COOPÉRER : RENFORCER ET/OU PERDRE SON IDENTITÉ ?

Extraits du séminaire du 25 août 2015

« Coopérations et rapprochements, une journée pour y réfléchir ensemble »

CREAI NORMANDIE
Centre Régional d'Etude d'Actions et d'Information en faveur des personne en situation de vulnérabili

URIOPSS Basse Normandie

cress
Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie

DLA BASSE-NORMANDIE

Crédit photo : CREAI

Introduction

Les réformes et restrictions budgétaires ont rendu beaucoup plus complexe le travail dans le secteur sanitaire, social et médico-social et ont incité les associations gestionnaires à une profonde transformation de leurs pratiques.

L'innovation peut consister à la mise en place de nouvelles organisations regroupant souvent plusieurs associations ayant des préoccupations communes. C'est ainsi que des notions comme la coopération et la mutualisation sont de plus en plus souvent mises en avant. On parle aussi de restructurations, de regroupements, de fusions...

À partir des éléments saillants du séminaire du 25 août 2015 mis en place conjointement par le CREAI Normandie, la CRESS Basse-Normandie, porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) de Basse-Normandie et l'URIOPSS Basse-Normandie, ce livret vous propose une synthèse des contenus de cette rencontre et les réflexions partagées par ceux qui sont au cœur de ces grandes questions.
Mettre en place une coopération suppose d'engager une démarche extrêmement rigoureuse. L'instauration d'un vrai dialogue avec les parties prenantes nécessite un temps de préparation et de négociation important, ainsi qu'une forte implication, notamment des élus des associations concernées par le processus de coopération.

PAROLE D'ACTEUR DU SECTEUR DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

« Même si les associations promeuvent toutes une identité associative, elles peinent à travailler ensemble. Il existe une réelle volonté des acteurs à co-construire une parole associative commune mais aussi une résistance et parfois un manque de stratégie collective. »

Extrait de l'intervention d'Alexandre Lepezel, philosophe

La perte de son identité individuelle apparaît comme une catastrophe, un écroulement complet de soi et, si l'on n'est pas certain de disparaître, on ne sait rien non plus de ce qui pourra subsister dans les ruines que l'on sera devenu. Comment pourrait-on demeurer quelque chose si l'on n'est plus soi ? [...]

Ce qui se manifeste dans la crainte de la perte d'identité, c'est le refus de perdre du pouvoir ; ce qui se manifeste dans l'appel à accepter le changement, c'est la volonté de l'exercer. Autrement dit, dans le vocabulaire de la dépossession de soi s'exprime non pas une réticence au changement mais un refus d'être dépossédé de son pouvoir de déterminer des rapports, c'est-à-dire de produire de l'organisation.

L'intervention est à retrouver dans son intégralité p.17

Crédit photo : CREAI

Crédit photo : CRESS

Table des matières

Introduction 2

1. LES INTÉRÊTS À COOPÉRER 4
1.1. La nécessaire ré-interrogation de son projet associatif 4
1.2. Coopérer selon le format adapté 4

2. LES ÉTAPES À NE PAS NÉGLIGER 9
1ère étape : Se lancer dans une démarche de coopération 9
Mettre en place un comité de pilotage 9
N'oublier personne 9
Se faire accompagner par un tiers 10
2éme étape : Réaliser un diagnostic structuré 10
Partir du projet et des axes stratégiques de l'association 10
Inscrire la démarche dans le temps 10
Etre en lien avec son environnement 10
Les ressources humaines, des impacts multiples à anticiper 11
Le volet comptable budgétaire et financier 12
3ème étape : Formuler des préconisations 12
S'appuyer sur les forces et les faiblesses identifiées 12
Proposer et étayer plusieurs scénarii de coopération 12
Informer et consulter les instances statutaires compétentes 12
Définir qui fait quoi ? 13
Définir un échéancier adapté respectant les délais légaux incompressibles 13

3. LA COOPÉRATION, ÇA CHANGE QUOI ? 14
3.1. En matière de gouvernance et de vie associative 14
3.2. Harmonisation des pratiques budgétaires et comptables 14
3.3. Pour les équipes salariées 15

La coopération : avant tout un choix statégique 16
« Perdre son identité » - Intervention d'Alexandre Lepezel, philosophe 17
Glossaire 19

1. Les intérêts à coopérer

1.1. La nécessaire ré-interrogation de son projet associatif

La coopération peut être vécue comme une étape douloureuse. Les raisons en sont multiples : dirigeants historiques, passage de relais à d'autres acteurs, perte d'une entité que l'on a créée.

Il y a un préalable important à toute démarche de coopération : travailler sur le projet associatif des parties voulant coopérer mais également sur les perspectives d'évolution de ce projet en fonction des valeurs défendues par chacune des associations.

Les questions devant être posées a minima sont les suivantes : **sommes-nous complémentaires ? Partageons-nous les mêmes valeurs ?** Ces questions seront fondamentales pour déterminer l'opportunité de coopérer.

La mutualisation peut se faire sous une forme incitative, à travers les autorités de tarification, ou sous une forme négociée (à l'initiative des intéressés). Elle peut aller de la simple convention de prestation de services de l'une des parties au bénéfice de l'autre jusqu'à un partenariat plus élaboré ou durable. Elle peut également prendre la forme de la création d'un outil commun destiné à :

- Mutualiser des moyens humains et matériels dans le but de développer des activités économiques (groupement d'intérêt économique (GIE), groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), union d'associations),
- Mutualiser uniquement des moyens humains (groupement d'employeurs (GE)),
- Elaborer une démarche politique commune (fédération d'associations).

Nous distinguerons 2 types de coopération, en sachant que cette distinction reste virtuelle, les deux types ne s'excluant pas l'un de l'autre :

- **Les coopérations sectorielles** entre structures d'un même type, qui permettent à celles-ci, quel que soit leur positionnement géographique, de consolider, diversifier, mutualiser ou porter à plusieurs de nouvelles activités ;
- **Les coopérations territoriales**[1] qui réunissent des structures, voire des acteurs (comme des professionnels libéraux) d'un même territoire autour d'un projet commun : projet de santé, parcours de soins....

Principe d'innovation sociale, ces coopérations territoriales sont impulsées dans le cadre législatif : loi sur l'économie sociale et solidaire (loi ESS), future loi de santé, réforme territoriale, mais aussi par la dynamique des Pôles de santé libéraux et ambulatoires, largement soutenue en région Basse-Normandie.

1.2. Coopérer selon le format adapté

La coopération entre les organisations gestionnaires peut s'effectuer par la création de différentes formes de regroupements associatifs en vue de rapprocher, mutualiser voire fusionner certains moyens ou services. D'une manière globale, **il n'y a pas de projet-type de coopération. Le choix du modèle de coopération devra résulter d'un temps de partage et de réflexion suffisant entre les parties concernées**.

1.2.1. La convention de partenariat

La convention de partenariat peut être un premier support. Elle permet une coopération entre des associations et possiblement des établissements publics, lucratifs, voire des personnes physiques. La convention ne crée pas de nouvelle personne morale. Elle est limitée dans le temps et peut être révoquée par les parties prenantes. Elle porte sur des objectifs précis, comme la mutualisation de moyens matériels ou humains (qui passe alors par de la mise à disposition), la mise en place d'une supervision ou d'une étude ou la mise en place d'un service spécialisé qui bénéficie à l'ensemble des parties.

