**FNISASIC : Journées des 28/29 janvier 2016**

Congrégations et associations face aux restructurations

**Problèmes juridiques et pratiques**

Maryse Lépée – Présidente de l’URIOPSS Ile de France

**Quelle méthodologie pour le rapprochement des associations ?**

**Préalable :**

* Le rapprochement n’est pas obligatoirement synonyme de fusion absorption regroupement
* Ce peut être : le partenariat – la coopération – la mutualisation – le partage des ressources

**I – Quelles raisons essentielles pour le rapprochement et dans quel contexte ?**

1. **un environnement législatif et réglementaire** de plus en plus complexe, dans un contexte « normé » et soumis aux ratios indicateurs :
* Quel est le SENS de nos valeurs associatives ?
* Quel est le SENS de nos accompagnements individualisés ?
* Se rapprocher pour mieux faire face à ces nouvelles contraintes réglementaires ?
1. **des contraintes financières de plus en plus fortes**, des dépenses d’action sociale en forte progression, des Conseils Départementaux « aux abois » qui renient leurs obligations légales :
* Cas du CD91….début d’une « longue série » ?
* Quels liens de confiance avec nos autorités de tarification ?
* Comment échapper au simple rôle « d’opérateur » ? Gestionnaire
* Comment préserver la qualité de l’accompagnement ?
* Se rapprocher pour faire des **économies d’échelle** ?
1. **des injonctions contradictoires des Pouvoirs Publics** :
* Appels à Projets mise en concurrence
* Des Pouvoirs Publics qui incitent à coopérer – mutualiser – se regrouper, charte de restructuration ARS – fédérations en Ile de France.
* **Se rapprocher** pour répondre aux **incitations des Pouvoirs Publics** ?
1. **une nouvelle culture du « faire ensemble » sur les territoires d’action parcours de santé**
* Loi modernisation du système de santé définition pour la 1ère fois du **parcours de santé** (garantir la continuité, l’accessibilité, la qualité, la sécurité et l’efficience de la prise en charge de la population)
* Loi ASV incite à une **meilleure coordination** des acteurs au service des Personnes Agées (coordination de l’action gérontologique, conférence des financeurs sur les territoires, réseaux gérontologiques…)
* **Se rapprocher** pour, ensemble sur les territoires, proposer des parcours de santé aux personnes et améliorer, ainsi, la qualité de nos « prestations » ?

**Résumé**

1. Les mouvements de restructuration – avec les regroupements – sont **inévitables** (l’offre s’adapte, il faut la préserver et renforcer sa qualité)
2. Sachons **anticiper** ces évolutions….selon des modalités pratiques différentes
3. Sachons rester **les pilotes** de telles pré actions ne nous laissons pas imposer ces évolutions.

**II - La phase politique et stratégique pour un projet de rapprochement**

**Le temps des choix politiques**

1. **nous devons nous poser quelques questions préalables indispensables :**
* Quel est le **SENS** – **OBJECTIFS** de notre rapprochement ? (parcours…qualité…)
* Ce n’est pas un **échec**, c’est une **opportunité** pour écrire une **nouvelle page** de notre histoire…dans la continuité
* Ce n’est pas non plus une démarche « **prédatrice** »
* Sur quels **critères** nous rapprocher ?
* Comment **préserver** nos valeurs ? Notre histoire ? **ESSENTIEL**
* Quels sont **nos** **besoins** précis de développement ?
* Travaillons-nous dans une **démarche de confiance** pour nous rapprocher ?
1. **soyons conscients et sachons discerner les facteurs de réussite d’une opération de rapprochement :**
* **Implication politique** forte du CA – du bureau – du Président **plan global de développement** adopté en CA ?
* **Participation** active de la direction, du Comité de direction et de l’encadrement supérieur commission de développement ?
* **Communication** adaptée et maîtrisée tout au long du processus : familles – CVS – résidents
* **Négociation** avec DP – CE et CHSCT et communication
* **Informations** permanentes aux **Pouvoirs Publics**
1. **éléments de méthodologie dans cette phase politique**
* Phase des échanges préalables, des premiers contacts :
* Echanges de documents : Projet Stratégique – plan d’actions – PV de CA – Rapports d’Activités
* Se « faire une opinion » sur et discerner sur  :
* Le degré d’adéquation aux valeurs, à l’histoire, aux missions…
* Les motivations du demandeur
* « Bénéfices – risques » - balance
* Se rencontrer, dialoguer
* Phase de discussions politiques entre les gouvernances :
* Copil stratégique ou « comité projet commun » du rapprochement avec les représentants des « deux parties »
* Discussions, dialogues au sein de chaque CA
* Discussion, dialogues entre’ les gouvernances des deux parties
* Diagnostic partagé sur l’état des forces en présence
* Forces et faiblesses
* Produire aussi une étude d’impact préalable sur les conséquences de rapprochement, la gouvernance, l’organisation…
* Question : un accompagnement extérieur ? Consultation ? Fédération ?
* Points permanents de vigilance :
* Quelle participation de l’association regroupée dans la nouvelle gouvernance ?
* Quelle direction générale ? quel devenir des directeurs des établissements regroupés ?
* Quelles grandes lignes de l’organisation de demain ?
* Phase de décisions politiques par les CA concernés

