



L'URIOPSS Ile de France en mouvement avec ses adhérents

**Projet stratégique
2013-2016**

Préambule de la présidente

Je me suis engagée, lors de l'assemblée Générale du 21 juin 2012, après mon élection en qualité de présidente de l'URIOPSS-IDF, à piloter une démarche de projet stratégique tout au long de l'année 2013.

Trois objectifs essentiels guident l'URIOPSS-IDF dans cette démarche :

- adapter nos actions à l'égard des adhérents du secteur santé-solidarité par rapport aux multiples évolutions institutionnelles en cours depuis 4 à 5 ans (coopérations, mutualisations, fusions ...), et ainsi mieux répondre à leurs besoins et mieux les représenter devant les Pouvoirs Publics ;*
- développer la réelle qualité du travail en réseau entre URIOPSS et avec L'UNIOPSS pour mieux « faire mouvement ensemble » et mobiliser davantage les solidarités auprès des personnes en situation de fragilité et de précarité ;*
- renforcer au niveau régional, et permettre d'anticiper au niveau national, les nécessaires alliances avec les principales fédérations du secteur, les syndicats d'employeurs et la mutualité.*

En bref, tenter de « recomposer » ce paysage devenu coûteux pour les associations de terrain et parfaitement illisible.

Après la réussite du séminaire administrateurs-cadres-équipe de direction du 30 novembre 2012 sur les premières pistes d'évolutions, nous avons mis en place un comité de pilotage le 30 janvier dernier. Cinq groupes de travail thématiques se sont réunis et ont formulé des propositions concrètes.

Aussi, par la mobilisation de tous, nous sommes en mesure lors de notre présente AG du 20 juin 2013 de soumettre à votre discussion et approbation :

- d'une part, les résultats d'une enquête d'opinion auprès des adhérents sur leurs attentes vis à vis de notre URIOPSS-IDF annexés au présent projet,*
- d'autre part, le contenu des huit axes prioritaires du projet stratégique.*

Je tiens à remercier l'ensemble des administrateurs, des adhérents et membres de l'équipe URIOPSS qui ont participé, avec confiance et enthousiasme, aux groupes de travail pour formuler des propositions de grande qualité.

Je remercie aussi tout particulièrement Anne Meignien qui nous accompagne depuis le début de notre démarche au titre de « Passerelles et Compétences ».

Ce projet stratégique sera suivi d'un plan d'actions qui sera validé avant la fin de cette année et mis en œuvre dès le début de la prochaine année 2014 selon le calendrier défini.

Je vous présente mes cordiales salutations.

*Maryse Lépée,
Présidente de l'URIOPSS-IDF.*

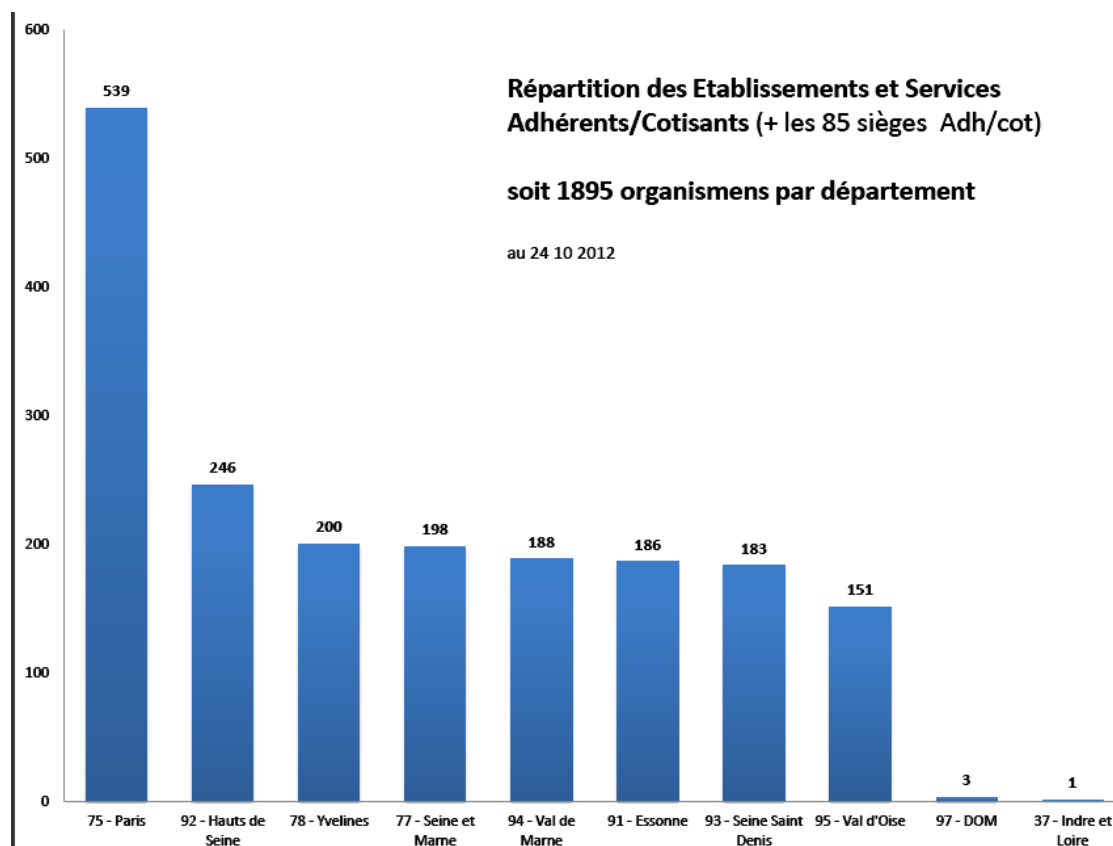
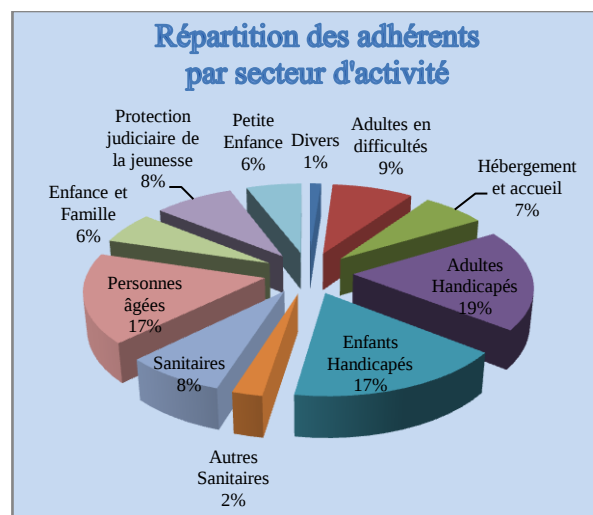
I. Valeurs identitaires et missions de l'URIOPSS Ile de France

L'URIOPSS un regroupement d'associations œuvrant dans le secteur de la solidarité

Créée en 1951, l'URIOPSS Ile de France (dénommé ci-après URIOPSS), Union Régionale Interfédérale Des Œuvres Et Organismes Privés Sanitaires Et Sociaux, regroupe plus de 600 associations qui regroupent 1800 établissements et services) sans but lucratif dans le secteur sanitaire, médico-social et social.