AVANTAGE

La convention de partenariat permet de répondre de manière souple et réactive à un besoin.
Elle peut être un préalable à une coopération plus poussée.
Elle permet d'éviter des investissements parfois lourds.
Pas de création d'une nouvelle entité juridique.

[1] Les Cahiers de l'UNIOPSS, « La place des associations de solidarité dans la loi ESS », pp. 123-125

POINT D'ATTENTION !

La loi Cherpion du 28 Juillet 2011 cadre les règles de la mise à disposition de personnel.
Noter que la convention de partenariat n'a pas vocation à mettre en place des mises à disposition à durée indéterminée.

PAROLE D'ACTEUR DU SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE

« La collaboration entre les différents services est facilitée par le fait qu'il y a une direction commune. Il ne s'agit pas d'une fusion mais d'une convention de partenariat (mutualisation de cadre, impulsée par le Conseil Départemental). »

Un exemple de coopération territoriale en Basse-Normandie : l'association MCE-M3S dans le Bocage ornais
Gilles Deschamps, Vice-président de l'association MCE-M3S et responsable de l'axe emploi-mutualisation

Une action de Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) a été mise en place sur le Pays du Bocage en 2012. Il s'est agi d'une expérimentation d'actions de coopération qui a aujourd'hui abouti à la création de l'association MCE-M3S (Mutualisation Coopération Emploi du secteur Médico-Social, Social et Sanitaire).

A l'origine de cette action, les structures du territoire se sont réunies parce qu'elles avaient des difficultés et des besoins communs :
- Attractivité du territoire,
- Usure professionnelle et absentéisme,
- Recours aux temps partiels,
- Difficulté de fidéliser les CDD,
- ...

La création de l'association a permis de concrétiser la volonté des acteurs de travailler ensemble et de coopérer. Aujourd'hui cette association est composée de 8 membres fondateurs (deux structures du champ de l'intervention à domicile, un centre de santé infirmier, une structure de l'insertion par l'activité économique et quatre établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes).
Ses objectifs opérationnels sont de :
- Faciliter le recrutement de personnels de remplacement à travers une CVthèque,
- Mutualiser des emplois et établir des mises à disposition de salariés en CDI,
- Encourager les parcours professionnels des salariés et de les accompagner,
- Permettre l'analyse et l'échange de pratiques entre les structures adhérentes,
- Faciliter la politique d'accueil de salariés, de stagiaires,
- Ouvrir des formations internes à des salariés d'autres structures et co-construire des formations en inter-établissements,
- Construire une bourse à la formation (action en lien avec les Organismes paritaires collecteurs agréés – OPCA),
- Initier un partenariat entre les acteurs intervenant auprès des personnes dépendantes à domicile et en établissements,
- Favoriser la coordination, la complémentarité entre les acteurs,
- Garantir la continuité des prises en charge et l'accompagnement des personnes dépendantes, notamment dans le cadre d'une hospitalisation et du retour à domicile,
- Diffuser la charte de coopération élaborée entre les acteurs, afin de favoriser les interventions concertées et la mise en œuvre des outils techniques utiles à cette concertation.

L'intérêt de la démarche est avant tout de permettre aux structures de se rencontrer et de partager leurs besoins pour voir comment il est possible d'avancer ensemble.

1.2.2. Le mandat de gestion : un passage préparatoire

Beaucoup de projets de fusion débutent par un mandat de gestion, permettant un transfert partiel ou total de la gestion d'une structure vers une autre. Cela peut être un préalable qui va permettre aux administrateurs, responsables, de travailler ensemble pour découvrir les modes de gouvernance de chacun et apprendre à décider ensemble avant toute définition d'un type de coopération donné. L'objectif premier consiste à apprendre à se connaitre mutuellement pour que la démarche de coopération se fasse en toute connaissance de cause.

AVANTAGE

Le mandat de gestion permet de bénéficier d'une expertise en termes de gestion.
Il facilite l'harmonisation des pratiques en cas de perspective de fusion.
Pas de création d'une nouvelle entité juridique et réversibilité.

POINT D'ATTENTION !

Risque de confusion vis-à-vis des tiers, des salariés, voire des usagers.

1.2.3. La fusion : fusion absorption, fusion création

La fusion est le stade ultime de la coopération entre associations car elle conduit soit à la création d'une nouvelle structure englobant des structures préexistantes, soit à l'absorption par une association d'une ou plusieurs autre(s) association(s) [2].

PAROLE D'ACTEUR DU SECTEUR DE LA PROMOTION DE LA SANTÉ

« Avant de procéder à une fusion, il faut informer l'autorité de tarification et s'assurer de son accord. »

Il s'agit de créer une nouvelle organisation qui repose essentiellement sur **le transfert total du patrimoine d'une structure à une autre**. Ce type de mouvement complexe engage des enjeux fiscaux, financiers, administratifs et sociaux (conventions collectives, instances représentatives du personnel, transfert des contrats de travail...).

La fusion répond donc à des contraintes complexes qui ne peuvent s'engager sans une véritable réflexion par les parties prenantes sur le projet et la vision stratégique que la nouvelle organisation entend mettre en œuvre.

Psychologiquement, la fusion absorption peut être vécue très difficilement par celui qui est absorbé (démission de membres, d'administrateurs, attachement à la structure qui est absorbée...).
La capacité à absorber une autre association doit également être appréhendée.

INFORMATION

Le décret du 7 juillet 2015 pris pour l'application de la loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire pose de nouvelles obligations quant à la mise en œuvre des processus de fusions entre associations. Le décret impose des délais de consultation, de publication dans le journal d'annonces légales et la mise à disposition, pendant cette période de « fiançailles », d'un certain nombre de documents à destination des administrateurs des associations parties prenantes du projet. Le décret pose aussi l'obligation de recourir à un commissaire aux apports chargé d'estimer le patrimoine des parties.

POINT D'ATTENTION !

Le traité de fusion est un document très technique qui nécessite un cadrage serré. Le recours à un tiers aura l'avantage de permettre d'aborder des points sensibles, que l'une ou les deux parties n'exprimeraient pas spontanément.

De plus, il existe une clause suspensive dans le traité de fusion sur le transfert des autorisations dans les 6 mois. Il est très important de rédiger le traité de fusion avec attention et si possible de se faire accompagner lors de cette phase.

1.2.4. Les groupements : GCS, GCSMS, GIE, GE

Le groupement, autre forme de coopération, peut permettre à plusieurs entités d'exercer ensemble des activités dans les domaines de l'action sociale ou médico-sociale et de créer et de gérer des équipements ou des services d'intérêt commun ou des systèmes d'information nécessaires à leurs activités. Il s'agit d'une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, réalisent un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel ils ont un intérêt, une responsabilité, une obligation en acceptant de partager leurs efforts.

Le **groupement de coopération sanitaire** (GCS) s'adresse davantage à des établissements de santé, le **groupement de coopération sociale et médico-sociale** (GCSMS) à des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS), le **groupement d'intérêt économique** (GIE) à des acteurs privés.

[2] Guide du Centre de Ressources du DLA Financement, « Association & Fusion : mariage d'amour ou de raison ? », France Active, 2013.

Zoom sur le GCSMS : un préalable à partager et un fonctionnement à clarifier !

Avec la loi du 2 janvier 2002, l'État a souhaité redynamiser la coopération entre les différents intervenants de l'action sociale et médico-sociale en introduisant notamment le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS).