**A la fin du 1er cycle :**

**La décision politique du rapprochement est prise par les instances de gouvernance concernées.**

**III – La phase opérationnelle de formalisation du nouveau PROJET**

**Le temps de la faisabilité, du réalisme…**

1. **la priorité : redonner du SENS à la nouvelle entité – PILOTAGE**
* Mettre à jour ou élaborer un **projet stratégique** pour la nouvelle entité
* Nouveau nom de l’association ?
* Copil stratégique – chef de projet – qui fédère, réunit…facilite les échanges
* Définir un nouveau CA – bureau et mettre en place cette **nouvelle gouvernance** – éléments essentiels du PS.
* Faire **participer** les **personnels** – aller sur le terrain, Copil – pour construire l’entité nouvelle dans une dynamique « gagnant – gagnant » les représentants **résidents**, les **familles**, les **bénévoles**…
* Prendre le « **juste temps** » pour élaborer ce projet.
* Valider le **projet stratégique par le CA** et proposer d’organiser un **moment festif** avec les personnels pour bien marquer « le passage » vers….une nouvelle entité.
1. **communiquer sur la nouvelle entité et son sens politique**
* En interne : **outil dédié** ? journal ? personne ressource
* Le « **dialogue social** » est essentiel pour faire comprendre, faire partager et combattre **rumeurs – peurs – fantasmes**.
* DP – CE, CHSCT
* Associer les **résidents** : CVS regroupé ?
* Associer les **familles :** comité des familles ?
* Communiquer avec les **bénévoles** quelle place dans la nouvelle entité ?
* Informer régulièrement les **Pouvoirs Publics** pour leur faire partager
* « la ligne cible »
* « le chemin de transition »
* « les difficultés »

**Ceci nécessite : dialogue – rigueur – ouverture – écoute**

1. **négocier les bases d’une nouvelle organisation**
* Des **choix** sont nécessaires :
* Organisation **centralisée** au siège
* Organisation **décentralisée** avec délégations de pouvoirs – DUD
* **Codir** du siège avec le DG et ses directeurs
* Quelles liaisons siège – établissements – services ?
* **Comité des directeurs** avec le siège ? quelle contribution du CA ?
* **Quelle organisation territoriale** ?
* Des directeurs de territoires qui fédèrent sur un territoire, plusieurs établissements et services ?
* Quelles liaisons avec les pôles-métiers du siège ?
* Quelles étapes **progressives** de montée en charge dans une organisation cible.
* Nécessité de mettre en place un **Copil décentralisé** « organisation » ou une commission spécifique du Copil stratégique sur ce thème.
1. **harmoniser les procédures et les pratiques professionnelles**
* C’est l’étape la plus difficile…car elle remet en cause les Pratiques Professionnelles des structures regroupées (attention à « une 2nde perte d’identité »). Elle prend du temps qu’il faut savoir respecter !
* Elle aboutit à la rédaction d’un **guide de procédures** administratives, financières et d’accompagnement :
* Qui est mis à jour régulièrement
* Qui doit faire l’objet d’un suivi de mise en œuvre harmonisée sur le terrain.
1. **harmoniser les statuts des personnels**
* Etat des **lieux partagé** avec les DP dynamique « gagnant – gagnant »
* Choix de **règles communes** (CC ou accords d’entreprises harmonisés)
* Définition d’un **calendrier de montée en charge** progressif
* Prévoir les **plans de formation** individuels et collectifs du personnel

**A la fin du 2nd cycle**

**Les grands principes de gouvernance d’organisation, de procédure, du projet sont définis en concertation et en dialogue.**

**IV - La phase de mise en œuvre concrète du projet et son suivi**

**Le temps de la vigilance, de la cohérence, de la rigueur….mais aussi de la souplesse !!**

1. **entrainer l’adhésion des personnels et les faire participer au nouveau projet**
* Chacun à « sa **juste place** » dans la nouvelle organisation
* Avec une « **feuille de route** » précise…mais aussi des **marges de manœuvre** réelles
* Dans le **respect** des procédures définies et en évitant les dérives.
1. **accompagner le changement**
* Mettre en place les **formations** adaptées plus accompagnements
* En insistant sur l’importance des nouvelles procédures harmonisées
1. **sur ces bases, construire une culture commune adaptée à l’entité**
* Privilégier **rencontres – dialogues**
* Au sein des **établissements** et par **type de métiers**
1. **mettre en place un comité de suivi du regroupement**
* Avec des représentants des établissements et des divers métiers,
* Proposer d’analyser les « **cas complexes** » et diffuser les propositions de solutions
* Savoir « **adapter** » en permanence le modèle

**C’est la phase la plus complexe du regroupement (succès ou échec) qui nécessite de la vigilance, de l’écoute…et des adaptations au modèle retenu ! sur un long terme.**

**Eléments de conclusion**

* Certes le **développement est nécessaire** aujourd’hui dans le secteur associatif,
* Mais pas à n’importe quel prix : selon nos **valeurs**, notre **histoire**…
* Il nécessite :
* Du **courage politique**
* De la **rigueur dans la méthodologie**
* De la **souplesse** et de **l’écoute** dans la mise en œuvre
* De réelles **capacités de discernement**
* C’est une telle **aventure humaine** qui fait appel à la rencontre, à l’aller vers….des structures fragilisées…mais toujours pour améliorer la **qualité de l’accompagnement** des personnes fragilisées, hébergées et suivies dans nos établissements sanitaires – sociaux et médico sociaux du secteur Privé non lucratif.
* Sachons piloter ces **dynamiques de changement** avec **courage, détermination** et capacités réelles de **discernement**.