C'est une structure régionale dont les adhérents gèrent plus de 1800 établissements et services, offrent près de 96 000 lits et places et emploient plus de 100 000 salariés et des milliers de bénévoles. Ils sont présents dans tous les secteurs, et dans tous les départements de l'Ile de France.

Ces adhérents ont aussi la spécificité d'être de nature très différente, entre des groupes de stature nationale possédant un siège en Ile de France et de multiples établissements, comme la Croix Rouge - représentant une centaine d'établissements et services - et des petites associations mono-établissement très locales, qui représentent les deux tiers des adhérents. Entre ces deux types de structures, il y a tout un panel de types d'associations moyennes



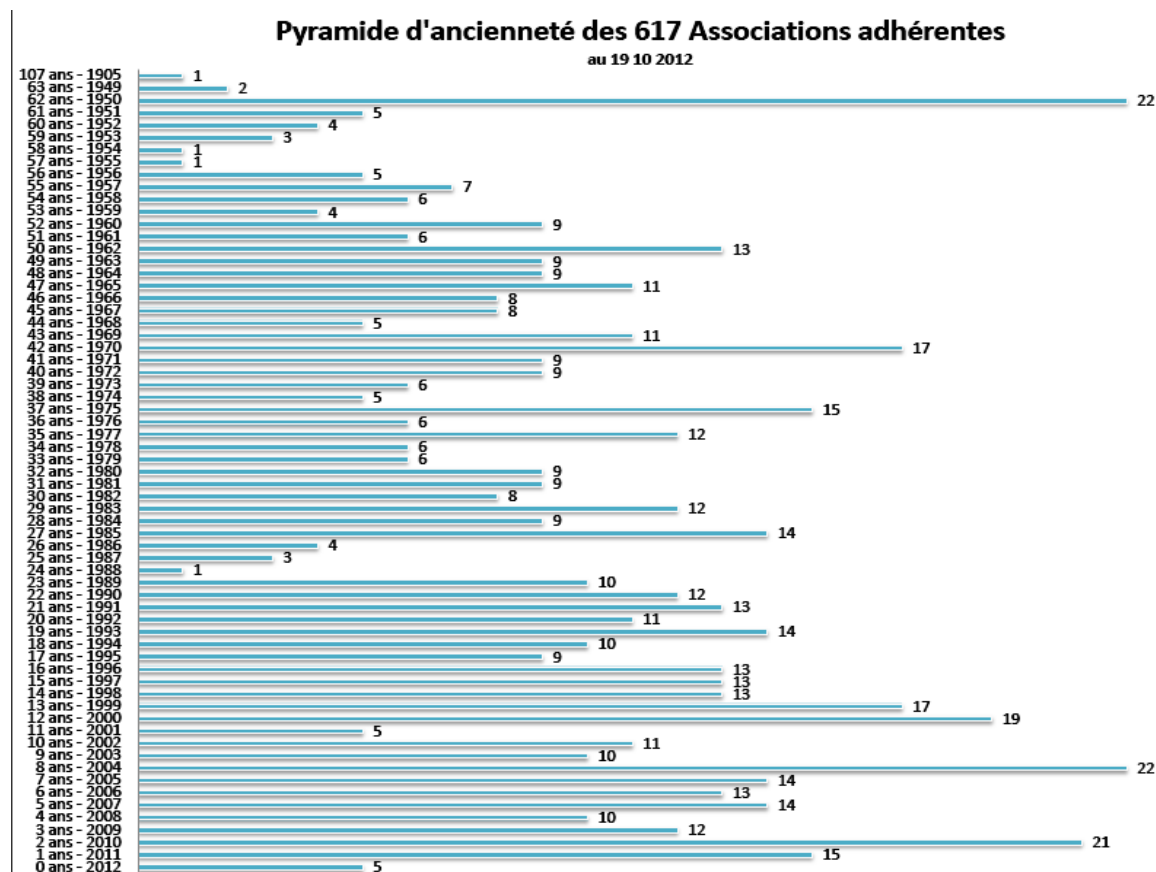
possédant un nombre variable d'établissements et services.

L'identité commune de ces structures regroupées dans l'URIOPSS est centrée autour du privé non lucratif, du fait associatif et de la défense des personnes, notamment les plus vulnérables.

- Le secteur privé non lucratif de solidarité essentiellement associatif représente en 2013 en Ile de France 19% de l'offre hospitalière, 70% de l'accueil et de l'hébergement social, 85% des structures pour adultes handicapés et 91% de celles pour enfants handicapés.
- Ces associations sont issues de la solidarité, elles traduisent un engagement citoyen. Ce sont plusieurs milliers de bénévoles qui s'engagent ainsi au côté des salariés pour apporter des solutions concrètes aux personnes en situation de fragilité, souvent laissées pour compte dans les circuits « normaux »
- Si la majorité des financements sont publics, complétés par l'appel à la générosité publique, les éventuels excédents d'exploitation ne rémunèrent pas des actionnaires mais sont réinvestis dans les établissements et services. Le secteur privé non lucratif allie réactivité et initiative du privé au service de l'intérêt général des populations.

Néanmoins les attentes des adhérents sont différentes selon la classe de taille à laquelle ils appartiennent.

Il faut noter que les adhérents de l'URIOPSS font preuve d'une grande fidélité puisque la majorité adhère à la structure depuis plus de dix ans. Malheureusement, la crise financière que traverse le secteur entraîne de plus en plus un questionnement sur le coût des cotisations aux mouvements de représentations dont celle à l'URIOPSS, l'enquête auprès des adhérents a ainsi montré que cette question se pose pour près de 30% d'entre eux.



Enfin il est fondamental de noter que l'URIOPSS IDF est fédérée avec les autres URIOPSS et les grandes associations nationales dans l'UNIOPSS qui a pour rôle d'établir la parole politique des associations dans les secteurs concernés et d'être leur relais auprès des pouvoirs publics nationaux et européens .

L'URIOPSS une structure qui fédère autour de valeurs partagées

L'URIOPSS se définit par les mots clé suivants : **soutien, solidarité, engagement, mobilisation, accompagnement** ; la vocation affichée de l'URIOPSS est de « *placer la personne au centre de tout projet et de toute action* ». Elle représente et défend les personnes vulnérables à travers les projets et les actions de ses adhérents.

Les valeurs qu'elle défend sont centrées autour

- De l'action collective : elle défend auprès des pouvoirs publics la légitimité du fait associatif qui transforme le débat entre bénévoles, personnes concernées et professionnels, en projets et réalisations sous forme d'établissements et de services ou dispositifs.
- De la mobilisation de compétences dans ces associations pour réussir la mise en œuvre des projets : elle met à disposition des associations ses compétences en formation et accompagnement pour les aider dans la construction de leurs propres actions.
- Enfin elle s'inscrit résolument dans une vision sociétale qui crée du lien social pour mieux vivre ensemble dans le respect des différences, et donc elle soutient les associations qui inscrivent leur action au service de la personne vulnérable.

Elle offre, dans le respect de ces valeurs, des activités au service de ses adhérents :

- dans les domaines sectoriels que sont ceux concernant les personnes âgées, les personnes handicapées, le service à la personne, l'insertion et l'exclusion, la protection de l'enfance et la petite enfance, les établissements de services de santé.
- Plus généralement dans toutes les activités qui concernent la gestion d'une association : droit social, droit des associations, gestion comptabilité, tarification, évaluation/responsabilité, financement de projets.