C'est aujourd'hui, à côté du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), un outil privilégié par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) pour restructurer le secteur social et médico-social et réduire le nombre d'intervenants et de discussions budgétaires jugé trop élevé.

Un GCSMS peut être un groupement de moyens (pour mutualiser des fonctions supports, des compétences, un service de restauration...) ou d'activités (pour développer des activités en commun comme par exemple : répondre à un appel à projet en commun, organiser un accueil de jour mutualisé...). Un GCSMS peut aussi être à la fois un groupement de moyens et d'activités.

Le GCSMS est une forme originale de coopération qui peut préparer la fusion. Il convient toutefois d'être prudent sur le contenu de la convention constitutive qui marquera sa création. Ce document va construire le groupement, notamment en termes de tâches/fonctions dévolues à chacune des parties.

À la différence d'une association dont l'objet est souvent large, l'objet d'un GCSMS doit être quant à lui extrêmement précis (par exemple au lieu de « mutualisation de ressources humaines », on précisera le type de compétences qui seront mutualisées).

Si on interroge les porteurs de GCSMS, on perçoit souvent ces groupements comme des « usines à gaz » car la gestion administrative en est complexe. Gérer un groupement relève presque du droit des affaires (déclaration en préfecture, compte-rendu des groupes de travail, procès-verbaux des réunions...). De ce fait, il peut être intéressant d'avoir une personne dédiée à la gestion administrative du GCSMS.

Par ailleurs, dans un groupement de coopération, il y a une assemblée générale, composée des représentants des structures coopérantes et un administrateur. L'assemblée permet de prendre les décisions, l'administrateur, quant à lui, gère le quotidien. Sans bureau, conseil d'administration... le GCSMS peut être un outil beaucoup plus réactif que l'association.

Le **groupement d'employeurs** (GE) est, quant à lui, constitué dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés à ce groupement par un contrat de travail, dans le cadre de l'application d'une même convention collective. Le groupement d'employeurs est une association loi 1901.

PAROLE D'ACTEUR DU SECTEUR DU HANDICAP

« Le GCSMS est plus contraignant que le statut associatif car il est très chronophage en termes de gestion. Alors quel est l'intérêt d'en mettre en place ?
Le groupement de coopération est un outil, un moyen opérationnel qui permet de la réactivité en termes de gestion technique car un administrateur seul peut décider. Cet outil peut être intéressant pour favoriser la coopération à l'échelle d'un territoire. Il permet de ne plus raisonner pour soi mais de réfléchir ensemble et plutôt que de penser les rapprochements verticalement, il permet de penser la coopération horizontalement. »

1.2.5. Le transfert d'activité : la cession partielle, la scission, la filialisation

Le transfert d'activité peut se faire par **cession partielle** : une association se sépare d'une branche de l'activité en la confiant à une autre association (apport partiel d'actifs) reconnue pour sa compétence, son savoir-faire, son professionnalisme et sa plus-value dans un domaine donné (ex : gestion de crèches).

La **scission**, par la séparation d'un organisme gestionnaire en deux ou plusieurs organismes gestionnaires, permet de se concentrer sur son cœur de métier.

La **filialisation** peut être notamment utilisée comme un moyen de « sortir » une activité marchande (restauration, vente, prestations...) d'une structure associative non fiscalisée. La filiale créée peut alors être une association ou une société privée lucrative (SARL, EURL...) soumise à une fiscalité différente de l'association-mère.

POINT D'ATTENTION !

Le transfert d'activité peut engendrer un risque de sentiment de démantèlement de la structure pour les salariés.

1.2.6. Un fonctionnement démocratique à construire

La forme associative peut présenter un mode de fonctionnement peu pragmatique. Il est parfois constaté une carence d'administrateurs, de présidents ou un nombre restreint de réunions du conseil d'administration. Un groupement, tel que le GCSMS, a l'avantage d'être plus dynamique et peut être une alternative à l'isolement de certains directeurs. Toutefois, il convient de veiller à ce que son fonctionnement n'ait pas pour effet de supprimer les capacités d'initiative de certains directeurs. La solution réside dans la complémentarité des deux entités : l'association porte le projet politique et le groupement portera des projets plus techniques.

Par ailleurs, dans une association, un homme équivaut à une voix alors que dans un groupement, la contribution au capital détermine les voix détenues. Des arrangements entre membres sont ainsi possibles ; par exemple, un membre détenant 49% du capital, allié à un membre détenant 2%, peut emporter l'ensemble des décisions du groupement, au détriment des autres membres qui le composent.

Il faut donc être très prudent sur la démocratie que l'on mettra en place et réfléchir à un système où la majorité ne sera pas détenue par une infime fraction de membres de manière à ce que chacun des membres ait une voix qui compte.

La réflexion autour du projet et du mode de fonctionnement de coopération à venir est donc très importante. Il ne faut pas négliger un partenaire en raison de sa taille moindre ou plus importante et ce, quel que soit son secteur d'activité (social, médico-social ou hospitalier) sur un territoire donné.

Notons que la coopération peut être utile vis-à-vis des autorités afin de montrer l'inscription d'un établissement ou d'une association sur « son » territoire. Pour cela, elle doit obligatoirement être formalisée, contractualisée.

Enfin, ne jamais oublier que **la coopération peut aussi servir à améliorer l'accueil, l'accompagnement et/ou le parcours de l'usager** (hospitalier vers ambulatoire par exemple).

POINT D'ATTENTION !

Recenser vos partenaires en amont de votre coopération pour pouvoir vous situer dans un territoire donné.

2. LES ÉTAPES À NE PAS NÉGLIGER

La coopération, pour être réellement acceptée et bénéfique sur le long terme, se doit d'être réfléchie dans le respect de préalables, selon des étapes bien précises.

ETAPE 1 SE LANCER DANS UNE DÉMARCHE DE COOPÉRATION

Mettre en place un comité de pilotage

La mise en place d'un comité de pilotage est une option mais est fortement recommandée, surtout sur des projets de coopération touchant à l'identité des acteurs associatifs. Il peut se composer d'administrateurs, de membres de l'association, de personnels, d'IRP, de bénéficiaires, de bénévoles...

Il ne constitue pas un lieu de décision mais un espace de préparation des décisions prises par les instances. Les points d'avancement du projet y sont présentés pour que chacun des membres puissent les diffuser auprès de ses pairs.

Il faut y cadrer l'information et indiquer clairement celles qui doivent rester confidentielles.

N'oublier personne

Se lancer dans un processus de coopération va nécessiter de consulter toutes les instances de l'association, voire de les rendre éventuellement parties prenantes de la démarche. Il ne faut pas en oublier !

Cela évitera qu'après x mois de travail, le projet soit remis en cause faute d'information et de maturation nécessaire pour chacun des acteurs concernés :

◈ **Les instances statutaires** : Il faut reprendre les statuts de chaque association et regarder quelles sont les instances où les administrateurs impliqués dans le processus de coopération (notamment via le comité de pilotage) pourront faire « remonter » les éléments qui vont permettre à l'ensemble des membres d'appréhender ce temps de « fiançailles ».

◈ **La nécessaire implication des Instances représentatives du personnel (IRP)** : Les délégués du personnel, le comité d'entreprise, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)... doivent être informés et rendre leur avis préalablement à la prise de décisions.

INFORMATION

Cette mobilisation des instances est d'autant plus importante qu'au final, ce sont bien les CA et/ou bureaux de chacune des associations engagées dans le processus de coopération qui décideront de l'objet et du format de la coopération.

