Coopérations, concurrence, performance : quelles stratégies pour les associations ?

Sébastien POMMIER pour l'URIOPSS Centre

Septembre 2011

La « coopération », la « concurrence », la « performance » (on pourrait ajouter à cette liste le terme « partenariat », « gouvernance », etc.…) appartiennent à cette famille d'instruments et d'arguments appelés en renfort pour la rénovation de l'Action Publique. On peut même affirmer sans trop se tromper qu'elles ont accédé, avec d'autres (comme la « proximité » par exemple… à part s'agissant de la police) au rang de principe de cette même Action Publique.

Connotés généralement positivement dans le « monde profane », ces concepts requièrent nécessairement dans le champ sanitaire et social à but non lucratif un exercice d'évaluation critique, face auquel, je le sais, le réseau UNIOPSS-URIOPSS en général et l'URIOPSS Centre en particulier ne sont pas « en reste ».

Ainsi, aujourd'hui, les appréciations sur ces thèmes oscillent entre la « célébration » et la « condamnation ».

Certains considèrent que l'horizon de ces notions réinvente l'Action Sociale et exaltent un mode d'administration qui effacerait les clivages entre intérêt général et intérêt particulier.

D'autres contestent l'opacité et l'anachronisme de ces concepts et la mise en œuvre qui en est faite et y décèlent un danger de mort pour cette même Action Sociale et, pourquoi pas, pour la démocratie.

Les premiers sont caricaturalement accusés de vouloir appliquer une doctrine néolibérale au fonctionnent de nos institutions.

Les seconds sont, tout aussi caricaturalement traités de « stalinistes du médico-social » (cf. JP HARDY)[1] considérant la gestion et le management comme des « sciences bourgeoises » à bannir du paradigme médico-social.

Par delà cette « guerre de tranchée idéologique », certes intéressante mais qui ne permets pas de « faire tourner nos boutique au quotidien » j'avais envie, aujourd'hui, de tenter de montrer que le recours aux logiques et pratiques de coopération, de concurrence et de performance dans le domaine de l'Action Sociale, est aujourd'hui une nécessité contrainte, avec ses impacts positifs mais également ses obscurités politiques.

Pour cela, la notion, quelque peu ironique, de « dictature du partenariat » (empruntée à Julien DAMON [2]et qui commence à se répandre), me paraît très intéressante.
Pour ce dernier, dans la dictature du partenariat, comme dans celle du prolétariat, il y a de la force, du conflit, de l'idéologie. Il y a aussi une place capitale pour l'Etat déconcentré ou pas, décentralisé ou pas.

---

[1] « La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique ? » in « Vie Sociale n°2010/01 »

[2] « La Dictature du Partenariat. Vers de nouveaux modes de Management Public » in « Futuribles n°273 » - 2002

La dictature du prolétariat ambitionnait la négation de la monopolisation du pouvoir par quelques-uns et de transformer radicalement la machine de l'Etat. Les prolétaires devraient s'emparer de l'appareil matériel du pouvoir et inventer une nouvelle répartition des ressources et des responsabilités politiques… avec les succès que l'on sait.

Aujourd'hui, et en forçant bien évidemment le trait, ce ne serait plus les « prolétaires » mais les « partenaires » qui seraient appelés à jouer ce rôle libérateur, à la condition expresse, tout de même, de se conformer à des règles et des rites qui relèvent encore profondément de la logique étatique.

Car dans le jeu du partenariat, l'Etat, (déconcentré et décentralisé) est un partenaire particulier qui impose, finance, arbitre et contrôle. Il dessine des orientations et peut laisser aux autres protagonistes (partenaires) la responsabilité de les mettre en œuvre et d'en assumer les conséquences.

S'agissant du secteur associatif sanitaire et social, ces orientations nouvellement dessinées sont justement la « coopération », la « concurrence » et la « performance ». On ne sait d'ailleurs pas toujours très bien dans quel sens et selon quelle articulation il faut utiliser ces concepts :

- ➙ la coopération évite la concurrence et permet d'être performant ?
- ➙ la concurrence est, en tant que telle, une sorte de coopération permettant la performance ?
- ➙ la performance va obliger les concurrents à coopérer ?
- ➙ la performance va obliger les partenaires à se faire concurrence ?