L'URIOPSS Ile de France doit motiver ses membres, pour la plupart adhérent par ailleurs à un syndicat employeur et / ou à une fédération sectorielle.

L'URIOPSS Ile de France est cependant :

- L'organisation interfédérale qui rassemble le plus de membres, tous secteurs confondus
- La seule organisation interfédérale
- Le seul acteur réellement transversal.

Elle est reconnue comme telle par les pouvoirs publics, elle exerce 120 mandats dans des commissions ou groupes de travail régionaux ou départementaux (voir liste des mandats en annexe). Elle est aussi largement reconnue par les fédérations sectorielles du secteur privé ou public - (elle a ainsi été élue par l'ensemble des fédérations de santé, au côté de l'AP-HP et de l'URPS Médecin, à la vice présidence du COSSIS Comité d'Orientation Stratégique des Systèmes d'Informations de Santé et médico-social).

En participant au réseau national UNIOPSS/URIOPSS elle offre une veille sur les orientations de ces secteurs et leurs évolutions, elle participe à l'établissement d'une posture prospective et politique.

Enfin, elle assure la représentation des adhérents auprès des autorités politiques et administratives de l'Etat et des collectivités territoriales dans la région.

L'ancrage de l'URIOPSS, au côté de l'Union Nationale, dans le secteur de la solidarité en a donc fait un acteur incontournable et reconnu, qui est souvent recherché pour fédérer les avis que souhaite recueillir l'administration, le Projet Régional de Santé en a été un exemple récent. De plus, la qualité du travail de l'équipe des techniciens et l'intérêt des prestations fournies sont reconnus par les associations adhérentes, comme le montre l'enquête réalisée auprès de ces dernières.

Le but du projet stratégique est donc de chercher à fédérer encore davantage d'associations, de conforter le poids de l'URIOPSS dans l'espace public régional, de s'appuyer sur les savoir-faire existants, tout en prenant en compte les nouveaux enjeux d'un secteur en forte mutation et en restant à l'écoute des besoins des adhérents qui en découlent. Il s'agit donc d'un mouvement dans la continuité.

II. Contexte et enjeux pour le secteur

Le Conseil d'administration de l'URIOPSS Ile de France a décidé de définir et mettre en œuvre un projet stratégique à moyen terme pour donner du sens et de la visibilité à son action.

A la suite de son élection en juin 2012 en qualité de présidente de l'URIOPSS Ile de France, Maryse Lépée s'est ainsi engagée à piloter une démarche participative pour élaborer un projet stratégique qui puisse prendre en compte :

- Les évolutions institutionnelles en cours ; mise en œuvre du projet régional de santé par l'ARS Ile de France, application pratique dans la région Ile de France du plan quinquennal de lutte contre la pauvreté, généralisation de la mise en place d'instances de concertation territoriale en matière de protection judiciaire de la jeunesse par exemple.
- Les évolutions de l'environnement de travail des adhérents : travail en réseaux, coopération sur les territoires, la participation des usagers, les regroupements et contraintes financières.
- Les nouvelles attentes des autorités : ARS, Conseils Généraux, DRIHL, DRJSCS...
- Les nécessaires adaptations de l'URIOPSS et notamment de son rôle de plaidoyer politique, de lobbying, de gouvernance interne, de son rôle interfédéral, de ses services techniques, de son modèle économique ou de sa démarche de communication à l'égard des attentes de tous ses adhérents.

Le contexte dans lequel évoluent l'URIOPSS et ses adhérents est en profonde mutation, ce qui entraîne de nouveaux enjeux stratégiques pour le monde associatif et donc pour l'URIOPSS. Le tableau ci-après essaie de donner les principaux axes prospectifs actuels et les enjeux qui en découlent pour les associations et l'URIOPSS. Il est issu d'une réflexion des groupes de travail et du retour de l'enquête faite auprès des adhérents.

En plus de ces questions sociétales et prospectives qui modifient le paysage dans lequel exercent les associations adhérentes, il faut noter ici que l'URIOPSS est une structure fragile, ses ressources couvrent à peine ses dépenses, le projet stratégique devra donc s'attacher à vérifier la faisabilité financière des propositions et s'assurer que le montant des cotisations et des prestations couvrent les coûts de son fonctionnement.

Enfin, le projet stratégique devra être porté par l'ensemble de l'équipe salariée pour être une totale réussite.

Prospective	Enjeux pour les associations adhérentes	Attentes vis-à-vis de l'Uriopss (en gras les éléments repris dans le projet stratégique)
De nombreuses évolutions des grandes tendances sociétales : Exclusion, tensions urbaines, vieillissement, démographie, socio-urbain, nouvelles pathologies, tensions financières Vision libérale de l'économie européenne	Les associations se sentent seules pour - comprendre les enjeux stratégiques, - faire valider leur plus-value associative et leurs spécificités - s'adapter aux nouveaux environnements régionaux et nationaux - savoir faire preuve d'innovations et de bonnes pratiques	- Elles souhaitent disposer d'un bon système de relai des informations, adapté à leurs préoccupations personnelles Traitement de l'information - Elles souhaitent être écoutées et relayées dans la fabrication de la posture politique. Amélioration de la gouvernance de l'URIOPSS Chambre d'échos du terrain pour la construction des postures politiques. Structure de lobbying Travail concerté avec l'UNIOPSS - Etre accompagné dans le changement Mise en place d'une politique de contacts individualisés de l'URIOPSS envers l'adhérent - Faire vivre le réseau des associations local et thématique Présence départementale, lieux de rencontre et de partage
L'Organisation des territoires bouge : - Territoires administratifs préexistants : territoire de santé, départements, carte scolaire,... - Territoire mot valise : lieu de proximité d'action commune appelle la stratégie commune. - Territoire et parcours des individus : quel accompagnement de la personne et quelles alliances mettre en place pour assurer le parcours, comment penser les interventions intégrées ?	Les lieux de détermination de la politique publique sont éclatés, les associations se sentent seules en face des « donneurs d'ordre ». Elles ressentent la nécessité d'une stratégie territoriale, d'un accompagnement dans leurs démarches locales, d'une aide dans les stratégies d'alliance sur leur territoire et d'une animation locale. Cet enjeu a été validé par l'enquête auprès des adhérents	Présence territoriale Aussi bien politique que technique Développement d'une animation locale

- Décentralisation, création de la métropole parisienne conflit local national Réadapter les politiques aux territoires, adaptation locale des normes.  Réseau, Alliance	L'enquête montre - que les petites associations souhaitent surtout une « aide à faire », alors que les plus grandes souhaitent un relais politique envers les collectivités territoriales de niveau départemental, voire infra départemental. Le territoire est un lieu d'enjeu pour toutes les fédérations	Aide pour éviter les concurrences Développement des compétences sur les diagnostics territoriaux et augmentation des prestations en matière d'accompagnement des stratégies de rapprochement ou d'alliances porter les intérêts collectifs sur les territoires Posture Lobbying politique au niveau local concurrences avec les fédérations ? A expertiser, voir s'il est possible de mener des stratégies d'alliance, notamment au niveau local
Les personnes ou les usagers demandent à participer aux décisions Les politiques se centrent autour des notions de Parcours, d'usagers, de personne accueillie, de démocratie participative  Deux tendances contradictoires des politiques - Massification pour la rentabilité - Accompagnement individuel pour répondre à la demande des usagers -	Cette question est émergente et surtout prise en compte par les pouvoirs publics Les associations ont montré des attentes sur ce sujet dans l'enquête : - Partage de bonnes pratiques - Méthodologie - Dialogue avec les associations d'usagers - Intégration des associations d'usagers dans la gouvernance La question des parcours rejoint les enjeux territoriaux et la question des alliances	Prestations politiques : travail au niveau national avec l'UNIOPSS et au niveau régional sur la question des usagers et de leur prise en compte, relations avec les grandes associations d'usagers Prestations techniques et juridiques au profit des associations Proposition d'un rôle de médiateur entre les adhérents et les grandes associations d'usagers de démocratie sanitaire Prestations Technico-politique travail intellectuel sur la notion de parcours éléments croisé sur les territoires, Jeu des alliances.