◈ **L'information des salariés** doit être pédagogique pour que les raisons de la démarche soit bien comprises et les conséquences de la coopération appréhendées. Les inquiétudes de chacun, relatives aux conséquences en termes de gestion des ressources humaines, d'organisation de service et de qualité de la prise en charge des usagers, doivent pouvoir être abordées.

La direction et les cadres de direction sont incontournables, notamment pour diffuser l'information dans le cadre des délégations de pouvoirs.

La question du choix de la convention collective, des accords d'entreprise, des répercussions sur le temps de travail sont autant d'éléments qu'il conviendra de travailler tout au long de la démarche pour éviter toute rumeur non fondée.

Dans la mesure où des salariés sont amenés à travailler ensemble dans un futur à définir, il est bénéfique qu'ils puissent également faire connaissance assez tôt, lors de rencontres programmées.

◈ **Les bénévoles non dirigeants** contribuent à participer ou à développer des activités et doivent être associés à un moment pour être informés du processus en cours.

Se faire accompagner par un tiers

Selon l'envergure du projet de coopération et/ou les difficultés à venir pressenties, on peut faire le choix de se faire accompagner par un tiers. L'avantage est que celui-ci pourra plus facilement pointer des dysfonctionnements, faisant obstacle à la démarche de coopération. Son concours devra être approuvé par les parties prenantes au projet.

Il apportera un regard extérieur du début du processus jusqu'à la signature, voire jusqu'à la mise en routine de la coopération. Le rappel au respect des échéances pourra également être fait par celui-ci.

INFORMATION

Le CREAI, l'URIOPSS et la CRESS, via le DLA, peuvent être mobilisés pour apporter cet appui extérieur. Des habitudes de travail entre ces trois structures permettent aux associations, quel que soit le contact qu'elles prennent, de bénéficier d'une réponse prenant en compte les spécificités de ces trois accompagnateurs.

ETAPE 2 SE PROJETER SUR LA BASE D'UN DIAGNOSTIC STRUCTURÉ

Partir des projets et des axes stratégiques des deux structures

La question du pourquoi coopérer doit être posée en premier lieu, à la lumière des projets associatifs :

La coopération a-t-elle pour objectif d'élargir ou de modifier leur objet associatif ?
A-t-elle pour objectif d'optimiser les fonctionnements des associations ?
Ou est-elle nécessaire à la survie de l'une ou l'autre d'entre elles ?

◈ La cohérence au niveau des valeurs

Les valeurs portées par chacune des associations seront l'un des premiers éléments à aborder. Cela peut prendre la forme d'une présentation des raisons pour lesquelles les administrateurs ont intégré l'association.

◈ Les axes stratégiques des associations

Les axes stratégiques pour les 5 prochaines années peuvent être présentés lors des toutes premières rencontres. Ce sera l'occasion pour les parties de savoir si elles sont prêtes à modifier ou faire le deuil d'orientations initiales qu'elles s'étaient fixées pour les années à venir ou d'en accepter de nouvelles.

Inscrire la démarche dans le temps

Une démarche de rapprochement ou de coopération est un processus à étapes qui demande nécessairement du temps et l'élaboration d'un calendrier prévisionnel.
Pour définir un planning adapté, il convient avant tout de respecter les statuts des associations engagées dans le processus.

POINT D'ATTENTION !

En cas d'injonction de coopération de la part de(s) l'autorité(s) administrative(s) sous une échéance inférieure à ces délais règlementaires, cela devra être abordé dès le début de la démarche pour leur indiquer que le planning proposé ne sera pas tenable.

Etre en lien avec son environnement

◈ La coopération, un axe d'amélioration ?

Est-ce que la coopération va permettre d'améliorer la prise en charge des usagers, de répondre à un besoin croissant de la population ? Dans le contexte économique actuel contraint, c'est un point qui doit être de façon très lisible, situé au cœur de la démarche de coopération.

Il est important d'informer l'(les) autorité(s) administrative(s) d'un projet de coopération par un écrit formel et ce principalement pour deux raisons :

- Tout d'abord s'assurer de son(leur) adhésion voire du soutien qu'elle(s) pourrai(en)t apporter à la démarche,
- Puis anticiper sur les impacts à terme pour l'organisation territoriale de l'offre de santé (planification des autorisations et cohérence avec les schémas départementaux et/ou régionaux).

INFORMATION

Il n'est pas rare que l'(les) autorité(s) administrative(s) octroi(en)t des crédits non reconductibles (CNR) pour accompagner les démarches de coopération auxquelles elle(s) souscri(ven)t très souvent dans le cadre des documents de planification (schémas départementaux, régionaux).

POINT D'ATTENTION !

La cohérence entre les autorisations déjà détenues et le projet de coopération doit faire l'objet d'une attention particulière. Dans le cadre d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif, la coopération peut être un moyen d'élargir sa prise en charge à une population considérée comme prioritaire dans le cadre des schémas (ex. personnes présentant des troubles autistiques, personnes handicapées vieillissantes...).

INFORMATION

En cas de fusion, une clause suspensive à la coopération est souvent mentionnée dans les traités. Celle-ci prévoit l'annulation de la fusion en cas de non transfert par l'autorité compétente des autorisations à la nouvelle entité. Il y a donc tout intérêt à informer le plus en amont possible de la démarche de coopération.

◈ Quelle place dans les réseaux existants ?

L'appartenance à des réseaux différents et multiples (publics ou non) des parties prenantes peut être un avantage ou une question à surmonter. Quels seront nos réseaux après la coopération ? Cette question se pose en cas d'appartenance différente à des fédérations, unions, syndicats employeurs, réseaux locaux...

◈ Intégrer les conclusions des évaluations internes et externes ?

Les préconisations des évaluations internes et externes sont des éléments à intégrer dans les démarches de coopération et de mutualisation.
Les évaluateurs intègrent souvent dans leur diagnostic des recommandations à ce sujet.

Les ressources humaines, des impacts multiples à anticiper

◈ Une vision stratégique des effectifs

Les mutualisations de moyens et les fusions obligent à une réflexion sur la gestion des compétences dans les processus de coopération : quelles compétences actuelles, quels besoins pour demain, quels moyens pour passer de la situation actuelle à la situation future (réorganisation, formation, remplacement des départs en retraite sur d'autres compétences...) ?

POINT D'ATTENTION !

Il est nécessaire d'anticiper aussi les éventuels passages de seuils en termes d'effectifs.

◈ Les statuts individuels et collectifs

L'impact sur les contrats de travail des individus est à identifier en fonction des différents modèles de coopération qui seront envisagés.

Le statut collectif (conventions collectives, accords d'entreprise, accords d'établissement) mais également les usages en cours devront également être abordés. Une présentation des ajustements nécessaires devra être faite pour anticiper les difficultés éventuelles selon la forme de coopération choisie.

POINT D'ATTENTION !

L'impact des particularités des régimes de prévoyance et de retraite complémentaire devra également être anticipé.

◈ Le « sort » des instances représentatives du personnel (IRP)

Il faudra revoir le fonctionnement des IRP pour les adapter à la nouvelle forme juridique et surtout assurer leur pérennité dans les meilleures conditions (élections prochaines à organiser par exemple).

