

# Cohésion sociale, solidarités, territoires...

Associations et projets à réinventer ?



## ATELIER **B3**

DOSSIER DOCUMENTAIRE

### VIE ASSOCIATIVE

#### CONTRAINTES GESTIONNAIRES, EXIGENCE CITOYENNE

##### L'ATELIER

Les associations gestionnaires, qui ont pour objet de gérer un établissement, ressentent l'impact de la réglementation qui s'applique au secteur sanitaire et social. Dans les années 70, la notion de militantisme était très forte ; aujourd'hui dans un monde plus individualiste, on constate

que les bénévoles s'impliquent plus dans une action que dans une association.

Dans ce contexte d'augmentation de la réglementation et de baisse du militantisme, comment la gouvernance d'une association de solidarité permet l'exercice de la citoyenneté ?

##### LE DOSSIER

Ce dossier contient une liste de textes ressources sur cette thématique : ouvrages de référence, articles d'Union Sociale, textes réglementaires, guides, communiqués et positionnement politique...

réseau et le document en texte intégral (saisir le n° de fiche dans l'espace recherche en page d'accueil du site). Remarque : les commentaires de la base d'information peuvent être réservés aux adhérents de l'Uriopss ou de l'Uniopss.

Il mentionne également les sources et les liens vers les sites Internet ou les numéros de fiches de notre base d'information. Pour obtenir le commentaire de notre

Dossier établi au 10 janvier 2013 par les documentalistes du réseau Uniopss-Uriopss.



**Sommaire :**

- **La place et le rôle des associations**
- **La gouvernance associative**
- **La participation des parties prenantes**
  - Les bénévoles**
  - Les volontaires**
  - Les salariés**
  - Les bénéficiaires**

## > La place et le rôle des associations

**Prospective associative - la Fonda « Faire ensemble 2020 »** / Uniopss, Août 2012 - Fiche n°67748

⇒ Présentation :

La Fonda a restitué, lors de son Université d'automne en novembre 2011, les résultats de la démarche « faire ensemble 2020 ». L'occasion de présenter la démarche « faire ensemble 2020 », les 4 scénarios d'avenir des associations, l'Université d'automne et les suites de cette démarche.

**Vie associative : Les priorités de l'Uniopss pour les 5 ans à venir** / Uniopss, 2012 - Fiche n°66892

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Dans la continuité de sa plateforme pour la campagne de l'élection présidentielle, l'Uniopss interpelle le nouveau gouvernement, en communiquant ses Préoccupations prioritaires pour les 5 ans à venir.

Dans le secteur de la Vie associative, l'Uniopss définit les priorités suivantes :

1. Instaurer, à l'initiative du Ministère délégué à l'ESS, un dispositif de concertation et de décision avec le Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative. L'objectif étant de prendre en compte le modèle associatif qui représente les ¾ de l'ESS
2. Appliquer la charte d'orientation des relations entre l'État et les associations du secteur sanitaire, social et médico-social, signée le 27 mars 2002 entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et l'Uniopss afin de fixer les bases de relations de coopération dans la perspective de l'élaboration des politiques sociales, au service des bénéficiaires de l'action sociale, au niveau national et territorial
3. Intégrer dans les formations destinées aux personnels de la fonction publique une formation sur la diversité des modes de contractualisation entre les associations/les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et les pouvoirs publics, et compléter cette formation par un stage dans une organisation de l'ESS
4. Mettre en place un groupe de travail pérenne composé de représentants de l'État, de l'Administration Fiscale, des collectivités locales et d'associations/organisations de l'ESS, afin de faire un état des lieux des mesures fiscales et formuler des préconisations pour adapter la fiscalité du secteur non lucratif

**Mondialisation et secteurs abrités : effet de la normalisation sur les services de proximité en France.** issu de l'ouvrage 'Travail, Compétences et mondialisation' / Petrella F., Richez-Battesti, N, in Mendez A., Tchobanian R., Vion A. (dir.), Editions Armand Colin, 2012, pp.71-83

**Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale** / Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, revue *Informations Sociales* n°172, CNAF, 2012, p. 82-91

<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-4-page-81.htm>

**Du souffle pour une société en panne !** / Jean Bastide, Hors-série - Juris associations, 2011, 176 pages

Les associations sont devenues un rouage essentiel non seulement de la démocratie politique et sociale mais également de l'économie française. Chaque phase historique, chaque secteur d'activité, chaque problématique est illustré par des exemples tirés de la réalité vécue du paysage associatif français : des premières mutuelles d'entraide ouvrière aux Restos du Cœur, de la naissance du scoutisme aux MJC, des rivalités entre associations catholiques et laïques à la création du CNVA ou de la CPCA...

**Évaluer l'économie sociale et solidaire en France, Bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire** / Richez-Battestil (LEST), Trouve (Université Paris I), Eme, (CLERSE), Fraisse (LISE), in *Économie et solidarités*, revue du CIRIEC Canada, Vol.39, n°1, mai 2010, pp 53-72

L'évaluation de l'ESS en France a fait l'objet d'un regain d'intérêt dans les dix dernières années et suscité de nombreux débats, notamment autour du bilan sociétal et de l'utilité sociale. Dans cet article, nous nous efforcerons de répondre à la question suivante : les processus d'évaluation contribuent-ils à la légitimation de l'ESS ou sont-ils un instrument de régulation publique de leurs activités, présageant ainsi la normalisation des pratiques ?

**Faire société. Les associations de solidarité par temps de crise** / sous la direction de Robert Lafore, Éditions Dunod, 2010, 256 pages

**« Nouveaux modes de régulation de l'action sociale : stratégie et positionnement des associations d'action sociale » Roland Janvier** / Uniopss, revue *Union Sociale* n°231, octobre 2009.

**Les associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence - Prise de position du 2 février 2009** / Carole Saleres, Uniopss, février 2009, 4 pages – Fiche n°48036.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uniopss :

L'Uniopss vient d'élaborer une position politique qui s'intitule : "*Les associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence*". Les relations entre collectivités publiques et associations du secteur sanitaire, social et socio-judiciaire sont marquées par un passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. Face à cette tendance de fond, quels sont les attentes, conséquences et risques ? Comment faire évoluer positivement les pratiques ? Cette position politique est extraite d'un guide de l'Uniopss sur les enjeux politiques, juridiques et pratiques de la mise en concurrence du secteur associatif de solidarité, à paraître au dernier trimestre 2009.