La question financière est une question majeure pour les associations dans une période de baisse des financements publics Les associations ont trois origines de financement - Financement public - Financement privé - Reste à charge  Ceci entraîne un certain nombre de postures des financeurs et des associations pour faire face au fonctionnement de leurs activités - Contractualisation, évaluation, - efficacité, - appel à projet, - statut - alliance - concurrence (notamment libre jeu de la concurrence dans le secteur selon la vision de l'UE)	Les associations sont confrontées à la question de leur mode de financement et à la demande des financeurs de stratégies de fusion, de rapprochement et de réduction des coûts Elle est liée à la politique des décideurs publics, mais aussi à la question de la rentabilité et de l'efficacité. C'est un enjeu stratégique de première importance pour les associations de savoir assurer ses ressources financières, mais aussi de se positionner dans les réponses aux appels à projet et dans les stratégies d'alliance et de rapprochement souhaitées par les pouvoirs publics en gardant leur spécificité associative. Les associations souhaiteraient pouvoir être accompagnées sur les thèmes concrets des réponses aux appels à projet	Anticipation sur la répartition des financements, évaluation des nouveaux outils réglementaires, Posture Politique : Travail de lobbying sur des questions clés collectives Croiser le travail sur le territoire et sur les questions financières Remontées d'informations possibles vers des organisations nationales Accompagnement technique : notamment sur une défense des adhérents, problème d'éthique et de neutralité? Aide à la mise en place d'une stratégie territoriale collective ?
La concurrence du secteur privé lucratif, notamment dans certaines thématiques nécessite d'être « concurrentiel » et donc de disposer des compétences ad hoc pour que le secteur associatif reste un acteur incontournable et puisse porter ses valeurs autour de la prise en charge des personnes les plus fragiles	Les associations ne sont pas toutes en mesure de développer les nombreuses compétences qui leur sont demandées, Ressources humaines Capacités financières Capacités d'innovation Recherche et développement Etc.	Elles souhaitent, notamment les plus petites d'entre elles - que l'URIOPSS les leur fournisse ou les aide dans leur démarche pour les trouver. - Elles souhaitent surtout qu'on organise le partage d'expérience et des innovations Développement par l'URIOPSS de prestations techniques ciblées sur la demande, ou d'un rôle de recherche des compétences Animation du partage d'expériences et de l'innovation

III. Les huit axes stratégiques de l'URIOPSS IDF

Le projet stratégique de l'URIOPSS a pour but de déterminer, pour les trois à cinq ans à venir, une vision partagée entre les adhérents, les administrateurs et l'équipe salariée.

Pour construire cette vision, un questionnaire a été envoyé à tous les adhérents, les 218 réponses exploitables ont permis d'analyser les attentes des adhérents qui sont la seule raison de l'existence de la structure. (Voir analyse des réponses au questionnaire en annexe)

En croisant ces attentes, les analyses prospectives ci-dessus et les compétences de l'équipe salariée, une telle vision a pu être construite, centrée autour de l'action politique de l'URIOPSS en articulation avec sa fonction technique, elle est déclinée en huit axes stratégiques :

1. Renforcer la vision politique de l'URIOPSS dans l'espace public.
2. Etre à l'écoute des adhérents, les fidéliser et en attirer de nouveaux.
3. Assurer la représentation de l'URIOPSS dans les territoires.
4. Prioriser les offres de prestations en cohérence avec les attentes des adhérents, dans le cadre du réseau.
5. Favoriser la participation de l'usager et accompagner les associations adhérentes pour le faire.
6. Renforcer la communication et la professionnaliser.
7. Valoriser l'innovation et organiser le partage d'expériences.
8. Accompagner l'équipe dans les mutations de l'URIOPSS et se donner les moyens de la mise en œuvre du plan stratégique.

Ces axes permettent d'expliquer ce que va être l'action de l'URIOPSS à moyen terme, sous forme d'une liste concrète d'actions, qui devront faire l'objet d'une déclinaison en plan d'actions, avec un responsable, un calendrier et des indicateurs. Ce travail sera mené par l'équipe de l'URIOPSS après validation du projet stratégique par les instances de gouvernance.

Le plan de communication, partie intégrante du projet, permet d'acter la manière de porter la vision et le message de l'URIOPSS en interne et en externe.

1er axe : Renforcer la vision politique de l'URIOPSS dans l'espace public :

Constat : Une forte demande et une organisation peu lisible

C'est une très forte demande de la part des adhérents qui sont perdus dans un système en évolution rapide où leur spécificité n'est plus reconnue et où la demande des financeurs de la politique qu'ils représentent est une demande d'efficience, de rentabilité et de regroupement.

Les mêmes adhérents notent dans l'enquête qu'il y a une mauvaise représentation politique au niveau départemental et local, ce qui peut interpeller l'URIOPSS, certaines politiques étant plutôt définies au niveau départemental : personnes âgées, exclusion, handicap.... (Voir axe sur la politique territoriale) ; Par contre la représentation régionale est appréciée, notamment dans son rôle de représentation de l'ensemble du secteur. Mais près de 90% des sondés ne savent pas, ou mal, où l'URIOPSS les représente. Les deux tiers sont adhérents à d'autres structures, et ils ne savent pas différencier l'action de l'URIOPSS des autres fédérations.

La posture à défendre par l'URIOPSS est un trio autour de la défense des associations – la défense des publics – la défense d'un secteur, mais dans une posture de propositions aux pouvoirs publics et de promotion des valeurs associatives.

L'URIOPSS doit amplifier sa notoriété et sa place d'acteur politique fédératif dans le cadre institutionnel.

Enfin, l'URIOPSS est constitué de la rencontre d'une équipe professionnelle et de l'équipe des administrateurs et des mandataires qui animent les commissions et les groupes de travail qui permettent la construction de la parole politique de l'URIOPSS. L'enquête a montré que cette organisation manque de visibilité, et que les informations sur les conclusions des divers groupes et réunions sont peu connues.