◈ L'impact sur l'organisation des fonctions supports

De nombreuses associations hésitent à franchir le pas de la mutualisation avec d'autres par crainte que celle-ci n'amène rapidement à une fusion. Pourtant la volonté de mutualiser des moyens et plus particulièrement les fonctions supports est forte chez les acteurs gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS). **Le siège est une solution parmi d'autres permettant de mutualiser et centraliser des moyens et plus particulièrement les fonctions supports.** Si la constitution d'un siège commun est envisagée, il faudra aborder son impact sur les délégations liées à cette réorganisation et définir clairement les activités mutualisées qui deviendront des services rendus aux ESMS ainsi que l'organisation entre cette entité siège et les ESMS concernés.

POINT D'ATTENTION !

Au sein d'une même association, notons que le siège peut être utilisé comme outil de coopération interne permettant rapprochement et mutualisation entre établissements et services.

◈ Voir et revoir les délégations, la rédaction d'un document unique des délégations (DUD) adapté

La coopération aura des répercussions sur le DUD ; il devra être revu afin de tenir compte des changements/élargissements de certaines délégations dans la nouvelle configuration.

POINT D'ATTENTION !

Il est fréquent que la coopération soit mal vécue par les directeurs d'ESMS, notamment si celle-ci se traduit pas un retrait de leurs anciennes délégations (et des responsabilités associées). Les conséquences, à effet plus ou moins immédiat, peuvent être le départ de ces derniers.

Le volet économique et financier

◈ Une analyse financière approfondie

On ne peut coopérer, mutualiser, fusionner, céder, sans une analyse financière particulièrement précise des parties prenantes tenant compte de leur environnement économique. Celle-ci permettra d'éviter toute mauvaise surprise.

L'analyse devra être adaptée à la forme de coopération envisagée ; elle ne portera pas sur les mêmes points, selon que l'on envisage une mutualisation de quelques personnels ou une fusion-absorption.

◈ Le volet immobilier et les engagements envers les tiers

Le rapport au patrimoine immobilier devra également être abordé (propriétés, locations, présence de baux emphytéotiques ou encore de projets en construction). De plus, depuis le décret du 7 juillet 2015, il devient obligatoire de nommer un commissaire aux apports, chargé de réaliser un bilan du patrimoine et vérifier l'ensemble du passif et de l'actif qui sera apporté dans le cadre de la coopération.

Les engagements vis-à-vis des tiers seront étudiés (caution des prêts...) afin qu'ils soient informés de la démarche et des impacts éventuels sur la contractualisation initiale. Ils pourront, le cas échéant, faire valoir leurs droits en amont de toute coopération.

ETAPE 3 FORMULER DES PRÉCONISATIONS

S'appuyer sur les forces et les faiblesses identifiées

Dans ce troisième temps, il faudra formuler des préconisations en fonction des forces et des faiblesses pointées lors de la phase de diagnostic. Il faut indiquer les éléments qui permettront la coopération et indiquer ceux qui y seraient contraires. Certains contextes moduleront la coopération : en raison du secret professionnel par exemple. Certains autres l'empêcheront : exemple de statuts de l'immobilier bloquants (engagements vis-à-vis de tiers).

Proposer et étayer plusieurs scénarii de coopération

Le comité de pilotage (s'il existe) devra identifier 2 ou 3 scénarii de coopération possibles en indiquant pour chacun, les avantages et inconvénients et en s'attachant pour chacun d'entre eux à leur conformité avec les valeurs et enjeux des parties prenantes mais également de ceux des autorités concernées.

Informer et consulter les instances statutaires compétentes

Les instances statutaires de chacune des structures (conseils d'administration, bureaux...), régulièrement informées des avancées du processus (cf. étape 1), devront ici aussi être associées et informées des réflexions pour que la décision finale qu'ils prendront (objet et format de la coopération) se fasse dans les meilleures conditions.

Comment mettre en place une coopération entre professionnels lorsque la question du secret s'invite dans le processus ?

Cette question, bien qu'encadrée dans certaines situations par la législation, suscite encore de nombreux débats.

Même si l'article 226-13 du code pénal impose de ne pas révéler à des tiers des informations à caractère secret, la réalité de la prise en charge des personnes en difficulté ou autre situation, nécessite d'échanger des informations qui permettent aux équipes pluridisciplinaires d'exercer leur métier au mieux des intérêts des bénéficiaires.

Hormis les échanges d'information à caractère secret entre les professionnels médicaux, entre ceux concourant à la protection de l'enfance en danger et entre professionnels de l'action sociale, les autres situations restent liées à l'actualité et aux besoins. Au regard de ces éléments, il est impératif pour les professionnels de définir les règles d'échanges d'information à caractère secret et d'établir un cadre de confiance permettant d'optimiser les accompagnements.

Définir qui fait quoi ?

Il faudra préciser les tâches dévolues à chacun des organismes et personnes au sein de la future organisation. Il faudra également indiquer les instances existantes qui seront amenées à disparaitre ou à être réorganisées (IRP notamment).

Définir un échéancier adapté respectant les délais légaux incompressibles

Les préconisations doivent faire l'objet d'un échéancier distinguant ce qu'il y a à réaliser avant la coopération et après la coopération. Si la coopération est limitée dans le temps, les modalités d'organisation du « retour à la normale » devront être définies.

Sont à prévoir :

- L'information aux autorités compétentes,
- L'information aux usagers et leur famille,
- La mise aux normes des outils de la loi 2002-2 (livret d'accueil, charte des droits et libertés de la personne accueillie, contrat de séjour conclu entre l'usager et l'établissement, personne qualifiée, conseil de la vie sociale, règlement de fonctionnement, projet d'établissement ou de service).

POINT D'ATTENTION !

L'élaboration d'un rétroplanning en fonction de la date souhaitée de mise en œuvre de la nouvelle entité dans le cadre de la coopération est nécessaire pour s'assurer du respect des délais légaux :

◈ « En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par justice, les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de disposition statutaire, suivant les règles déterminées en assemblée générale » : cet article 9 de la loi du 1er juillet 1901 est important à prendre en compte dans le rétroplanning. La règle s'impose notamment pour le transfert de membres d'une association absorbée vers l'autre « absorbante » et n'est pas à négliger en termes de temps à y consacrer car elle bouscule le positionnement des circuits de pouvoir.

◈ 2ème règle en termes de délais à prendre en compte : depuis le décret du 7 juillet 2015 applicable à compter du 1er octobre 2015, il y a une obligation de publication du projet de fusion dans un journal des annonces légales du département, 30 jours au moins avant la première réunion des organes statutaires. Une mise à disposition des documents aux membres des associations parties prenantes doit être faite dans le même délai aux sièges de celles-ci ou sur les sites internet des associations. Cela est fait afin de leur permettre de prendre connaissance de l'ensemble du projet. En cas de non-respect de l'ensemble de ces obligations, le projet pourra être remis en cause.

3. LA COOPÉRATION, ÇA CHANGE QUOI ?

3.1. En matière de gouvernance et de vie associative

3.1.1. Les effets varient selon le choix de la forme de coopération

En fonction de la forme (cession, fusion, apport partiel, groupement, création d'une nouvelle association...), les contraintes en matière de gouvernance et de vie associative ne seront pas les mêmes. En revanche, le temps de préparation du choix de la forme de coopération sera identique.