**Associations et libre concurrence** / Linda Daovannary, revue *TSA* n°1195, février 2009

⇒ présentation :

Les modes de contractualisation entre collectivités locales et associations du secteur sanitaire et social sont en pleine mutation, la logique de partenariat perdant du terrain au profit d'une logique de mise en concurrence. Tendance encouragée, il est vrai, par un contexte politique invitant à la rationalisation de la dépense publique (passage de la culture de la subvention à celle de la commande publique). Sans être opposée de manière fondamentale à cette pratique, jugée pertinente en cas de carence de l'offre sur certains territoires, l'UNIOPSS souhaite toutefois pointer les risques de sa systématisation, se faisant ainsi le porte-voix de nombreux opérateurs sociaux inquiets.

**La circulation des normes de gestion et les associations** / débat - Michel Chauvière, Matthieu Hely, Sylvain Pattieu, Michèle Pierson, François Rousseau, Olivier Zunz, Marie-Emmanuelle Chessel (CNRS), Sandrine Nicourd, Christophe Capuano, (in dossier La gestion des associations à but non lucratif) revue *Entreprises et Histoire* n°56, 2009, pp.131-144.

Quelles sont les singularités de la gestion associative ? Comment les normes de la gestion des associations ont-elles évolué au cours de l'histoire ? Quelles sont les principales politiques d'emploi et de travail ? Les associations peuvent-elles être un modèle pour des entreprises ? Mots clés : gestion, normes, travail, organisations.

**L'évaluation de l'utilité sociale, débats, enjeux, outils** / revue *Juris Associations* n°376, 1<sup>er</sup> avril 2008

L'utilité sociale et son évaluation. Deux termes pour deux problématiques majeures. Premièrement, l'utilité sociale d'une organisation s'articule autour des finalités de son projet, ce qui soulève la

question essentielle de la reconnaissance de l'utilité sociale des associations par les pouvoirs publics. Deuxièmement, évaluer l'utilité sociale d'une organisation conduit nécessairement à s'interroger sur l'impact social ou sociétal des activités produites, sur lequel l'utilité sociale croise le fer avec l'intérêt général de l'action publique. La rencontre entre ces notions, les différences d'enjeux selon que l'on se place du point de vue de l'acteur public ou de celui des associations, font surgir de nombreuses difficultés mais ouvrent aussi de nouvelles perspectives.

**Commande publique : un outil associatif ?** / Anne-Cécile Vivien, 28 janvier 2008, <http://www.isbl-consultants.fr/Commande-publique-un-outil>

**Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques** / Uniopss, revue *Les Cahiers de l'Uniopss* n°19, juin 2007, 338 pages

⇒ présentation :

Le cahier n°19 de l'Uniopss tente de montrer l'importance d'une réflexion sur la gouvernance dans les associations de solidarité, et leur propose de concilier gestion d'activités économiques et projet associatif.

En effet, elles évoluent dans un environnement européen et national de plus en plus complexe et contraint dont les incidences peuvent interroger leurs modes d'organisation. Un environnement qui est également concurrentiel, tendant à les cantonner dans des rôles de prestataires ou d'exécutantes des politiques publiques.

Elles doivent alors sans cesse valoriser leur richesse et leur savoir-faire, l'« entreprendre autrement » qui les caractérise, au service de leur projet social en direction de populations souvent fragiles.

L'enjeu pour elles est de se positionner politiquement, et faire ainsi des choix en conscience dans leur quotidien, en termes d'organisation, de gouvernance, de gestion d'activités, face à un défi majeur, celui de réussir à faire vivre leur projet à travers leurs activités et leur fonctionnement.

Le cahier propose donc un tour d'horizon de l'environnement européen et national des associations de solidarité, et se penche ensuite sur différentes questions qui traversent leur quotidien : de leur gouvernance jusqu'aux modes de gestion de leurs activités, en passant par leurs relations avec les pouvoirs publics et les logiques de concurrence, et leurs recherches de financements. Avec une conviction : les options prises par les associations dans tous ces domaines doivent être fondées sur de véritables décisions politiques.

**L'esprit militant et le management** / Les Annales de l'École de Paris, Volume XI, novembre 2005

Le succès des associations les confrontent à la froide logique du management et certaines évoluent vers une gestion du type de l'entreprise privée. D'autres deviennent des prestataires de services des collectivités locales. Dans les deux cas que devient l'esprit militant des origines ?

**Vie associative, Projet associatif - Les associations de solidarité questionnées dans leurs spécificités d'acteurs politiques et économiques. Chapitre 2** / in « Document conjoncturel 2005-2006 - hors série Union Sociale » n°190, Uniopss, octobre 2005, pp 17-29 - Fiche n°38207

**S'associer pour entreprendre la transformation sociale** / colloque international, Université de Bordeaux, L'animation en France et ses analogies à l'étranger, des 4, 5 et 6 novembre 2003

**État, collectivités locales et associations** / Congrès du Syndicat National des Inspecteurs Jeunesse et Sport- Wattignies, octobre 2001

**Association et pouvoirs publics** / assemblée générale des Mouvements d'Échanges et de Savoirs Réciproques, Ambleteuse, mai 2001

**L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens** / *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA n°279, janvier 2001, pp 11-25

L'urbanisation, le chômage, la montée du temps libre tendent à réduire le temps passé au sein des grandes institutions que sont la famille, l'école, le travail et remettent en cause l'intégration de normes sociales. Guidées par des valeurs collectives les associations visent à remédier à ces manques. Leur reconnaissance par les pouvoirs publics s'accompagne d'une inflation réglementaire, ce qui soutient le développement et rend indispensable l'intégration des règles de gestion. Mais comment retrouver des marges de liberté dans un contexte répandu de commande publique ?

**Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens** / François Rousseau, *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA n°279, janvier 2001

**Le Défi, commandes publiques, projets associatifs, besoins sociaux : qui instrumentalise qui ?** / revue *JPA*, décembre 2000

**Faire Société - Les associations au cœur du social** / François Bloch-lainé, Éditions Syros, Août 1999, 263 pages

Alliant réflexions théoriques et applications concrètes, cet ouvrage permet de mesurer les dynamismes d'une démocratie participative qui, à côté d'une démocratie représentative, se présente comme une autre façon de "faire société". C'est un outil de réflexion indispensable pour les responsables d'associations autant que pour les élus des collectivités locales.

**Sociologie de l'association** / Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, Éditions Desclée de Brouwer, 1997

## ➤ La gouvernance associative

**Résultat de l'enquête : Le CNAM et la CPCA analysent la gouvernance des associations** / CPCA-CNAM, mai 2012 - Fiche n°66385

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Synthèse de l'enquête lancée en octobre 2010 par la CPCA et le CNAM sur la gouvernance des associations est désormais disponible. Elle clarifie le rôle politique joué par les instances et leur souci du projet collectif, aborde les ressorts de l'agir associatif (valeurs et appartenance identitaire) et précise la place occupée par les outils de gestion dans le management d'une association.

La CPCA a publié son positionnement sur la gouvernance des associations. Elle y fait part de 2 propositions :

- renforcer le potentiel démocratique des associations par des pratiques innovantes ; elle invite ainsi à développer et expérimenter des modalités de participation.
- développer et utiliser le potentiel des outils de gestion dans la gouvernance des associations.

**Tous en scène** / revue *Juris Associations* n°447, novembre 2011, pp 18-36

**Enquête nationale de la CPCA sur les pratiques de gouvernance dans les associations** / CNAM-CPCA, novembre 2010 - Fiche n°58527

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

La CPCA et le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) se sont associés pour réaliser une étude sur les pratiques de gouvernance dans les associations.

Celle-ci vise à établir un état des lieux de la diversité des pratiques et des situations de gouvernance associative. Les résultats de cette enquête permettront d'ouvrir un débat public sur les enjeux qui pèsent sur la vie associative en France et de les relier aux préoccupations de toutes les parties prenantes de l'action associative : bénévoles, salariés, usagers, adhérents, bénéficiaires, pouvoirs publics, partenaires, etc.

Un questionnaire a été élaboré. Il s'adresse aux directeur/directrice d'association, coordinateur/coordinatrice, président/présidente et aux membres du conseil d'administration (CA). Selon votre fonction, vous serez invités à répondre à des questions spécifiques et cette enquête vous prendra entre 20 et 25 minutes. Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront traitées statistiquement en supprimant tout lien entre les données fournies et le nom de l'association. Les éléments d'identification contenus dans le questionnaire ne visent qu'à nous permettre de vous recontacter en cas de besoin.

Une synthèse des résultats sera présentée dans la lettre d'information de la CPCA et fera l'objet de séminaires et de débats nationaux en régions, en 2011.

Une présentation de l'enquête est accessible sur le site de la CPCA : [www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr)

**Conclusions de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives - Analyse du rapport d'information du député Pierre Morange** / 15 octobre 2008 – Fiche n°46204

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

La première proposition porte sur la nécessaire connaissance et reconnaissance du secteur associatif pour permettre d'engager un dialogue responsable entre associations et pouvoirs publics.

La deuxième proposition porte sur l'indispensable sécurisation du cadre juridique des associations dans le contexte du droit européen.

La troisième proposition porte sur le soutien des deux piliers de la vie associative que sont le financement et l'engagement.

La quatrième proposition concerne l'encouragement au contrôle interne, la simplification des contrôles externes et à la promotion de l'évaluation.

« L'objectif est d'améliorer la transparence de l'information publiée par les associations, de promouvoir la gouvernance, d'encourager le contrôle a posteriori et l'évaluation. Le problème n'est pas le manque de contrôles, mais leur multiplicité et leur complexité. »

**La gouvernance du champ social et médico-social en question** / revue ASH n°2534, 7 décembre 2007

**"Où en êtes-vous avec la gouvernance associative ? A spécificités associatives, gouvernance particulière"** / Uniopss, novembre 2007, 6 pages

**Gouvernance associative : les dirigeants témoignent** / Juris Associations, 1<sup>er</sup> juillet 2007

**Dossier vie associative n°5 : Évaluation loi 2002-2 et Gouvernance** / Séverine Demoustier, Uniopss – Fiche n°40772

**Décret n°2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination des interventions en matière d'action sociale et médico-sociale** / Journal Officiel du 8 avril 2007 - Fiche n°37614

**Réapprendre à conter ! Genèse d'un entrepreneur social** / revue *Gérer et Comprendre* n°87, mars 2007, pp 23-34

À partir du constat déjà établi dans plusieurs publications du mimétisme organisationnel des grandes associations avec les entreprises traditionnelles, l'article montre comment la maîtrise des outils de gestion de l'entreprise par les militants peut contribuer à faire naître une nouvelle combinaison productive : la fabrique de sens. L'étude utilise l'homologie entre la structure du projet industriel et celle du conte ou du récit pour donner du sens à la quête poursuivie. Mais cette quête du sens suppose que le trajet qui relie chaque étape procure des apprentissages nouveaux et successifs qui rendent nécessaire l'alliance de la tradition orale et le recours à l'écrit pour rendre efficaces ces dispositifs de gestion du sens. Nous concluons sur l'entrepreneur social, la dimension collective dans laquelle il inscrit sa fonction et la tension permanente entre recherche de performance économique et performance sociale qu'il faut combiner pour inventer des marges de liberté nouvelles pour réaffirmer le projet social des associations importantes.

