

L'utopie donne souffle au projet,  
le réalisme le fait vivre...

# Projet stratégique de l'Uniopss

2014  
2020

Union Nationale Interfédérale  
des Œuvres et organismes Privés non lucratifs  
Sanitaires et Sociaux



# Projet stratégique de l'Uniopss

2014  
2020

**L'**Uniopss, dans le même temps qu'elle consolide son modèle économique, a souhaité se doter d'une stratégie claire et cohérente pour continuer à adapter ses missions et son organisation aux changements de son environnement, intervenus et à venir.

Ce projet stratégique expose nos repères essentiels, nos missions prioritaires et les axes et objectifs sur lesquels nous nous engageons d'ici 2020. Il est issu d'une large consultation conduite par questionnaires et ateliers thématiques animés avec nos adhérents ainsi que dans nos instances. Il se déclinera dans un plan d'actions national revu tous les deux ans et sera traduit dans des plans d'actions régionaux.

Depuis 1947, forte de plus de 60 ans d'histoire, l'Uniopss rassemble et valorise le secteur privé non lucratif de solidarité qui œuvre en faveur des personnes vulnérables ou fragilisées (personnes âgées, personnes en situation de handicap, malades, enfants, jeunes, familles, personnes en situation de pauvreté et d'exclusion...).

Ancrée aujourd'hui dans un réseau de 23 Unions régionales et d'une centaine de fédérations, unions et associations adhérentes nationales, l'Uniopss représente 75 % des intervenants privés non lucratifs du champ social, sanitaire et médico-social, avec 25 000 établissements, 750 000 salariés et l'engagement d'un million de bénévoles. Présente sur tout le territoire, notre Union est un acteur majeur du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire.

Notre logo représente un pont. Depuis l'origine, nous militons pour éradiquer les cloisonnements, les corporatismes, les égoïsmes collectifs qui entravent la vie démocratique et mettent à mal la cohésion sociale. Notre Union s'est voulue, et se veut toujours avec ce projet, une passerelle entre les associations de solidarité et les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, un pont entre le monde associatif et les pouvoirs publics, européens, nationaux et locaux, un lien entre les personnes et une société qui ne les reconnaît pas toujours.

**Dominique Balmay**

Président de l'Uniopss

## Les valeurs qui nous rassemblent :

Nous réaffirmons les valeurs qui ont présidé à la création de l'Uniopss. Inscrites dans la Charte de 2003, elles constituent le socle de notre engagement et un ferment de changement pour notre société :

- Primauté de la personne
- Non lucrativité
- Solidarité
- Egalité dans l'accès aux droits
- Participation de tous à la vie en société

Mobilisées au service de la cohésion sociale, ces valeurs sont confirmées et déclinées par les quatre orientations politiques fondamentales qui guident le projet stratégique de l'Uniopss.

# Quatre orientations politiques

L'engagement associatif est porté par des citoyens qui veulent résoudre les problèmes et s'engagent à le faire ensemble.

## 1. Une utopie créatrice

La dégradation continue de la situation économique et sociale, depuis de nombreuses années, exige de la part des acteurs sociaux une attention soutenue à l'évolution des besoins, à leur anticipation et, par voie de conséquence, à l'innovation. Ceci concerne tant le contenu des politiques sociales que l'organisation des acteurs, au premier rang desquels les associations de solidarité.

Avec sa présence sur l'ensemble des territoires et sa position transversale au sein du monde associatif de la solidarité, l'Uniopss veille à renouveler l'articulation entre observation, anticipation et innovation. Il s'agit de proposer des repères et d'élaborer des scénarios volontaristes pour construire un avenir solidaire.

## 2. Pour des politiques sociales universalistes

L'Uniopss milite pour des politiques sociales universalistes qui tiennent compte de la situation globale de la personne et de toutes les personnes. Certes, des politiques ciblées sur des populations, des territoires ou des situations particulièrement

exposés sont souvent nécessaires, mais il s'agit de tendre vers l'accès ou le retour au droit commun pour tous comme un élément constitutif de la cohésion sociale et de la dignité des personnes.

## 3. Avec une approche sociétale

L'Uniopss favorise les liens, les échanges, et contribue à renforcer le tissu social.

Les politiques publiques rencontrent aujourd'hui des limites d'efficacité, en partie pour des motifs techniques ou financiers, et surtout pour des raisons qui tiennent aux difficultés d'adaptation de notre société, aux mutations en cours, à la culture du

chacun pour soi, à l'inflation juridique et technique, à la domination d'une pensée économique.

Le repérage des nouveaux besoins sociaux et la définition des politiques sociales passent par cette approche sociétale à laquelle l'Union entend subordonner sa réflexion et son action, tant au niveau national qu'au niveau européen.