3.1.2. Les effets sur les statuts associatifs, les instances statutaires et non statutaires

En cas de scission, fusion absorption-création, apport partiel d'actifs, les statuts associatifs et les instances statutaires et non statutaires devront être revus, notamment en cas de présence de collèges spécifiques dans le conseil d'administration, de conditions d'adhésion et de parrainage particulières, ou de rayonnement territorial spécifique précisé dans les statuts de l'association...

Ce moment de formalisation de la coopération peut être l'occasion de créer un nouveau mode de fonctionnement en mettant en place des collèges pour les instances statutaires ou des commissions de travail qui suivront la vie associative, la gouvernance associative sur des aspects plus techniques.

3.1.3. Les effets sur le ou les DUD existants

Le document unique des délégations (DUD) pose la question de la détention du pouvoir au sein de la coopération. Il va interroger le fonctionnement de l'association et de ses établissements et services ainsi que la répartition du pouvoir entre les instances statutaires et la(les) personne(s) en charge d'assurer la direction.
La formalisation du DUD nécessitera de déterminer les personnes en possession des informations et de préciser leurs devoirs de diffusion auprès des salariés. Des outils de suivi et des temps de rencontre pourront être formalisés dans ce document.
Le DUD deviendra un véritable outil de travail au quotidien pour évaluer le fonctionnement de la coopération après sa mise en œuvre. Un bilan pourra être fait après 2-3 ans du fonctionnement induit par la coopération.

Synthèse de l'ensemble des outils qui organisent l'ensemble des pouvoirs au sein de la nouvelle organisation, le DUD n'a pas à être voté par le conseil d'administration ou l'assemblée générale, ni à être contractualisé avec les professionnels en charge de la direction.

3.1.4. Se donner les moyens d'évaluer la mise en œuvre en continu

Il peut être particulièrement intéressant de faire perdurer le comité de pilotage après la formalisation de la coopération ; l'instance permettra des temps d'échanges et d'évaluation de la démarche de coopération.

Ce sera également un endroit pour valoriser les effets positifs de celle-ci auprès des administrateurs, des salariés et des usagers mais aussi d'identifier et prendre en compte de nouveaux axes d'amélioration.

L'accompagnement par un tiers peut être intéressant sur le suivi de la coopération. Ce temps de suivi est variable (1 à 3 ans) pour permettre des ajustements.

3.2. Harmonisation des pratiques budgétaires et comptables

Coopérer va nécessiter d'harmoniser les pratiques comptables, notamment par l'utilisation du même plan comptable par tous.

Une même méthode de présentation des documents comptables, la désignation d'un ou plusieurs expert(s) comptable(s) « conseils », d'un commissaire aux comptes unique peuvent être quelques-uns des points qu'il conviendra de déterminer au niveau de l'organisation comptable.

La coopération amène à avoir une vision économique plus globalisée du budget avec une consolidation des données. Cela se traduira par la mise en place de plans pluriannuels d'investissement et de financement (PPI/PPF) communs mais également par un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) commun à l'ensemble des ESMS concernés par la coopération.

AVANTAGE

L'harmonisation des pratiques budgétaires et comptables peut amener à une consolidation de l'information et au développement de la capacité à structurer des tableaux de bord et à réaliser du « benchmarking » pour pouvoir se situer par rapport à d'autres organismes du même secteur.

POINT D'ATTENTION !

Obligation est faite depuis le décret du 7 juillet 2015 de faire appel à un commissaire aux apports, chargé d'estimer le patrimoine de chacune des parties (cf. étape 2 « Le volet immobilier et les engagements envers les tiers ».

3.3. Pour les équipes salariées

Une fois la forme de coopération décidée et mise en œuvre, le quotidien devra être géré. Pour cela, il ne faudra pas sous-estimer le temps de suivi et d'accompagnement après la mise en place d'une coopération, notamment si celle-ci a profondément bouleversé les organisations (création d'un siège associatif, fusion absorption-création, cession, scission, apport partiel d'actifs, mouvement de personnels, nouvelle répartition du pouvoir...).

Il faudra prendre le temps d'évaluer régulièrement la mise en œuvre de la coopération et des outils mis en place avec les équipes.

Plus particulièrement, il conviendra d'évaluer les effets du nouveau DUD (cf. 3.1.3), de l'adapter et de le faire évoluer au fil du temps au regard des observations des équipes. Cela sera particulièrement vrai en cas de création d'un siège associatif (bouleversement des circuits d'informations, de décisions, mise en place de tableaux de bord...).

Des temps collectifs permettront de s'assurer que la démarche de coopération est bien comprise par le personnel et notamment dans le fait qu'elle ne remet pas en cause la qualité de la prise en charge des usagers. L'impact de la démarche de coopération en termes de temps de préparation, réunions... devra être abordé afin d'anticiper les éventuels besoins d'ajustement au regard de la charge de travail de chacun.

POINT D'ATTENTION !

Les instances représentatives du personnel (IRP), préalablement consultées sur les orientations stratégiques de la coopération, doivent être informées des difficultés rencontrées par les équipes au quotidien. Elles sont des partenaires privilégiés en cas de modifications de décisions précédemment actées et accompagnent la démarche.

Crédit photo : CRESS

La coopération : avant tout un choix stratégique

On ne saurait trop répéter que la coopération ne doit pas se faire uniquement pour des raisons d'ordre économique. Il s'agit d'abord pour les associations d'un choix stratégique de pilotage s'inscrivant dans une dynamique prospective. Le diagnostic est une étape fondamentale qui permet d'affiner et de partager les objectifs stratégiques de la démarche, de retenir la meilleure option en fonction d'une analyse approfondie des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités. Il donne ainsi la possibilité d'anticiper et de ne pas se trouver confronté, par la suite, à une réalité obérant la mise en œuvre du projet.

L'implication des représentants du personnel, la compréhension des enjeux de résistance au changement, la faisabilité du projet, la force de l'impact recherché sont autant de facteurs clés de succès à regarder au plus près et sans précipitation.

C'est à ces conditions que le développement de coopérations, les démarches de rapprochement entre associations produiront leurs pleins effets sur les organisations dans les territoires et sur le service rendu aux publics accompagnés.

Si la mise en œuvre de ces démarches n'est pas un long fleuve tranquille, elles doivent permettre au final de renforcer les dynamiques associatives par la reconnaissance et la valorisation des forces et des atouts des parties prenantes.

Elles témoignent également d'un souhait partagé de ne pas se laisser guider par des logiques de concurrence mais bien de créer les conditions pour co-construire des réponses toujours plus adaptées aux besoins des personnes.

Merci à :

- C. Audias, G. Deschamps et C. Dreux, A. Lepezel, L. Mauduit pour la qualité de leur intervention.
- Les équipes du CREAI, de la CRESS et de l'URIOPSS pour l'organisation de la journée et la rédaction de ce guide.
- Les participants à la journée du 25 août 2015 pour la richesse des échanges.
- La compagnie Macédoine pour son animation de la journée qui a favorisé participation et convivialité.
- Le DLA, Chorum et Crédit Coopératif pour leur soutien financier.
- Le Centre des Tourelles à Asnelles pour leur accueil.

Perdre son identité ?