**L'organisation militante** / *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA n°303, mars 2007, pp 44-66

L'article vise à décrire les modalités de gestion des organisations à but non lucratif. Il explore l'issue des associations qui cherchent à concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires tout en se développant. En premier lieu, nous posons l'idée que la production de sens est une activité de gestionnaire puisque l'agent associatif pèse sur son projet social et la dimension immatérielle des services qu'il produit par une action délibérée et organisée. Dans un deuxième temps nous présentons une matrice qui rend compte des trajectoires qui peuvent être suivies par l'organisation suivant la façon dont elle gère la tension entre son développement économique et le développement de son projet social. L'organisation associative qui recherche ainsi la meilleure combinaison productive est conduite à développer des dispositifs de gestion du sens qui favorisent l'apparition de ce que nous appelons une fabrique de sens par un clin d'œil avec la fabrique d'épingles de Smith ! La troisième partie décrit une nouvelle forme d'organisation sous le qualificatif générique d'entreprise militante. La réflexion issue de nos travaux de recherche est illustrée par l'exemple des Restos du cœur ; nous présentons les ingrédients qui composent l'organisation militante et leur agencement théorique selon les stades de développement et les trajectoires suivies par l'organisation. Enfin, nous replaçons chaque modèle-type dans la matrice présentée auparavant avant de conclure sur notre volonté constante de mettre au jour des formes organisées de production distinctes de celles tellement pérnantes issues du monde marchand ou public.

**Cahier de l'Uniopss n°17 : Le projet associatif. Un projet de société** / Uniopss, février 2006, 128 pages - Fiche n°48144

⇒ Présentation :

Les organisations non lucratives de solidarité engagées dans l'action sanitaire et sociale affirment leur place et leur rôle dans la société. Parties prenantes de ces acteurs, les associations, regroupées au sein de l'Uniopss, présentent leur conception du projet associatif, comme élément fondateur de leur identité à travers leurs valeurs mises en débat, leurs orientations et leurs pratiques. Pour elles, le projet associatif articule les deux dimensions indissociables qui fondent leurs spécificités :

- leur place d'acteurs portant une parole politique dans la société,
- et leurs interventions comme autant de moyens d'actions.

Ce cahier consacré au projet associatif développe trois parties :

- les enjeux liés à l'identité du secteur non lucratif - des pistes méthodologiques pour écrire ou revisiter son projet,
- des témoignages associatifs.

**Des associations en général... Vers une éthique sociétale** / Rapport de Jean-Pierre Decool, député (UMP) du Nord, mai 2005 - Fiche n°35167

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Le rapport rendu au Ministre de la vie associative propose d'instaurer un label d'"associations d'intérêt sociétal". Decool s'était vu confier cette mission par le Premier ministre en novembre

2004, afin "rechercher les modes de relations avec les pouvoirs publics qui permettraient de mieux soutenir leur action et de la rendre plus efficace".

Il propose d'instituer un label pour des associations qui auront été reconnues "d'intérêt sociétal".

Le Ministre de la vie associative, JF. Lamour, a indiqué que toutes ces propositions feront l'objet d'un examen dans le cadre des travaux de la Conférence nationale sur la vie associative, laquelle propose de son côté une reconnaissance "d'associations partenaires du dialogue civil institutionnalisé", qui serait assortie de moyens financiers affectés au fonctionnement associatif.

L'Uniopss avait été auditionnée dans ce cadre, et avait milité pour que le label souhaité par M. Decool soit bien appliqué à la personne morale association, et non à ses activités, afin d'éviter de déconstruire le système de régulation existant actuellement dans notre secteur.

A la lecture du rapport, il s'agit bien d'un label pour des associations qui auront été reconnues "d'intérêt sociétal". C'est en effet l'une des mesures phares de ce rapport : la substitution de la notion d'intérêt sociétal à celle d'intérêt général, à partir de faisceaux d'indices.

Une "instance indépendante et impartiale" serait chargée de l'attribuer, en s'attachant à :

- la gouvernance des associations
- la transparence financière (avec l'instauration d'un commissaire aux comptes pour les associations souhaitant délivrer un reçu fiscal dès le 1er euro de don, et qui voudraient se voir attribuer ce label)
- la qualité de service
- les domaines d'intervention
- une évaluation régulière.

Des associations soumises donc à des obligations pour se voir reconnaître le label d'intérêt sociétal, mais des associations ayant également des droits, notamment en termes de financements publics : ainsi, le rapport préconise notamment :

- l'application des conventions pluri annuelles d'objectifs
- des subventions accordées en tenant compte du projet associatif.

De même, le rapport propose la création d'une délégation interministérielle à la vie associative.

Il conclut sur l'articulation avec les enjeux européens en la matière, relatifs aux SIG et SIEG, à la directive Services et au statut de l'association européenne.

Ce rapport est intéressant en ce qu'il propose l'amélioration de la situation des associations, en vue d'une meilleure qualité des réponses, et de leur consécration en tant qu'acteurs participant à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, dans le cadre d'un partenariat avec les pouvoirs publics.

Mais il ne va pas aussi loin que les rapports des groupes préparatoires à la Conférence nationale sur la vie associative (auxquels l'Uniopss a participé), en ne s'attardant pas sur les moyens visant à l'amélioration de la reconnaissance des associations dans leur dimension politique, qui se manifeste dans leur participation au dialogue civil avec les pouvoirs publics.

La commission Vie associative élaborera un projet de positionnement sur ce rapport, qui pourrait être transmis au Ministre ; des liens seront établis entre les propositions de ce rapport et celles faites dans le cadre des travaux préparatoires de la Conférence nationale sur la vie associative, qui pourrait se tenir fin 2005.

Cela étant, les chances de prise en compte de ce rapport ne sont pas très visibles, beaucoup de rapports et de propositions de loi ayant déjà vu le jour sur la question de l'utilité sociale depuis plus de 20 ans, sans réel succès. Les associations n'ayant elles-mêmes pas toujours été très en demande.

***Le projet associatif, un projet de société*** / Uniopss, revue *Les Cahiers de l'Uniopss* n°17, mars 2005, 126 pages

***L'ambition associative. Guide pour interroger nos pratiques*** / Uniopss, janvier 2003 – Fiche n° 59945

Un outil de auto-évaluation dans la réflexion sur les valeurs et la vocation des associations. Le guide s'organise à partir d'un tableau à quatre « valeurs structurantes » : fonction d'avant-garde : primauté de la personne ; non-lucrativité et solidarités ; dynamisation du tissu social ; veille et innovation sociales, avec les onze « parties prenantes » : le bénéficiaire, l'adhérent, l'entourage, l'administrateur ; le bénévole non élu ; salarié ; le donateur ; le partenaire ; le financeur ; la collectivité publique ; la société, au projet associatif.