Objectifs :

Renforcer les actions fédératives et le sens porté par l'URIOPSS et par là-même son image grâce à ses prises de position sur des enjeux clés des secteurs (logement, accès aux soins, vulnérabilité,...) ; avoir une posture lobbyiste et des actions de qualité. Le conseil d'administration de l'URIOPSS doit donc être en capacité de produire ou de valider une «ligne» stratégique et politique sur les divers secteurs d'activité et questions d'actualité sur la base des propositions des commissions thématiques et en cohérence avec l'URIOPSS. Cette ligne politique doit être porteuse de sens et lisible, elle est la base du rassemblement des associations dans l'URIOPSS. Le projet stratégique devra donc s'attacher à améliorer la gouvernance notamment en appliquant les statuts et le règlement intérieur qui sont très complets.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail pour renforcer la posture politique:

Organiser de manière plus performante la gouvernance pour aider les remontées du terrain en vue de la prise de parole politique:

- Faire appliquer le règlement intérieur
- S'assurer que l'assemblée générale est fonctionnelle : Vérifier que l'assemblée générale fixe le sens stratégique, notamment en faisant valider les axes du projet stratégique, et en s'assurant de son actualisation annuelle.
- Veiller à l'efficacité du conseil d'administration :
 - Veiller à assurer une bonne périodicité des CA : tous les 2 mois.
 - Veiller à ce que le sens soit partagé entre administrateurs et salariés :
 - Création de réunions thématique ou de séminaire transversal deux fois par an ouverts aux salariés concernés, aux mandataires concernés et à des personnalités qualifiées, voire à des représentants de fédérations thématiques pour établir une vision sectorielle partagée?
 - le Président doit faire connaître les décisions aux salariés par un compte rendu et en interne au réseau des adhérents les décisions du CA par une lettre sur le site et par mail
 - Repérer dans le CA les administrateurs « spécialisés » pour les impliquer dans l'élaboration des postures politiques thématiques.
 - Veiller pour une bonne gouvernance à une représentation équilibrée au sein du CA entre administrateurs et salariés des associations, entre territoires et entre thématiques
- Renforcer le rôle du bureau notamment dans sa fonction collégiale de force de proposition au Conseil d'Administration
- Piloter les commissions qui doivent permettre de préparer les décisions politiques du Conseil d'Administration sur un thème particulier sur la base d'un mandat du Conseil d'Administration. Elles doivent être mieux articulées avec le CA
 - Introduire dans le règlement intérieur un alinéa vis-à-vis du rôle de pilotage des commissions par le CA et d'une meilleure articulation CA – Commissions : « *le CA établit pour chaque commission une feuille de route annuelle sur la base de ses propositions, est tenu informé des travaux des commissions à chaque séance et en évalue les résultats régulièrement* »
 - Faire un état des lieux des commissions existantes : PA, PH, RH, DAF, Protection de l'enfance

- Réunir les présidents des commissions dans le cadre d'une commission des présidents et la mandater pour réfléchir sur l'organisation des commissions, leurs nombres, les éventuels rapprochements (réunir une fois par an PA et PH conjointement) et les mandats à donner. Privilégier les groupes ad hoc sur les questions conjoncturelles.
 - Créer, si nécessaire, de nouvelles commissions au fur et à mesure des besoins de la mise en œuvre du projet stratégique : Conseil de prospective francilien, Commission participation des usagers, Commission stratégie de développement sur les territoires, Commission des directeurs généraux et représentants régionaux des fédérations (article 13 du RI)
 - Améliorer le fonctionnement des commissions existantes : revoir la composition des commissions existantes, en veillant à l'équilibre de représentation régional/départemental, rédiger des feuilles de route aux commissions existantes, établir un cadre méthodologique de fonctionnement, faire remonter à tous les CA les travaux des commissions et en débattre
 - Evaluer les résultats des travaux des commissions
- Améliorer la gouvernance entre le CA et la direction : le président propose au Conseil d'Administration, sur la suggestion du directeur, des axes d'action, il conduit et met en œuvre la politique du CA tout en assurant la représentation de l'URIOPSS et la supervision du management du personnel. Pour améliorer la gouvernance :
 - Le bureau rédige une feuille de route annuelle au directeur et définit les missions prioritaires de l'année, qui est validée par le CA
 - Le directeur rend compte au bureau de ses résultats qui seront validés par le CA
 - Le directeur informe les salariés des objectifs annuels fixés à l'URIOPSS et les décline au niveau de chaque salarié
 - Améliorer les liaisons entre la gouvernance et le management (Synergie). :
 - Faire un état des lieux de l'existant : points forts, points faibles, points de blocage – synergie - .
 - Analyser les attentes du personnel et de la gouvernance et les points de convergences.
 - Mettre en œuvre les premières mesures pratiques dès 2013:
 - Poursuivre et renforcer la qualité de la newsletter mensuelle
 - Favoriser les séminaires du CA avec le personnel,
 - Mettre en place des rencontres régulières avec les représentants du personnel.
 - Rédiger après chaque CA un compte rendu succinct pour le personnel et un compte rendu à intégrer dans la newsletter mensuelle pour les adhérents et les commissions
 - Assurer la cohérence de la « ligne politique » URIOPSS auprès des « délégués » qui ont un mandat.

- Faire un état des lieux des mandats et reconstituer un fichier, les réduire s'ils sont trop nombreux.
 - Réunir régulièrement une fois par an les adhérents ou salariés chargés d'un mandat pour constituer un esprit d'équipe URIOPSS
 - Organiser la circulation des informations concernant le secteur d'activités des mandataires – voir web et newsletter – tout au long de l'année, leur demander de faire remonter à l'URIOPSS tous les 3 mois sur la base d'une « fiche modèle renseignable sur le site » les informations du terrain, croiser ces travaux avec ceux des représentants départementaux, faire circuler via le web participatif l'information
 - Etablir une charte des mandants
 - Rédiger un guide des mandats, voir ce qui se fait dans les autres URIOPSS
- Faire impulser par le président la ligne politique générale de l'URIOPSS en relation avec les vice-présidents et le Conseil d'Administration. Pour ce faire :
 - Le Conseil d'Administration valide une lettre de mission annuelle au Président pour lui préciser ses missions politiques liées au projet stratégique sur trois ans et ses attentes vis-à-vis de l'URIOPSS notamment.
 - Le Président rend compte de ses résultats tous les ans lors du rapport moral
 - Le bureau définit le rôle de chacun de ses membres et de ses relations avec les présidents de commission

Organiser le travail interfédéral pour trouver une stratégie d'alliance sur les thèmes politiques (voir aussi axe 4)

- Réfléchir de façon systématique aux postures politiques interfédérales, améliorer le fonctionnement actuel,
- S'interroger sur la mise en œuvre de postures politiques communes notamment au niveau territorial.

2ème axe : Etre à l'écoute des adhérents, les fidéliser, en attirer de nouveaux

Constats : Notre réelle « influence » auprès des adhérents et des associations du secteur.

Ce que nous apprend l'enquête : Les deux tiers des adhérents sont attachés au réseau, cependant, l'adhésion doit représenter autre chose qu'un coût budgétaire pour les établissements, il faut faire adhérer aux valeurs et au projet et prendre en compte les demandes des adhérents.

Le taux de pénétration de l'URIOPSS dans le secteur non lucratif sanitaire et social est d'environ 40%, il est plus important dans les structures anciennes comme les personnes âgées ou le handicap (même s'il faudrait analyser de façon plus fine les évolutions récentes liées aux évolutions des secteurs eux-mêmes), moins dans les structures plus récentes comme les crèches.

