plutôt que leur seule performance. C'est aussi intégrer l'ensemble des parties prenantes (professionnels, usagers, élus, habitants) dans la réflexion sur le rôle d'une institution dans son environnement.

- Les attentes des structures quant à l'évaluation de l'utilité sociale sont diverses (communication, financement, mais aussi cohésion interne, travail sur l'identité). Il existe autant de méthodes que de

structures, de la méthode quantitative d'évaluation d'impact, plutôt destinée aux financeurs ou à la communication, à la démarche plutôt qualitative et participative destinée à revisiter son identité et tracer des perspectives d'avenir. La bonne méthode est construite sur mesure, pour répondre aux attentes et à la vision de la structure.

- Certaines institutions mettent le sens de l'action au cœur de l'évaluation, en commençant par identifier leur « anthropologie sociale », c'est-à-dire leur conception de l'humain et de la manière dont elles participent à la construction de la société. Pas de déclaration de grand principe, mais le message propre à l'institution est présent dans ses pratiques (de gouvernance par ex.). A l'Arche, ce qui a été formulé de manière assez forte, c'est l'idée de mettre la fragilité au cœur du vivre-ensemble, une inversion de ce qui valorise les personnes dans notre société.

- Chez Emmaüs Connect, les résultats de l'évaluation d'impact social étaient plutôt neutres. Du fait de la complexité des problèmes auxquels l'association a vocation à répondre, l'impact de son intervention participe d'un ensemble de variables échappant à son champ d'action. Mise en place parallèlement, l'évaluation d'utilité sociale a pris la forme d'un processus réflexif permettant à l'association d'interroger sa raison d'être, apparue alors de manière nouvelle, au-delà de son intervention auprès d'un public fragile, comme l'affirmation d'un droit à la communication numérique et la promotion de la justice sociale dans le domaine de la communication.

#### EN RÉSUMÉ, DEUX DÉFIS ESSENTIELS ONT ÉTÉ RELEVÉS LORS DE CETTE AGORA :

- Le renforcement du sens et de l'identité des structures.
- L'acceptation effective de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale.

#### DEUX LEVIERS ONT ÉGALEMENT ÉTÉ IDENTIFIÉS :

- La poursuite de la sensibilisation aux questions liées à la mesure de l'utilité sociale.
- Le partage entre acteurs.

## Le crédit-bail immobilier : une alternative au financement classique des structures sanitaires et médico-sociales

### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

*François Lys, Responsable du pôle santé chez GENEFIM ; Joseph-Emile Serna, Responsable du Marché des Associations à la Société Générale*

### Problématique

- Une solution innovante et alternative au financement immobilier traditionnel a été présentée : le crédit-bail immobilier. Cette solution comporte de nombreux avantages en termes de coûts, d'optimisation fiscale, ►



► de durée, qui prennent en compte les spécificités des établissements sanitaires et médico-sociaux.

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **L'agora a illustré comment le crédit-bail immobilier est un mode de financement particulièrement adapté aux immeubles mono-valents des secteurs santé et médico-social** (champs : refinancement, construction, acquisition de murs). Il s'inscrit dans le cycle de vie de l'immeuble et de ses mises aux normes, et ce, à moindre coût par rapport aux financements classiques longs.

Il s'agit par ailleurs d'un véritablement accompagnement du crédit preneur qui bénéficie de conseils sur les plans juridique, technique, sectoriel et fiscal, tout au long du projet. Des structures crédit-bail immobilier comme Généfim (Groupe Société Générale) sont spécialisées sur les immeubles mono-valents d'exploitation (santé, médico-social, hôtellerie).

## Optimisation du patrimoine : quel levier de développement pour les associations ?

### CAISSE D'ÉPARGNE

*Michel Cavaillon, Directeur marketing, animation et pilotage, Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon ; Michel Sirvent, Expert en économie sociale, Caisse d'Épargne Languedoc Roussillon ; Frédéric Blin, Responsable Grands Comptes, Marché Économie Sociale et Institutionnels, BPCE ; Laurent Warnier, Directeur opérationnel, Crédit Foncier.*

### Problématique

► **Cette rencontre visait à aider les associations à optimiser leur patrimoine pour trouver des marges de manœuvre leur permettant de développer davantage leur projet associatif.** Il s'agit avant tout de faire un diagnostic immobilier : les associations pensent être assises sur un tas d'or car elles sont propriétaires... Qu'en est-il vraiment ? Leur patrimoine leur sert-il ou les dessert-il ? Les locaux sont vétustes... quelles sont les possibilités ? Les normes environnementales ISO 26000 sont-elles une opportunité pour les associations ?

SYNTHÈSE

### Défis et leviers

► **Cet échange a mis l'accent sur l'importance pour les associations de trouver des marges de manœuvre leur permettant de développer davantage leur projet associatif.** Les intervenants ont soulevé des questionnements sur l'intérêt ou pas d'être propriétaire, celui de faire un diagnostic des locaux, de prévoir plusieurs possibilités de gestion, de s'intéresser aux financements conventionnés pour la rénovation...







**Uniopss** – 15 rue Albert – CS 21306 – 75214 Paris Cedex 13  
Tél : 01 53 36 35 07 / 00 – [www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)