## 4. Dans un esprit d'ouverture

L'Uniopss est un organisme sans a priori idéologique, ouvert à la réflexion et à l'action. Elle ambitionne de contribuer, dans ses domaines, au déclassement des intérêts, à la coopération et à la mutualisation des efforts avec tous ceux qu'anime le sentiment de la nécessité de « l'autre ». En effet, les limites des politiques sociales tiennent aussi aux

nombreux cloisonnements qui affectent la nation, à l'étanchéité des politiques entre elles, des moyens publics entre eux, à la prolifération réglementaire. Face au risque d'une société divisée et méfiante, à l'inquiétude de la perte d'identité et d'autonomie, aux corporatismes divers, y compris associatifs, nous faisons le pari de l'ouverture.

# Cinq enjeux mobilisateurs pour notre réseau

*Le monde dans lequel sont engagés aujourd'hui les acteurs non lucratifs de solidarité est un monde complexe, instable et plein d'incertitudes. Dans cet environnement porteur de risques et de contraintes, nous nous mobilisons pour inventer, agir et construire l'avenir dans les territoires.*

## Faire face à la montée des inégalités et de la précarité

La faible croissance économique que connaît durablement la France s'accompagne d'un chômage élevé et persistant ainsi que d'une poussée des inégalités. Ceci induit une intensification inquiétante de la pauvreté et de la montée des extrêmes. La demande sociale adressée aux associations se développe considérablement, alors que les budgets publics sont sous tension et que des contraintes toujours plus fortes viennent limiter dangereusement l'action des relais sociaux que sont les associations de solidarité.

## Porter un modèle de protection sociale soutenable et solidaire

Alors que le risque d'une protection sociale moins universaliste progresse et que la puissance publique est tentée de recourir davantage au marché, la menace d'une ségrégation par l'argent s'amplifie. Notre démarche prospective vise à élaborer des choix opérants pour un système de protection sociale solidaire au service de la cohésion sociale.

## Contribuer à l'invention de politiques publiques plus transversales

Les politiques sociales sont de plus en plus complexes, instables, et exigent toujours plus de professionnalisme. Elles restent marquées par leur organisation d'origine, en silos et financements étanches. Leur lisibilité est de plus en plus difficile pour le citoyen. Celui-ci est confronté à des problèmes multiples qui réclament un traitement d'ensemble, ce que l'organisation administrative ne permet que rarement. Un maillage territorial de proximité doit permettre, par la coordination et la

coopération des acteurs, d'assurer, sur le terrain, une meilleure fluidité des parcours et une prise en charge globale des personnes accompagnées. L'objectif de cohésion sociale relève, au-delà des politiques sociales, de l'ensemble des politiques publiques.

## Prendre en compte les tensions qui traversent le secteur non lucratif de solidarité

Dans un environnement désormais plus marchand, de nouvelles logiques de concurrence traversent le secteur privé non lucratif et ses rapports avec les acteurs du secteur lucratif. Les frontières associatives se font plus poreuses avec les entreprises marchandes, sous l'influence du développement de l'entrepreneuriat social, de l'évolution de la réglementation des marchés publics, de la construction européenne, de la nécessaire diversification des ressources. Nous avons à créer de nouveaux liens avec le monde du non lucratif de solidarité, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, les mouvements citoyens émergents et, au-delà, avec tous les acteurs publics et privés dans la société en France et en Europe.

## Fonder le travail en commun sur la confiance

Au-delà de la diversité naturelle des points de vue, l'Uniopss doit développer entre et avec ses adhérents nationaux et régionaux des relations de confiance fondées sur la conviction que nous partageons les mêmes valeurs et recherchons tous l'intérêt général.

# Nos orientations stratégiques 2014-2020

## Quatre repères essentiels

### Notre conception de l'homme implique la solidarité comme ciment de la cohésion sociale

La solidarité est le ciment voire la condition de la cohésion sociale. Elle est à la fois expérience du lien social et expérience démocratique dans la société civile. Toute personne y a sa place et contribue au maillage du tissu social. Toute personne est singulière et n'exprime pas seulement des besoins, mais représente des ressources pour la société. Nous devons veiller à lui donner la capacité de participer à la vie de celle-ci.

### Le secteur privé non lucratif a une identité spécifique

Nous défendons la non-marchandisation du social, grâce à une gestion désintéressée. Le volontariat social, l'engagement bénévole et citoyen, l'implication responsable sont créateurs de richesse sociale.

### Les politiques publiques supposent une construction collective

En mutualisant nos connaissances et nos moyens, nous participons, avec nos adhérents et les personnes concernées, en partenariat avec l'Etat, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

### Nous avons à anticiper et construire l'avenir

Nous assumons collectivement la responsabilité d'anticiper pour permettre l'accès de tous aux droits ; la participation de tous est donc fondamentale.

Pour un développement social durable et soutenable, une vision à long terme réaliste doit orienter l'action, et ainsi préparer la transmission aux générations futures.

## Trois missions prioritaires

« Unir les associations pour développer les solidarités », c'est fédérer, porter la cohésion du monde associatif et des acteurs non lucratifs de solidarité pour être partie prenante d'une société plus solidaire et de la construction de son devenir.