## > La participation des parties prenantes

### Les bénévoles

**S'engager dans une société d'individus** / Jacques Ion, Armand Colin, Collection Individu et société, septembre 2012

**Le bénévolat, un engagement citoyen, perspectives sanitaires et sociales** / revue *Perspectives Sanitaires et sociales* Hors-série, FEHAP, Juin 2012

**Gouvernance des associations: synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA et CNAM** / CPCA, mai 2012 - <http://cPCA.asso.fr/mutasso/gouvernance/gouvernance-des-associations-synthese-des-resultats-de-lenquete-quantitative-cPCA-cnam>

**Rapport de recherche « Intérêts d'être bénévole »** / Cerlis-CNRS, Université Paris Descartes, Crédit Mutuel, Fonda, 2012, 69 pages  
[https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/cahier\\_synthese\\_enquete\\_benevolat\\_2012\\_BD2.pdf](https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/etudes/cahier_synthese_enquete_benevolat_2012_BD2.pdf)

**M'engager ? Quelle drôle d'idée ! Petite réflexion sur l'engagement et la transmission. Le cahier de la mémoire de l'action sociale** / Uriopss Champagne Ardennes, octobre 2011, 77 pages – Fiche n°65270

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

L'histoire de l'Uriopss Champagne-Ardenne est intimement liée à l'intuition et au dynamisme de quelques personnalités militantes aux parcours de vie particulièrement courageux et atypiques. L'Uriopss a souhaité leur rendre hommage en retraçant les éléments saillants de leurs itinéraires, et en les interrogeant sur les raisons de leurs engagements. Comment, pourquoi se sont-ils engagés, avec quelles valeurs ? Quelles difficultés ?

**Note d'analyse : Développer, accompagner et valoriser le bénévolat** / Centre d'analyse stratégique, revue Note d'analyse n°241, septembre 2011,

**L'opinion des responsables associatifs employeurs** / Recherches & Solidarités, avril 2011, 37 pages - fiche n°60786

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

*Recherches et Solidarités* vient de publier, en partenariat avec la CRESS Pays de Loire, une enquête nationale intitulée " l'opinion des responsables associatifs employeurs" et qui porte sur les sujets de préoccupation des associations employeurs. L'enquête a été effectuée courant 2010 à partir d'un questionnaire spécifique soumis aux responsables d'associations employeurs (tous secteurs, y compris le secteur sanitaire et social).

L'enquête explore les thématiques suivantes :

- les ressources humaines des associations (bénévoles et salariées),
- la situation économique des associations,
- l'avenir des associations,
- les associations dans leur environnement (situation économique des associations, appartenance à l'économie sociale, impact de la réforme des collectivités territoriales, impact de la réglementation européenne sur les SSIG ...).

L'enquête fait apparaître un sentiment d'inquiétude important dans le secteur associatif sanitaire et social qui considère que "la situation est tendue pour trois raisons : la demande très forte, la réglementation et les exigences des partenaires".

**Étude « La formation des bénévoles »** / collectif d'associations nationales, avril 2011 -  
Fiche n°61650

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

14 fédérations associatives nationales (parmi lesquelles l'ACEPP, le secours catholique, la fédération des centres sociaux, le CNLRQ, ATD Quart Monde, La Ligue de l'enseignement et Culture et Liberté) viennent de publier une étude, financée par le CDVA (conseil de développement de la vie associative), et qui s'intitule : "la formation des bénévoles. Analyse des pratiques des associations nationales en vue de proposer des adaptations aux politiques publiques de soutien à la vie associative".

L'étude propose un état des lieux des pratiques des 14 fédérations en matière de formation des bénévoles. Elle s'attache également à formuler une vision critique des dispositifs institutionnels de soutien à la formation des bénévoles et propose des pistes d'amélioration.

**Bénévolat, assistance...Pourquoi s'engage-t-on ?** / Jacques Ion, Sciences humaines  
n°223, février 2011, pp 44-46

**Bénévolat : valorisation comptable** / Ministère de la vie associative, 2011, 24 p - fiche  
n°60279 - [www.associations.gouv.fr/](http://www.associations.gouv.fr/)

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Parution d'un guide sur la valorisation comptable du bénévolat

La conférence de la vie associative de décembre 2009 a constaté un manque de connaissance de reconnaissance et de valorisation du bénévolat. Après la conférence de la vie associative, un groupe de travail composé de représentants de différentes associations et des administrations concernées a été mis en place par le ministère chargé de la vie associative. Le groupe a élaboré un guide recensant les bonnes raisons de valoriser le bénévolat dans les documents comptables et propose une lecture des pratiques en usage en la matière pour faciliter une appropriation des techniques par les associations.

Le guide s'intitule : Bénévolat : valorisation comptable

Le guide est composé de 6 parties :

1. les généralités
2. le contexte
3. Pourquoi valoriser le bénévolat ?
4. Comment le valoriser ?
5. Autres règles connexes applicables aux contributions volontaires
6. Annexes [présentation des outils témoignant des solutions retenues]

**La France bénévole (9<sup>ème</sup> édition)** / Sous la direction de Cécile Bazin, Roger Sue, Jacques Malet, Dominique Thierry, Recherches et Solidarités, 2012, 41 pages  
<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/lafrancebenevole2012.pdf>

Entre 12 à 13 millions de Français exercent aujourd'hui une activité bénévole, soit près de 20 % de la population... et pourtant un responsable associatif sur 3 signale un manque de bénévoles ! Il est vrai qu'environ 70 000 associations se créent chaque année ! Que 85 % des associations ne dispose d'aucun salarié !