Il est intéressant de noter que les non adhérents ayant répondu à l'enquête reconnaissent la valeur ajoutée de l'URIOPSS.

Objectifs :

Il est nécessaire que l'URIOPSS rassemble plus d'adhérents pour une posture politique plus forte, l'ensemble collectif des associations représentant lui-même une partie de l'espace public, c'est le sens de l'UNION, et pour une meilleure assise financière de l'association.

Pour cela il est nécessaire de renforcer encore l'écoute des adhérents, de façon à pouvoir répondre à leur demande, à reconquérir les « adhérents fragiles » et aller en conquérir de nouveaux dans le cœur de métier et en définissant des cibles prospectives nouvelles.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail pour être à l'écoute des adhérents et les fidéliser.

S'assurer que les pré requis sont en place:

- Base de données performante : interactivité et paiement en ligne, meilleure gestion des adhérents (intérêt financier), mais surtout meilleure utilisation. Dès à présent revoir la politique des droits d'accès pour améliorer l'outil existant.
- Connaître le taux de pénétration de l'URIOPSS par personne morale et par établissement de chaque personne morale, connaître le taux de pénétration par activité, se caler sur les activités FINESS.

- Auditer l'ensemble des outils informatiques pour mettre en place un fonctionnement optimal à moyen terme notamment entre le site intranet et la base de données adhérents, mais nécessité d'améliorer l'existant immédiatement : par ex campagnes de mise à jour de la base adhérents.

Répondre aux demandes des adhérents :

- Analyser les remontées des adhérents sur les prestations afin de pouvoir hiérarchiser les prestations et mettre en place une vraie stratégie fondée sur la demande
- Avoir une stratégie « marketing » personnalisée, pour répondre à la solitude de l'adhérent, surtout pour les plus petits d'entre eux
- Mettre en place une démarche qualité vis-à-vis de l'adhérent : engagement à avoir un entretien personnalisé avec tout nouvel adhérent, avoir un dispositif d'écoute « client » et des rencontres avec chaque adhérent les plus fréquentes possibles.

Fidéliser l'ensemble des adhérents et conquérir de nouveaux adhérents :

- Améliorer le site intranet et professionnaliser la communication
- Définir le panier de la cotisation qui n'est pas clair (voir le retour de l'enquête) : il faut savoir ce à quoi la cotisation ouvre droit, et en faire un outil stratégique
- Définir la cible des adhérents, en tirer la cible des prospects : tenir un tableau de bord des adhérents par typologie de taille, d'activité, de territoire, se donner une cible et définir les responsables de cette prospection, éventuellement investir de nouveaux champs du sanitaire et du social.

3^{ème} axe : Assurer la représentation de l'URIOPSS dans les territoires

Constats : Le territoire un enjeu et un dénominateur commun aux secteurs sanitaire et médico-social et social.

Au vu de la fragilisation des associations, des demandes de coopération et de mutualisation des autorités décisionnaires, l'URIOPSS qui est aujourd'hui surtout dans une posture de « réaction » aux pouvoirs publics, doit devenir un lieu de promotion du fait associatif local, de propositions concrètes et de défense collective des associations fondée sur un projet territorial.

Ce que nous apprend l'enquête : Il y a une demande émergente pour l'élaboration d'une posture départementale, surtout pour mettre en place une représentation politique des associations auprès des pouvoirs publics, voire des usagers et pour une animation départementale, de façon à créer un vrai réseau associatif local et organiser le partage d'expériences.

Objectifs :

Le territoire doit devenir un des fondements de l'animation et du soutien apporté aux adhérents. Pour ce faire, il convient d'assurer, chaque fois que possible, la représentation de l'URIOPSS au niveau des départements pour mieux fédérer les adhérents et constituer ainsi un réseau URIOPSS Ile de France.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

Assurer la représentation de l'URIOPSS au niveau départemental :

- Procéder à titre expérimental en 2014 à l'installation d'une représentation départementale en lien avec les fédérations, les commissions existantes et les administrateurs présents sur le territoire. Une convention, avec une structure locale, pourrait permettre de tester cette représentation dès 2014 notamment sur la Seine et Marne. En évaluer les résultats sur la base de critères préalablement définis. Selon les possibilités et le résultat des évaluations étendre ce fonctionnement sur l'Essonne et sur Paris, puis au reste de la région.
- Réfléchir à la nomination éventuelle d'un **délégué départemental**
- Assurer une représentation politique des associations par l'URIOPSS au niveau départemental notamment auprès des conseils généraux et de Paris métropole

Prendre connaissance des orientations des collectivités territoriales décisionnelles et les faire connaître aux adhérents. :

- S'engager à rencontrer les Conseils Généraux, le Conseil Régional et Paris métropole au moins une fois par an, mettre en place une veille sur leurs principales orientations

Construire une vision stratégique territoriale sur la base de ces orientations et de celles des services de l'Etat présents sur le terrain :

- Mettre en place une animation territoriale et faciliter le partage d'expériences local.
- Développer au sein de l'équipe technique une connaissance territoriale, et travailler à la définition des enjeux territoriaux
- Mettre en œuvre une organisation matricielle de l'URIOPSS pour répondre à l'enjeu territorial : créer une « référence ou une présence » départementale pour l'URIOPSS, dédier un conseiller par département qui cumulerait cette fonction à sa compétence thématique.
- Signer des conventions de partenariat avec des structures qui ont une compétence territoriale en vue d'une montée en compétences : ORS, IAURIF, Laboratoires de recherche géographiques
- Accompagner les salariés dans l'acquisition de ce nouveau métier

4^{ème} axe : Prioriser les offres de prestations en cohérence avec les attentes des adhérents, dans le cadre du réseau.

Constats : L'enquête a permis de connaître quelle était la priorité des prestations attendues :

Les adhérents ont classé par ordre de priorité de 1 à 4 les prestations essentielles de l'URIOPSS

n°1 : conseil technique et réponse aux questions téléphoniques

n°2 : accompagnement personnalisé et formation, au même rang de priorité

n°3 : journée de rentrée.

n°4 : journées d'études et matinales (les moins prioritaires)

L'enquête nous apprend aussi que les seules prestations vraiment connues et utilisées sont la formation et la journée de rentrée sociale ; les prestations sont en général méconnues mais appréciées quand elles sont connues (surtout par les « petits »).

Donc le taux de pénétration de l'URIOPSS peut augmenter et ce d'autant plus qu'en parallèle il y a une montée en compétence des salariés.

Les autres prestations demandées par les adhérents dans les commentaires libres sont : « Mise en réseau d'associations autour de problématiques réelles », « politique territoriale », « outils pratiques », « investissement politique », « innovation »...

Enfin les coûts de fonctionnement des fédérations deviennent difficilement compensables par les recettes, que ce soit à l'UNIOPSS ou dans les URIOPSS, comme d'ailleurs dans les fédérations, il faut donc trouver des fonctionnements plus efficaces pour stabiliser ces structures. Le Conseil d'administration validera les priorités d'actions essentielles. La direction veillera à une charge de travail de l'équipe cohérente.