Alexandre LEPEZEL, Philosophe
25 août 2015

Situation

La perte de son identité individuelle apparaît comme une catastrophe, un écroulement complet de soi et, si l'on n'est pas certain de disparaître, on ne sait rien non plus de ce qui pourra subsister dans les ruines que l'on sera devenues. Comment pourrait-on demeurer quelque chose si l'on n'est plus soi ? D'autre part, quand l'angoisse de perdre son identité devient un principe directeur négatif de l'existence collective (« Il ne faut pas que nous perdions notre identité ! »), elle révèle quelque chose qui n'apparaissait pas nettement lorsqu'elle ne concernait que le soi individuel : il s'y loge un appel, latent ou manifeste, à l'exclusion de l'autre. Pour être assuré de demeurer soi, il faudrait que l'autre disparaisse. C'est ainsi qu'en notre temps se multiplient les discours qui prennent en charge la question de « l'identité nationale » que l'étranger menace, déterminent les raisons de la poser et prescrivent les traitements sociaux et politiques pour y répondre.

La manière commune de traiter la crainte de perdre son identité consiste à la renvoyer à une autre qui serait plus « profonde », plus fondamentale, mais aussi plus aisée à surmonter par des résolutions raisonnables : la crainte du changement. Selon cette perspective, perdre son identité, ce ne serait que le point de mire panique d'une disposition plus banale, inscrite pour ainsi dire dans la nature humaine, à savoir la tendance à conserver les choses telles qu'elles sont et telles qu'on s'y est accoutumé et, corrélativement, à résister et à s'opposer à ce qui peut les changer. Les hommes seraient ainsi faits, dit-on, qu'ils n'auraient spontanément aucun goût pour le changement de telle sorte que, pour qu'il advienne tout de même, il faudrait qu'il se produise de manière insensible, ou bien qu'on les y force, ou bien qu'on les en persuade par quelque promesse au goût de sucre. En invoquant le risque de perdre leur identité si l'on changeait quoi que ce soit d'important à leur situation, les hommes donneraient à une crainte commune l'allure d'un événement dramatique. Le plus souvent, il faudrait donc ranger la perte d'identité parmi les instruments du théâtre social par lesquels les acteurs, de manière préventive, crieraient plus fort qu'ils n'auraient mal.

Il est pourtant curieux de faire de la résistance au changement une réaction quasi naturelle car l'incitation au changement semble, de nos jours, partout et elle se présente même comme un impératif anonyme, intégré comme une évidence dans la conduite de la vie. « Il faut changer », quoi de plus admis ? On serait bien en peine de trouver un seul homme pour affirmer simplement : « Non, il ne faut pas changer, il faut demeurer le même ». Bien plus, cet impératif est chargé de valeur : il est bon de changer, on doit vouloir le changement et celui qui s'y refuse au changement, on dira de lui qu'il est conservateur, si ce n'est rétrograde, retardataire, réactionnaire. Enfin, cet impératif paraît inscrit dans le cœur même des choses, qui sont vouées à changer quoi qu'on veuille, de sorte que celui qui ne veut pas le changement devra tout de même s'y plier, de gré ou de force. Le monde ne demeure pas le même et son histoire emporte avec elle ceux qui s'accrochent à ce qui ne peut plus être. Où est donc finalement la comédie : dans les cris de panique de la perte d'identité ou les appels graves au changement qu'au fond personne ne refuse ?

Clarification

On y gagnerait à clarifier d'abord cette notion d'identité. Une tradition philosophique qu'on fait remonter à Locke distingue deux espèces d'identité : une objective et une subjective. La première concerne les choses en général et renvoie à la permanence de caractères et propriétés qui font qu'une chose est ce qu'elle est et non pas une autre. Cette identité-là exclut le changement. Cela ne signifie pas que les choses ne changent pas mais que, si une chose change et qu'elle peut pourtant être dite la même, c'est que quelque chose d'essentiel en elle est resté identique. Par exemple, pour un être composé, ses parties peuvent changer mais l'organisation de ses parties, le rapport entre ses parties n'a pas changé. L'autre espèce d'identité, l'identité subjective, concerne les personnes dans leur rapport à elles-mêmes, elle est la continuité dans le temps qui fait qu'une personne est soi. Elle n'exclut pas mais au contraire inclut le changement. En effet, en l'espèce, ce qui fait mon identité, ce qui me fait être moi, ce n'est pas que je suis resté le même que j'ai toujours été mais que la succession de mes changements forme une unité qui est recueillie dans une histoire, formée et maintenue par ma mémoire. Cette identité « personnelle » n'existe que dans un rapport à soi. On pourrait résumer cette distinction entre ces deux espèces d'identité en disant que la première est une permanence du même et la seconde une cohérence du divers.

Sous le premier aspect, la perte d'identité est bien une catastrophe pour un être, c'est l'autre nom du non-être, de la mort. Perdre son identité, c'est devenir tout autre. Rien des propriétés objectives qui faisaient d'un être ce qu'il était ne sont demeurées, tout a été perdu. Pour une collectivité, cela peut concerner la perte de son nom, de ses lieux, de son objet, de ses statuts, de ce qui faisait son support matériel. Il est indéniable que de telles destructions peuvent advenir mais il faut aussi remarquer que nous sommes portés à en exagérer l'ampleur parce que nous considérons avant tout des événements localisés et d'une temporalité brève. Or les organisations matérielles ont des degrés différents de résistance au changement et, à certains niveaux, elles possèdent une permanence de long terme que l'on n'observe qu'en élargissant son champ de perception dans l'espace et dans le temps. Ainsi, face à un changement matériel qui affecte une organisation, il est très difficile de juger sur le coup s'il s'agit pour elle d'une perte d'identité ou de quelque chose qui ne touche pas l'essentiel, c'est-à-dire ce qui la fait demeurer la même malgré les changements.

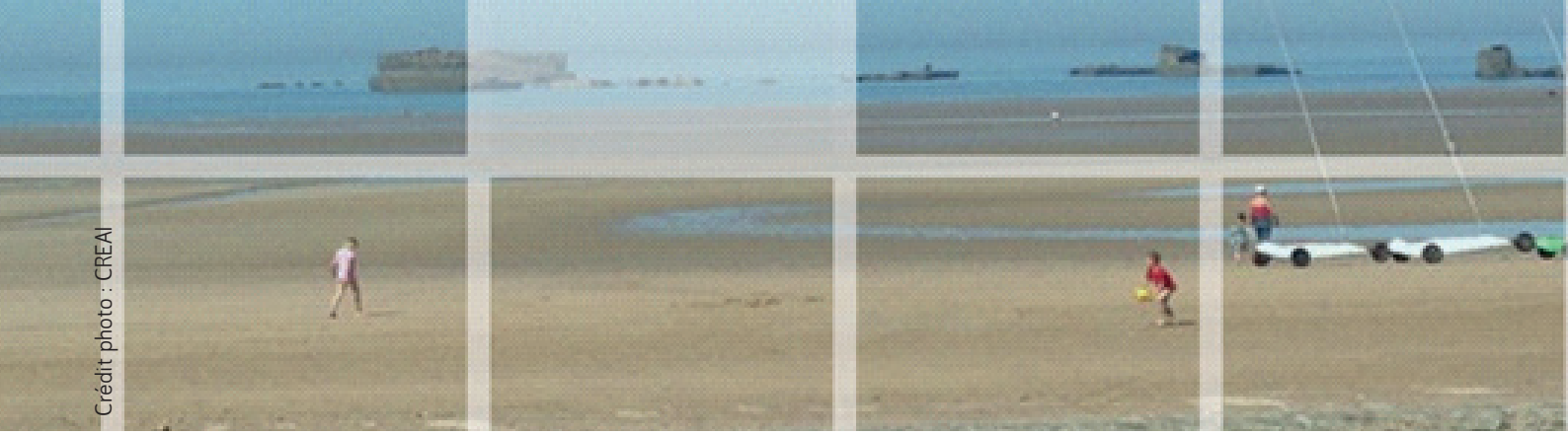
Cependant, c'est avant tout sous le second aspect, subjectif, que se pose la question de la perte d'identité comme une inquiétude. A l'occasion d'un changement dans une collectivité, on peut craindre, non pas qu'elle disparaisse mais que son histoire se termine : elle peut bien rester matériellement en place mais, comme on dit, perdre son « esprit », devenir une autre « personne », rompre avec les intentions, les buts et les valeurs qui constituaient son soi, son identité. Cette perte d'identité dans une collectivité advient quand ceux qui y participent ne la reconnaissent plus pour ce qu'elle prétend être encore. Le rapport par lequel des individus identifiaient cette collectivité ne peut plus être maintenu. Mais pour quelle raison ?