**Un « nouveau militantisme ? » A propos de quelques idées reçues** / Lilian Mathieu,  
Contretemps, octobre 2008

**Bénévolat : à la recherche d'une impossible définition** / revue *Juris Associations* n°384,  
15 septembre 2008, pp 50-52

**Livret du bénévolat. Pour la valorisation et la validation des acquis d'expérience bénévole** / revue *La tribune Fonda* n°185, Fonda, juillet 2007 - pp 65-76

**Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective** / Daniel Cefai, Éditions La Découverte, Coll Recherches, juin 2007

**Arrêté du 11 avril 2007 relatif au certificat de formation à la gestion associative** / Journal Officiel du 20 avril 2007

**15-35 ans, des individualistes solidaires** / Etude de la Fondation de France, février 2007  
<http://www.fondationdefrance.org/Outils/Mediatheque/Etudes-de-l-Observatoire/15-35-ans-des-individualistes-solidaires/%28langage%29fre-FR>

**La validation des acquis de l'expérience (VAE) bénévole. Une chance pour les associations, une chance pour la reconnaissance sociale et professionnelle des militants associatifs ?** / FONDA, septembre 2005, 69 pages

**Militer aujourd'hui** / Jacques Ion, S. Franguiadakis, P. Viot, Autrement/Presses de Sciences-po, février 2005

Militer. Ce verbe a-t-il encore un sens dans le monde d'aujourd'hui, déserté, rappelle-t-on à l'envi, par les grandes idéologies qui structuraient, hier encore, notre espace politique ? En dépit des augures qui, à intervalles réguliers, annoncent la fin des militants, on s'engage encore aujourd'hui, mais peut-être plus comme hier. De l'écologie à l'humanitaire, de la mobilisation des malades à celles des chômeurs et des « sans », par-delà la diversité des causes, se dessine un objectif commun : faire évoluer les choses à court terme. Autrement dit, l'action immédiate est devenue centrale et modèle les formes d'organisation : les militants se mobilisent dans des opérations « coups de poing », font du bruit, médiatisent leurs causes pour obliger la sphère politique à parer à l'urgence, à changer le droit. Car l'idéal d'un avenir meilleur n'a pas forcément disparu. Oui, militer a encore du sens aujourd'hui, d'autant qu'on s'engage rarement pour une seule cause : on peut être syndicaliste, adhérent d'un parti politique et membres d'Attac, manifester avec les comités de chômeurs et s'attaquer aux OGM, se battre avec les Restos du cœur ou se mobiliser contre le sida ; et s'investir différemment dans chacun de ces lieux. Le verbe militer se conjugue désormais au pluriel.

Les auteurs de cet essai dressent un état des lieux des formes de l'engagement, s'intéressant prioritairement à la façon dont on est militant aujourd'hui, au comment plutôt qu'au pourquoi. Une enquête précise et éclairante, qui bat en brèche nos idées toutes faites sur un monde qui serait promis au désenchantement. Jacques Ion, Spyros Franguiadakis et Pascal Viot sont sociologues et chercheurs au CNRS (CRESAL, Centre de recherches et d'études sociologiques appliquées de la Loire).

**Politiques de l'individualisme** / Jacques Ion, P. Corcuff et F. De Singly, Textuel, 2005

**Les bénévoles et leurs associations : autres réalités, autre sociologie ?** / Dan Ferrand-Bechmann, Éditions L'Harmattan, 2004

**Gérer et militer** / François Rousseau, thèse de doctorat de l'École polytechnique, Centre de recherche en gestion (CRG), sous la direction de Michel Berry, 4 novembre 2004, 319 pages

**L'engagement citoyen dans les associations : contexte, enjeux et conditions** / revue *La tribune fonda* n°169, Fonda, octobre 2004, pp. 26-40  
[http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/T169\\_p26-40.pdf](http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/T169_p26-40.pdf)

Problématique des travaux de la Fonda sur l'engagement citoyen

**Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives /** *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA, n°286, novembre 2002, pp 62-70 et n°287, janvier 2003, pp 85-92.

Cet article, publié en deux parties, prolonge la réflexion sur la crise de sens qui affecte les organisations associatives qui se développent en proposant une grille de lecture qui en autorise le dépassement. L'apprentissage s'effectue de façon chaotique mais après avoir intégré les règles de la gestion pour maîtriser sa croissance, l'agent associatif pourra sous certaines conditions se réapproprier le projet associatif et ses valeurs quitte à le réinventer.

**Gérer et militer /** deuxièmes rencontres inter - universitaires de l'économie sociale et solidaire, La Tourette (Rhône), février 2002

**La fin des militants /** Jacques Ion, Edition de l'atelier, 1997

## Les volontaires

**La Charte des valeurs selon les volontaires /**

<http://www.service-civique.gouv.fr/chartedesvolontaires>

La Charte des valeurs du Service Civique a été rédigée à l'issue d'un atelier de travail d'un groupe d'une trentaine de jeunes volontaires en Service Civique en février 2011. Afin d'obtenir une large adhésion autour de ces valeurs, cette charte a été soumise en juin 2011 via une vaste consultation en ligne à l'ensemble des volontaires en Service Civique.

## Les salariés

**Le Guide de l'employeur associatif sanitaire et social : guide en ligne /** réseau Uniopss-Uriopss [www.guide-employeur.fr](http://www.guide-employeur.fr)

⇒ présentation :

Ce guide pratique vous aide dans votre gestion au jour le jour grâce à :

- 47 études thématiques (le recrutement, les congés payés, la rémunération, les contrats aidés, la maternité ...)
- plus de 250 modèles de documents directement exploitables (contrat, lettre, etc.).
- une lettre d'information régulière sur les changements réglementaires et conventionnels.

Il intègre les spécificités du fonctionnement associatif, les particularités du secteur sanitaire et social et de ses principales conventions collectives

- 4 conventions collectives (CCN 51, CCN 66, Accords CHRS, droit commun)
- 2 branches professionnelles (Aide à domicile, associations sanitaires et sociales)

Régulièrement mis à jour, il prend en compte les changements législatifs, réglementaires, conventionnels et les enseignements de la jurisprudence.

**Le document unique des délégations, Pierre Gaudier et Laure Chareyre, Uriopss Rhône Alpes /** Uniopss, revue *Union Sociale* n°210, octobre 2007, pp.10-11 – Fiche n°41234

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Un décret de février 2007 prévoit que les associations doivent préciser dans un document unique les compétences et missions confiées au(x) professionnel(s) de direction des structures. Un point juridique sur ce nouveau document, son contenu, les obligations et sanctions y afférentes, et un rappel sur l'opportunité qu'il offre de réfléchir à la gouvernance associative.