Objectifs :

La priorisation des prestations doit permettre d'améliorer la réponse aux adhérents, mais aussi de libérer du temps des conseillers pour pouvoir s'investir dans les nouvelles politiques du projet stratégique. Le tri dans les prestations permettra aussi de sortir de la concurrence avec les autres fédérations et d'envisager dès lors une stratégie d'alliance. La diminution de certaines prestations et de certaines fonctions chronophages devrait permettre de libérer du temps pour accroître d'autres prestations : animations territoriales, accompagnements personnalisés.

Par ailleurs des stratégies interfédérales et de mutualisation doivent permettre d'améliorer le fonctionnement économique de l'URIOPSS.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

S'assurer que les pré requis sont en place:

- Mettre à plat ce qu'est l'URIOPSS, ses prestations essentielles et ce que recouvre l'adhésion à l'URIOPSS, faire varier le champ couvert par la cotisation en fonction de la demande ou des besoins des adhérents selon la réglementation fiscale,
- Disposer d'une comptabilité analytique même grossière pour connaître le coût exact des prestations et leur « rapport » en faire découler une stratégie des coûts vis-à-vis de l'adhérent en adéquation avec ses attentes.
- Améliorer la connaissance et informatiser la gestion des adhérents (numériser et informatiser les documents d'adhésion, créer une gestion de son profil par l'adhérent qui lui permettrait de connaître les autres adhérents de son secteur et de trouver le nom des mandants qui l'intéressent et les retours des réunions par ex)

Renforcer la coopération avec l'UNIOPSS aussi souvent que possible

- Rechercher les solutions de coopération avec l'UNIOPSS valorisant la proximité géographique
- Définir avec l'UNIOPSS les modalités pratiques de répartition de cotisation des adhérents nationaux entre l'URIOPSS et l'UNIOPSS

Travailler en réseau et en interfédéral

- Se rapprocher d'une part des fédérations, d'autre part de la mutualité pour négocier des partenariats équilibrés sur le plan politique et économique
- Ouvrir le catalogue des formations aux autres URIOPSS pour améliorer la rentabilité des formations URIOPSS
- Travailler, selon les cas, avec les fédérations pour éviter des offres trop redondantes en matière de formation et sortir de la concurrence, en analysant l'intérêt ou le risque financier

Revoir les prestations selon la demande prioritaire des adhérents et diminuer leurs couts

- Redéfinir l'objectif des matinales et mettre en place des journées territoriales si possible

- Faire financer la journée de rentrée par la cotisation (modulo le repas, en veillant à compenser la ressource perdue), et la démultiplier sur les départements
- Rechercher des mutualisations dès qu'elles sont possibles notamment pour le back office. et explorer toutes les pistes de mutualisation sur les fonctions ressources et les autres pistes possibles
- Ne retenir que les prestations les plus stratégiques, communiquer sur ces prestations dans une vision marketing.

5^{ème} axe : Favoriser la participation de l'utilisateur et accompagner les associations adhérentes pour le faire

Constats : Il existe une centralité de plus en plus forte du droit de l'utilisateur.

L'univers juridique évolue, la loi du 2 janvier 2002 a ainsi redéfini les relations entre les pouvoirs publics et les gestionnaires d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux, et entre ces derniers et les personnes accueillies ou suivies. Les fédérations sont « en retard » sur ces thématiques et ce sont les pouvoirs publics qui parlent de démocratie sanitaire. La question des usagers n'est pas simple, comment leur donner la parole, de façon directe ou via les associations fédératives ... A ce sujet le partage d'expériences doit être organisé. L'enquête nous apprend que 76% souhaitent que l'URIOPSS engage des partenariats avec les associations de patients ou d'usagers

Objectifs :

L'URIOPSS doit favoriser le débat entre professionnels et usagers. Peut-être peut-elle initier des coalitions « professionnels - usagers » vis-à-vis des pouvoirs publics. L'URIOPSS doit faire connaître aux usagers son message identitaire et montrer que seul le secteur associatif permet de prendre en charge toutes les catégories d'usagers, notamment les plus faibles. Elle doit mieux cerner les attentes, s'organiser « pour récupérer la parole des usagers » et partager les expériences et les bonnes pratiques sont quelques-uns des objectifs à poursuivre.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

Avoir une posture politique régionale : Travail à mener avec l'URIOPSS

- Organiser une veille sur la question de la démocratie sanitaire et faire un état de la situation pour la faire évoluer
- Mettre en place des Groupes d'usagers pour tester les positions de l'URIOPSS, mettre en place une commission « participation des usagers »
- Intégrer à terme les associations d'usagers dans le CA.

Mettre en place une animation territoriale

- Organiser la remontée des bonnes pratiques et le partage d'expériences
- Encourager les adhérents à développer un travail d'animation local ou thématique avec les associations d'usagers

- Jouer un rôle de médiateur avec les associations d'usagers pour le compte des associations adhérentes à l'URIOPSS.

6^{ème} axe : Renforcer la communication et la professionnaliser

Constats : Le contexte général est en mutation permanente et les informations et les circuits d'information sont multiples et complexes. La qualité des actions de l'URIOPSS n'est pas assez connue

Ceci rend prioritaire la réalisation d'une veille par l'URIOPSS, mais une veille pertinente et synthétique. Les adhérents considèrent qu'ils ont à leur disposition une profusion d'information qu'il convient de traiter et de sérier, ce qui impose de travailler la communication sur le fond et sur la forme. Si les informations du réseau UNIOPSS/URIOPSS sont appréciées elles doivent être améliorées, notamment en limitant les envois (trop d'infos tue l'info) et en améliorant la gestion du site.

De plus l'enquête a montré un déficit de compréhension des messages en provenance de l'URIOPSS que ce soit sur les représentants mandataires, sur ce que recouvre l'adhésion ou encore sur les prestations offertes et leurs coûts. Le message du réseau est difficilement audible car le réseau est un mouvement d'idées et pas d'images plus communicantes.

Objectifs :

Aider les adhérents à comprendre le sens des mutations pour pouvoir se les approprier. Améliorer la circulation de l'information et favoriser la remontée des adhérents. Améliorer le travail avec l'UNIOPSS et en interfédéral. Donner une meilleure visibilité sur l'organisation et la gouvernance de l'URIOPSS.

Mettre en place un plan de communication autour du projet stratégique, en réfléchissant aux types de messages selon la population visée : adhérents, pouvoirs publics, salariés de la structure, usagers,... se donner des priorités et un calendrier.

Développer la notoriété de l'URIOPSS, que ce soit sur sa fonction politique dans l'espace public ou sur ses offres de prestations vis-à-vis de ses adhérents.

Améliorer la communication interne pour renforcer la performance de l'équipe.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

S'assurer que les pré requis sont en place

- Faire figurer dans l'organigramme une fonction communication, former les salariés qui y seront affectés, faire travailler les communicants en collaboration avec l'UNIOPSS pour une meilleure professionnalisation et une cohérence des messages.
- Faire un plan de communication en veillant à professionnaliser la fonction communication (fond/forme/supports/messages)

- Travailler à la mise à jour permanente de la base des adhérents, pour avoir un outil de contact avec les adhérents, et réaliser des tris selon les secteurs et les intérêts des adhérents pour une communication ciblée. La question de la mise en œuvre d'une base interactive est à voir avec l'UNIOPSS.