On voit bien que l'on peut aisément articuler les termes et leur faire dire tout et son contraire.

Alors que doit on faire de tout cela, en France en général et dans l'Indre en particulier ?

Tout d'abord, replanter le décor macro-économico-politico-sociologique de nos organisations, que je synthétiserais en 3 points :

① L'effet « ciseaux » de la crise économique se traduisant à la fois par des besoins sociaux qui augmentent et évoluent et une réduction de l'ensemble des financements publics.
② Une forte densification de la réglementation.
③ Une fragilité croissante de la gouvernance associative (difficulté de recrutement de dirigeants bénévoles, responsabilités civiles et pénales, …).

Ensuite, reposer les principaux atouts de nos organisations :

① Des valeurs
② Des savoir faire ancrés sur des territoires le plus souvent pertinents
③ Des capacités d'innovation (et pas seulement d'expérimentation)

Enfin, repérer les voies nous permettant d'être des acteurs constructifs des évolutions en cours. J'en citerai quelques unes qui pourront être ensuite développées et complétées dans le cadre du débat qui suivra :

① S'agissant de la coopération : mieux se connaître et mieux connaître ses partenaires

C'est la question du Projet associatif, du Projet d'établissement et Service mais aussi de l'évaluation interne et de la communication que l'on peut en faire. Beaucoup de progrès sont ici à réaliser par nos institutions avec l'aide de nos fédérations.

② S'agissant de la concurrence : Nous adapter aux besoins par la souplesse et l'innovation de nos projets

C'est la question du bon niveau de « métabolisation » (comme disent les psychiatres) des besoins, et ce à double titre :

→ ceux auxquels on répond, mais sans aucun doute avec une insuffisante recherche, analyse et formalisation des besoins réels des Usagers et sans vraiment établir le sens, la faisabilité et la pertinence des réponses apportées.

→ ceux auxquels on ne répond pas encore ou pas assez : la question de la concurrence se pose dès la phase d'élaboration des schémas au cours de laquelle nos associations doivent être présentes ; on retrouve ici le rôle important de nos fédérations mais aussi du CREAI que, pour ma part, je légitime totalement dans ce cadre.

Sur ces bases, le plus petit multiple commun aux concepts de « concurrence » et « coopération » est sans nul doute celui de « complémentarité » auquel nos institutions se révèlent à mon sens trop peu sensibilisées.
Cette complémentarité est sans doute la seule piste viable pour l'avenir permettant à la fois, sans la rendre obligatoire, la coopération et évitant la concurrence.

③ S'agissant de la Performance : défendre le concept de « performances »

Parce que nos institutions sont et doivent rester singulières, il est important, sans le rejeter en bloc (puisque, on l'a vu, il s'agit d'une nécessité contrainte), de nous adapter au concept de « performance », en le pensant et le proposant comme pluriel, à travers notre conception :

→ des « sciences molles » du médico-social : je fait référence à la « clinique » qui n'est plus assez présente au cœur de nos pratiques, remplacée en cela par les logiques juridiques. Sur ce point, je me faisais tout récemment une remarque qui n'a sans doute que très peu d'importance mais que j'avais envie de vous livrer aujourd'hui : un des critères de performance dans le champs de l'économie ordinaire est le % du chiffre d'affaire affecté à la « recherche et développement ».
On pourrait balayer d'un geste ce type de critère. On pourrait aussi s'interroger sur sa pertinence en considérant ce que je posais juste avant s'agissant de la « clinique ». Peut être pourrons nous en débattre tout à l'heure.

→ des « sciences dures » : il faut absolument non pas les rejeter mais nous approprier les sciences de la gestion et du management afin d'en faire une utilisation appropriée dans notre secteur.

En conclusion, ma certitude, je l'ai dit, c'est que la « coopération », la « concurrence », la « performance » constituent des nécessités contraintes qui vont peser de plus en plus sur nos institutions.
Mais ma conviction est double :

→ que nous n'avons pas besoin d'être contraints pour être vertueux,

→ que notre performance ne se mesurera jamais à notre capacité à vivre en situation de Concurrence Pure et Parfaite mais plutôt à jouer sur nos complémentarités au seul profit de la qualité du service rendu à nos Usagers.