Réponse : la désidentification comme symptôme d'une prise de pouvoir

Une identité personnelle, qu'elle soit individuelle ou collective, procède toujours d'un acte d'identification, perpétuellement reconduit. Le rapport qui l'institut est dynamique. Il s'y joue la même chose que dans la reconnaissance dans le miroir : ce qui fait qu'un lien d'identité existe entre moi et mon reflet, c'est que je m'y identifie, que je reconnais comme « moi » ce qui se présente à moi et qui pourtant, stricto sensu, n'est pas moi mais mon reflet. C'est exactement ce qu'on observe quand on dit qu'une collectivité a perdu son identité, les individus qui la composaient ou qui en bénéficiaient disent qu'ils ne s'y retrouvent plus, qu'ils ne la reconnaissent plus comme leur. Ils ne s'identifient plus à elle. Elle leur est devenue étrangère. « Ce n'est plus notre association, elle a perdu son âme ».

Or, la psychanalyse nous a appris que le processus d'identification passe par un autre, qu'il y a une médiation entre moi et mon image dans le miroir. C'est un autre qui institue et assure le nouage qui fait mon identité, l'identité de mon « moi ». De même peut-on supposer qu'un autre est à l'origine d'un processus de désidentification. Quelque autre a produit un certain réarrangement symbolique assez puissant pour que les individus en viennent à ne plus se reconnaître dans une collectivité qui, hier encore, était la leur. Un pouvoir s'est exercé et a instauré, volontairement ou non, entre des individus et une collectivité une relation d'extériorité.

Cela éclaire sans doute quelque chose de notre interrogation initiale. Dans les manifestations angoissées de la perte d'identité et les appels raisonnables à accepter le changement, se joue la même comédie. Elles sont du même registre, elles ont lieu sur la même scène. Ce ne sont que des manières dramatiques de poser la question du pouvoir. Ce qui se manifeste dans la crainte de la perte d'identité, c'est le refus de le perdre ; ce qui se manifeste dans l'appel à accepter le changement, c'est la volonté de l'exercer. Autrement dit, dans le vocabulaire de la dépossession de soi s'exprime non pas une réticence au changement mais un refus d'être dépossédé de son pouvoir de déterminer des rapports, c'est-à-dire de produire de l'organisation. Ainsi, plus un changement dans une collectivité est imposé de telle sorte que les individus se sentent dépossédés de leur pouvoir sur elle, plus il a tendance à annuler leur identification à cette collectivité. C'est dans un même mouvement que les individus désertent et se sentent désertés, corollaire de leur désinvestissement affectif, lequel n'obéit pas à leur caprice mais au changement violent de l'arrangement de pouvoir qui se fait sans eux et même parfois explicitement contre eux, quand on se met en tête de « briser les résistances » au changement. A cet égard, nous entendrons tout autrement qu'on ne le fait d'habitude, les phrases qui sont couramment prononcées dans de telles occasions : « Je ne m'y reconnais pas, je n'ai plus rien à y faire, je me sens vide ». Ce n'est pas parce qu'elles s'expriment dans le registre de ce qui est vécu subjectivement qu'il faut en conclure qu'elles recèlent un problème psychologique, un problème de conscience, qui pourrait être traité comme tel par de « l'écoute » et de la compréhension. Elles renvoient à un conflit de pouvoir réel, elles relèvent de la politique, c'est-à-dire du domaine où se pose la question du partage du pouvoir et des arrangements de pouvoir. A l'inverse, qu'un changement institutionnel ne donne pas naissance à l'angoisse de la perte d'identité est un signe du fait qu'il a été traité politiquement sous l'espèce de la coopération, c'est-à-dire dans un cadre où les individus sont assurés de disposer du pouvoir de déterminer l'organisation de la collectivité à laquelle ils participent.


Crédit photo : CREAI

Glossaire

Association MCE-M3S	Mutualisation Coopération Emploi – Médico-social, Social et Sanitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNR	Crédits non reconductibles
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CREAI	Centre régional d'études, d'actions et d'informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité
CRESS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale
DLA	Dispositif local d'accompagnement
DUD	Document unique des délégations
ESMS	Etablissements et services sociaux et médico-sociaux
ESS	Economie sociale et solidaire
GCS	Groupement de coopération sanitaire
GCSMS	Groupement de coopération sociale et médico-sociale
GE	Groupement d'employeurs
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GTEC	Gestion territoriale des emplois et des compétences
IRP	Instances représentatives du personnel
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PPF	Plan pluriannuel de financement
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
URIOPSS	Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

CREAI de Normandie

Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité (CREAI) de Normandie
Le CREAI, association régionale, assure des missions diversifiées, en matière d'animation et d'information, d'observation des besoins des populations et des dispositifs sociaux ou médico-sociaux aux plans départemental et régional, de conseil technique et de formation auprès des associations, des établissements et des acteurs institutionnels.
Les champs d'interventions couverts par le CREAI sont larges. Ils concernent les publics en situation de vulnérabilité et en particulier : le handicap (enfants et adultes), la dépendance des personnes âgées, la protection de l'enfance, ainsi que l'insertion des adultes ou des jeunes en difficulté.

Contact : creainormandie@wanadoo.fr
Site Internet : www.creainormandie.org

CRESS Basse-Normandie

Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Basse-Normandie, porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) Régional
La CRESS rassemble des organisations qui se reconnaissent dans les valeurs et principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et qui se regroupent pour en développer le projet et ainsi favoriser la démocratie et la solidarité dans l'économie.
Depuis 2004, la CRESS Basse-Normandie porte le DLA Régional de Basse-Normandie et, à ce titre, appuie la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique des structures d'utilité sociale, au service de leur projet et du développement des territoires.

Contact : dlabn@cress-bn.org
Site Internet : www.cress-bn.org & www.dlabn.org

URIOPSS de Basse-Normandie

Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) de Basse-Normandie
L'URIOPSS a pour but de grouper et de coordonner les structures à but non lucratif du secteur sanitaire, social et médicosocial ou de provoquer leur création quand le besoin s'en fait sentir. Elle constitue un espace de rencontre et de réflexion associatives et représente ses membres notamment auprès des pouvoirs publics. Elle facilite la formation, le perfectionnement et l'information de ses membres.

Contact : accueil@uriopss-basse-normandie.asso.fr
Site Internet : www.uriopss-basse-normandie.asso.fr

Conception : CREAI Normandie/CRESS Basse-Normandie/URIOPSS Basse-Normandie - Réalisation : CRESS Basse-Normandie