Intégrer le travail en réseau sur les grandes évolutions sociétales

- Rassembler les données et structurer des points de synthèse, gérer la veille et transmettre les informations de façon personnalisées aux adhérents.

Améliorer la communication interne.

- Diffuser les supports de communication, les comptes rendu d'AG, les positions des commissions ou des mandataires... auprès des adhérents, utiliser le site et la communication par mail avec des liens sur le site
- Faciliter la circulation des informations entre les salariés, la direction et les instances de la gouvernance (Conseil d'Administration, bureau, commissions...) et les adhérents
- Informatiser et mettre en place un paiement en ligne des manifestations URIOPSS

7^{ème} axe : Valoriser l'innovation et organiser le partage d'expériences

Constats : Il faut innover pour répondre aux besoins émergents.

Il faut savoir repérer l'innovation locale et la faire partager ; il y a par ailleurs une forte demande d'animation des adhérents et de la prise en compte de leur vitalité associative.

Enfin, les nouveaux textes sur l'économie sociale et solidaire rapprochent les exigences demandées au secteur privé lucratif et non lucratif ou au secteur public. La question des parcours, les nouvelles demandes sociétales, la montée des exclusions et de la dépendance, la question des aidants, ... obligent à réfléchir à de nouveaux modes de prise en charge ou d'accompagnement

Objectifs :

Il convient de créer une dynamique collective autour de la notion d'innovation portée par le monde associatif et de faciliter les dynamiques de changement quand elles sont pertinentes.

Par ailleurs, comme le souhaitent les adhérents (86%) il est important d'établir des ponts avec la recherche.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

Capitaliser et diffuser les innovations

- Travailler sur la capitalisation en interne et la capitalisation dans le réseau des bonnes pratiques et des pratiques innovantes.
- Organiser le circuit des initiatives conduites par les adhérents.
- Mettre en place un dispositif de diffusion.
- Mettre en place un centre de ressources chargé de répertorier les bonnes expériences, de les faire connaître et de les diffuser.

Organiser une collaboration avec la Recherche

- Identifier les travaux existants et suggérer de nouveaux domaines de recherche dans le secteur de la solidarité.
- Rapprocher et favoriser le travail en commun entre les associations de solidarité et les nombreux laboratoires de recherche qui travaillent sur les mêmes sujets populationnels ou organisationnels (cluster...).

8ème axe : Accompagner l'équipe dans les mutations de l'URIOPSS et se donner les moyens de la mise en œuvre du plan stratégique

Constats : Une équipe compétente et motivée prête à mettre en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement

L'URIOPSS est composée d'une équipe de vingt personnes aux compétences techniques reconnues.

- Des conseillers techniques sont en charge d'un secteur thématique
- Des conseillers techniques sont en charge de thématiques techniques : ressources humaines par ex
- Une équipe est dédiée à la formation
- Des formateurs externes assurent des prestations de service
- Un service web documentation permet d'assurer la mise à jour du site intranet riche en informations
- Une équipe administrative et logistique permet à la structure son fonctionnement.

A l'heure actuelle l'organigramme de la structure est de nature hiérarchique .Il devra être analysé par l'équipe de direction; la présidente et le bureau, et très vraisemblablement adapté pour répondre aux objectifs du Projet Stratégique. Il devra être complété par un organigramme fonctionnel. Ces documents seront présentés et commentés aux membres de l'équipe et aux administrateurs du conseil d'administration.

Les orientations du projet stratégique de l'URIOPSS vont nécessiter une adaptation de l'équipe salariée avec l'acquisition de nouvelles compétences, la mise en place de nouveaux modes de travail et de nouvelles procédures. Il est donc nécessaire de mettre en place des actions spécifiques envers le personnel pour réussir la mise en œuvre du projet stratégique.

Objectifs :

Aider à l'appropriation du projet stratégique par les salariés et leur donner les outils pour faciliter la mise en œuvre du projet.

Propositions d'actions formulées par les groupes de travail :

Mettre en place une structure adaptée au projet stratégique

- Mener un travail d'analyse sur l'organigramme actuel avec la présidente et le bureau, l'adapter aux objectifs du Projet Stratégique, le compléter par un organigramme fonctionnel. Ces documents seront présentés et commentés aux membres de l'équipe et aux administrateurs du conseil d'administration. Mise en place avant la fin de l'année 2013.

- Réviser les modes de fonctionnement interne si nécessaire, avec un système de procédures et de tableaux de bord simples pour les actions les plus importantes.
- Exprimer de façon claire les marges de manœuvre des salariés et mettre en place un système de rendu-compte : fiches de postes à jour, précision sur l'autorité hiérarchique et fonctionnelle, objectifs annuels, entretien annuel d'évaluation.

Assurer une stabilisation financière de la structure

- Mettre en place les pré requis : Analyse budgétaire précise pour analyser la faisabilité des projets.
- Mettre en place des objectifs en termes de dépenses et de recettes, dès 2013, liés aux objectifs en termes de prestations (axe 4), de mutualisations éventuelles notamment avec l'UNIOPSS (axe 4) et de cibles d'adhérents (axe 2). Etablir un budget prévisionnel en ce sens. Suivre le tableau de bord.

Assurer le suivi du projet stratégique

- Mettre en place à l'automne un comité de suivi qui se substituera au comité de pilotage. Il veillera, dans un premier temps, à l'élaboration d'un plan d'actions détaillé à l'automne 2013, avec des fiches actions, un calendrier, des responsables et des indicateurs de réalisation ; ce plan d'action devra être validé par une assemblée générale extraordinaire en décembre 2013. Il sera chargé ensuite de faire un point annuel et de présenter au CA le bilan des réalisations et les modifications éventuelles à apporter au projet stratégique.

Accompagner l'équipe dans le projet stratégique

- Pour partager le sens avec les salariés, réaliser des rencontres régulières avec les représentants des salariés et une communication sur la mise en œuvre du projet (voir axe1 sur le partage du sens et axe communication)
- Elaborer un plan de formation permettant à l'équipe d'acquérir les compétences nécessaires pour la mise en œuvre des axes stratégiques

IV. Eléments de conclusion

Pour résumer les propositions des grandes orientations du plan stratégique de l'URIOPSS Ile de France 2013 – 2016 qui résultent d'un réel travail de consultation et de participation des adhérents, des administrateurs et des membres de l'équipe, il est prioritaire de souligner que notre plan stratégique s'attache essentiellement à améliorer *le service rendu aux adhérents* :

- dans un environnement sociétal et associatif en **mutation** avec des institutions et des moyens d'intervention en **mutation** ;
- et dans la **continuité** des actions récentes entreprises par l'URIOPSS Ile de France depuis plusieurs années.

Aussi, sachons ensemble nous mobiliser, nous engager et mettre en œuvres ces propos encourageants du Président de la République prononcés le 25 janvier 2013 à Lille lors du congrès de l'UNIOPSS :

« J'étais venu vous dire, à votre congrès quepour réussir, la France doit fédérer toutes ses forces. Vous nous donnez un bon modèle. Vous êtes ici des associations très différentes, intervenant dans des secteurs qui parfois se regardent sans toujours se comprendre. Grace à votre organisation, vous permettez une cohésion entre vous. Votre modèle vaut pour l'ensemble du pays ».