**La présence de salariés au conseil d'administration /** in : Impôt sur les sociétés, dispositions particulières, Instruction 4 H-1-99 du 16 février 1999, Direction Générale Des Impôts, Bulletin Officiel des Impôts n° 33 du 19 février 1999, Chapitre premier : SECTION 1

## Les bénéficiaires

**La participation : une chance à saisir. Lançons-nous ! /** Uniopss, revue *Les Cahiers de l'Uniopss* n°21, avec le soutien du Ministère de la jeunesse et des solidarités actives, mai 2010 - Fiche N° 55614

⇒ présentation :

Pour une réelle intégration, la participation des personnes en situation d'exclusion est nécessaire. Accessible et simple à appréhender, ce cahier invite à organiser une ou des pratiques de participations. Il est illustré par de nombreux exemples et citations de personnes en situation d'exclusion.

La participation est universelle, mais les actions à mettre en place sont variées. Ce cahier offre des pistes susceptibles de guider ces démarches :

Quels sont les préalables et conditions d'une participation de qualité ?

Qu'est ce qui freine ou favorise la participation ?

Comment entreprendre une démarche de participation au sein d'une association ?

**Loi n°2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale modifiée par plusieurs lois ultérieures – articles L.311-3 à L.311-11 du code de l'action sociale et des familles /** Journal Officiel du 3 janvier 2002 - Version en vigueur :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460>

Version initiale :

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=E5A9A82C42B5C8AE259E274D4E34FA5E.tpdjo04v\\_3?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=E5A9A82C42B5C8AE259E274D4E34FA5E.tpdjo04v_3?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id)

**Arrêté du 8 septembre 2003 relatif à la Charte des droits et des libertés de la personne accueillie mentionnée à l'article L 311-4 du code de l'action sociale et des familles /** Journal Officiel du 9 octobre 2003 - Fiche 30987

**Décret n°2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles /** Journal Officiel n°74 du 27 mars 2004 page 5909 - Fiche n°31942

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000437022&dateTexte=&categorieLien=id>

**Décret n°2004-1274 du 26 novembre 2004 relatif au contrat de séjour ou document individuel de prise en charge prévu par l'article L.311-4 du code de l'action sociale et des familles** / Journal Officiel du 27 novembre 2004 - Fiches n°33751 et n°34147.

**Décret N°2006-122 du 6 février 2006 relatif au projet et d'établissement et de service institué par l'article L.311-8 du code de l'action sociale et des familles** / Journal Officiel du 7 février 2006 - Fiche n°37007.

**Décret d'application n°2003-1095 du 14 novembre 2003 relatif au règlement de fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux institué par l'article L.311-7 du code de l'action sociale et des familles** / Journal Officiel du 21 novembre 2003 - Fiche n°31144.

**Circulaire n°138 DGAS du 24 mars 2004 relative à la mise en place du livret d'accueil prévu à l'article L 311-4 du code de l'action sociale et des familles** / Journal Officiel du 24 avril 2004 - Fiche n°31918

**Décret n°2003-1094 du 14 novembre 2003 relatif à la personne qualifiée mentionnée à l'article L 311-5 du code de l'action sociale et des familles** / Journal Officiel du 21 novembre 2003 - Fiche n°31143

Les associations sanitaires et médico-sociales peuvent-elles s'adapter aux mutations du secteur ?

Le premier atelier du Forum national des associations et des fondations est revenu sur la nécessité pour les associations de s'adapter à un environnement en pleine mutation.

## Associations : comment faire face aux évolutions du secteur ?

Depuis plusieurs années, le monde institutionnel est en mouvement, les réformes se multiplient et devant ces transformations profondes, les associations doivent elles aussi s'adapter au risque de ne pas pouvoir survivre. Le secteur sanitaire et médico-social est particulièrement touché. À cause de la crise qui ne cesse de s'aggraver, les personnes en situation de vulnérabilité sont de plus en plus nombreuses. Leur profil varie également. La mise en concurrence, les injonctions parfois contradictoires des pouvoirs publics peuvent fragiliser les associations qui doivent en permanence réinterroger leur identité. L'atelier nommé « Les associations sanitaires et médico-sociales peuvent-elles s'adapter aux mutations du secteur ? » qui a ouvert le 24 octobre 2012 le 7<sup>e</sup> Forum national des associations et des fondations, a fait le point sur cette épineuse question.

Nicolas Clément, directeur général de l'Uniopss a tout d'abord rappelé que la

question des relations complexes entre les pouvoirs publics et les associations n'est pas vraiment nouvelle même si la situation des associations a changé. Selon M. Clément « *le changement le plus flagrant est celui de l'évolution de l'emploi. En 10 ans, de 2000 à 2010, le secteur associatif de solidarité a gagné 257 000 emplois. Depuis 2 ans, c'est fini ! Les baisses sont encore très faibles mais, soudain, l'inquiétude devient grande et les attitudes, les réactions changent radicalement. Dans le même temps, les budgets sont de plus en plus serrés alors que les besoins apparaissent croissants.* »

### Emplois en baisse

D'autre part, les changements dans les modes de relation avec les financeurs sont devenus une réalité. Ces derniers, au lieu d'avaliser des propositions qui pouvaient leur être faites, estiment connaître d'eux-mêmes les besoins et

savoir les exprimer en passant des appels à projets. Enfin, la menace du lucratif est de plus en plus prégnante. « *Exclusion faite des établissements gérés par l'État, 15 % des crèches sont désormais gérées par le privé lucratif, 42 % des établissements médicalisés pour personnes âgées, 45 % des hébergements sociaux pour personnes âgées et 33 % de l'aide à domicile* », rappelle le directeur général de l'Uniopss.

Ce dernier constat rend les frontières entre le lucratif et le non lucratif de plus en plus poreuses. En effet, le lucratif, du fait de la crise, réduit ses exigences de rentabilité. Dès lors, la différence est moindre qu'avant avec telle association qui réussit à équilibrer ses comptes, voire à gagner un peu d'argent. Par choix ou par obligation, les associations ont tendance à se rapprocher et/ou à fusionner au fur et à mesure qu'elles grossissent, le pouvoir des dirigeants sur la structure devient de plus en plus fort et >>>

>>> tend même vers une forme d'exclusivité. Ainsi, on peut dire que, pour toutes les associations, le pouvoir est tenu en bonne partie par les financeurs qui prennent un peu la place du capital dans les entreprises lucratives à cause notamment de la tarification. M. Clément explique ainsi que « ceux qui voient leur champ se réduire, ce sont les bénévoles, tant dirigeants que bénévoles de base », souvent jugés incompétents et donc écartés. »

## Revenir aux fondamentaux

Dans ces conditions, les associations doivent revenir à leurs fondamentaux pour sauver leur identité. « Les associations de solidarité ne sont pas des structures de production mais des entreprises de relations. Cela passe par une réelle prise en compte du bénévole, tant des dirigeants que du terrain en tenant compte des expertises de chacun. Il faut aussi revenir au projet initial de l'association en remettant l'usager au centre, pas seulement comme client mais comme citoyen au cœur du projet tout en préservant

l'inconditionnalité et la non sélection des publics. »

Une vision que partage Éric Pliez, directeur général de l'association « Aurore ». « Il faut revenir à ce qui nous unit : les principes démocratiques en interne et la mobilisation autour d'un projet solidaire. C'est ce qui nous permettra de renouveler le gisement associatif en faisant venir des personnes motivées,

diverses et compétentes. » Pour atteindre cet objectif, la nécessité de revisiter les relations entre les salariés et les bénévoles semble incontournable. De la même manière, il apparaît aussi nécessaire de se doter d'outils de gestion des ressources humaines beaucoup plus solides. M. Pliez souligne ainsi l'importance de l'innovation sociale « afin d'avoir toujours un pas d'avance sur les politiques publiques, mais aussi faut-il avoir les moyens financiers de mener cette innovation. »

Selon, Brigitte Lesot, directrice générale de la mutuelle Chorum, se posent également de nombreux problèmes de ressources humaines qu'il faut absolument anticiper. « Le monde associatif sera soumis à des départs massifs à

la retraite dans les prochaines années. Un salarié sur deux sera concerné d'ici 2020. Comment tous ces départs vont-ils être financés ? Comment les associations vont-elles recruter des personnes aussi mobilisées ? Il y a là matière à vraie réflexion. » ■

AJ

Pour en savoir plus : [www.forumdesassociations.com](http://www.forumdesassociations.com)

## Un forum marqué par la crise et les réformes en cours

Créé il y a 7 ans, le Forum national des associations et fondations a été conçu comme un lieu de formations, d'informations et d'échanges réunissant tous les acteurs du secteur pour leur permettre de faire un point d'étape sur les futurs enjeux du monde associatif, tout en apportant des solutions concrètes pour le pilotage quotidien de leur association. Le dernier forum a rassemblé le 24 octobre à Paris plus de

4 500 visiteurs. Inévitablement lié à l'actualité, et dans un contexte économique et social marqué par de fortes mutations du secteur associatif, ce rendez-vous a été l'occasion de faire un point complet sur les enjeux de ce secteur, notamment en matière de gestion, de développement et de financement des associations. De plus, le Forum 2012 a connu une dimension politique toute particulière cette année

en dressant un état des lieux précis des engagements du nouveau gouvernement et des grands chantiers du quinquennat en cours. Ainsi, Benoît Hamon, ministre de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation ainsi que Valérie Fourneyron, ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative ont largement participé à ces très riches travaux.

AJ

**NOTES :**

.....

.....

.....

.....

.....



Retrouvez tous les dossiers documentaires du Centre Ressources  
sur le site du Congrès et sur nos sites internet, dès le 11 février 2013

► [www.congres-uniopss.fr](http://www.congres-uniopss.fr)

► Les sites internet du Réseau Uniopss-Uriopss

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| URIOPSS Alsace                                | www.uriopss-alsace.asso.fr           |
| URIOPSS Aquitaine                             | www.uriopss-aquitaine.asso.fr        |
| URIOPSS Auvergne Limousin                     | www.uriopss-auvergnelimousin.asso.fr |
| URIOPSS Bourgogne                             | www.uriopss-bourgogne.asso.fr        |
| URIOPSS Bretagne                              | www.uriopss-bretagne.asso.fr         |
| URIOPSS Centre                                | www.uriopss-centre.asso.fr           |
| URIOPSS Champagne-Ardenne                     | www.uriopss-ca.asso.fr               |
| URIOPSS Franche-Comté                         | www.uriopss-f-comte.asso.fr          |
| URIOPSS Guadeloupe                            | www.uriopss-guadeloupe.fr            |
| URIOPSS Ile de France                         | www.uriopss-idf.asso.fr              |
| URIOPSS Languedoc-Roussillon                  | www.uriopss-lr.asso.fr               |
| URIOPSS Lorraine                              | www.uriopss-lorraine.asso.fr         |
| URIOPSS Martinique                            | www.uriopss-martinique.com           |
| URIOPSS Midi-Pyrénées                         | www.uriopss-midipyrenees.asso.fr     |
| URIOPSS Nord Pas de Calais                    | www.uriopss-npdc.asso.fr             |
| URIOPSS Normandie (Basse)                     | www.uriopss-basse-normandie.asso.fr  |
| URIOPSS Normandie (Haute)                     | www.uriopss-hautenormandie.asso.fr   |
| URIOPSS Pays de la Loire                      | www.uriopss-pdl.asso.fr              |
| URIOPSS Picardie                              | www.uriopss-picardie.asso.fr         |
| URIOPSS Poitou-Charentes                      | www.uriopss-poitou-charentes.asso.fr |
| URIOPSS Provence - Alpes Côte d'Azur et Corse | www.uriopss-pacac.asso.fr            |
| URIOPSS Rhône Alpes                           | www.uriopss-ra.asso.fr               |
| URIOPSS La Réunion-Mayotte                    | www.uriopss-reunion.asso.fr          |
| UNIOPSS                                       | www.uniopss.asso.fr                  |