### 1. Agir dans la société

- Promouvoir la cohésion sociale avec une vision globale du parcours de vie des personnes.
- Favoriser la participation effective de tous à la société et à la vie des institutions.
- Veiller à la reconnaissance des citoyens-acteurs et à la place donnée aux personnes fragilisées dans les politiques publiques.
- Diffuser nos valeurs et nos propositions.
- Développer les débats et coopérations avec les acteurs économiques et sociaux dans les territoires, aux plans national et européen.
- Contribuer au développement social local.

### 2. Anticiper les changements

- Recueillir les besoins, innover dans les réponses sociales pour prendre part à la construction de l'avenir.

- Collecter et diffuser les pratiques innovantes.
- Porter une vision renouvelée sur le bien-être et le développement sociaux.

### 3. Animer un réseau et représenter les associations

- Soutenir la dynamique du monde associatif : affirmer son ancrage dans une pratique qui fonde sa légitimité politique, favoriser son ouverture à des acteurs de statuts divers, accompagner son évolution et conforter son identité.
- Représenter les associations de solidarité auprès des pouvoirs publics, du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire.
- Animer un réseau dont les membres sont indépendants mais engagés et solidaires.
- Construire avec les adhérents nationaux et régionaux des propositions et des solutions collectives.



# Trois axes stratégiques

## 1. Contribuer à placer la personne au cœur des politiques publiques

- **Favoriser une prise en compte globale et transversale des besoins humains et sociaux**

par le décloisonnement des politiques, des acteurs publics comme privés et des actions. Ceci implique également un développement coordonné de la fonction d'accompagnement.

- **Maintenir le socle solidaire de la protection sociale**

en s'appuyant sur une conception universaliste. Les politiques ciblées nécessaires doivent, dans toute la mesure du possible, viser l'accès, ou le retour, au droit commun de la protection sociale et de l'action sociale.

- **Placer au rang des priorités publiques anticipation, prévention, développement et investissement social.**

Les politiques sociales et de santé ne peuvent se limiter à apporter des réponses aux besoins de court terme. La résolution de nombreux problèmes sociaux et de santé demande que les décideurs prennent en compte la dimension du temps et privilégient une approche structurelle. Nous devons parvenir à implanter une vision et une action inscrites dans le long terme.

- **Insuffler dans la société les valeurs humanistes, l'esprit de responsabilité, l'engagement solidaire dont le mouvement associatif de solidarité est porteur.**

Les changements à opérer pour surmonter et tirer parti des mutations qui bousculent la société ne sont pas que techniques, économiques et juridiques. Ils sont également culturels et mettent en cause les fondements de la cohésion sociale.

- **Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sous toutes leurs formes** par des politiques répondant aux besoins d'urgence et des politiques de moyen terme s'attaquant aux déterminants structurels de ces conditions de vie.

- **Participer aux travaux de recherche sociale**, observer la réalité, l'analyser en s'appuyant sur la diversité de nos adhérents et leur proximité avec le terrain ; diffuser l'innovation sociale et être promoteur d'une approche intersectorielle.

## 2. Accompagner les évolutions du secteur non lucratif de solidarité

- **Approfondir l'approche transversale des besoins, des politiques et des organisations.**

Celle-ci doit être appuyée sur une compétence technique qui la légitime, afin d'asseoir notre mission de représentation de l'ensemble associatif des secteurs sanitaire, social et médico-social vis-à-vis des pouvoirs publics, du monde associatif, de l'ESS, du grand public et des acteurs économiques.

- **Anticiper et soutenir les mutations des associations de solidarité.** Il s'agit notamment de fournir aux acteurs, établissements et services, des capacités d'anticipation et d'action, tant sur les aspects politiques que sur les méthodes de travail, et de les associer aux travaux de prospective conduits par l'Union.

- **Consolider la place du monde associatif au sein de l'ESS.** L'Uniopss participe à la recherche de nouveaux modèles économiques, notamment des financements de moyen terme.

Dans ce but, elle s'engage à forger et diffuser des méthodes de mesure des impacts économique et sociaux des actions, et de l'utilité sociale du travail associatif.

- **Renforcer l'action de l'Uniopss dans l'environnement européen.** L'Uniopss assure un rôle actif de veille sur la réglementation et d'observation des évolutions en cours et à venir au sein de l'Union européenne. Elle entend élargir encore son action afin de développer une connaissance plus fine des structures du champ social, sanitaire et médico-social des différents pays de l'UE. L'objectif est de construire, au niveau européen, des alliances et un travail en réseau avec des acteurs qui partagent nos valeurs.
- **Veiller à la conjonction entre professionnalisation et maintien de l'esprit associatif.** L'Uniopss développe le professionnalisme des acteurs (salariés et bénévoles), veille au développement et à la cohérence des efforts de formation continue, notamment au sein du réseau Uniopss-Uniopss. Elle contribue à développer la participation et à favoriser l'engagement bénévole.
- **Favoriser la coopération, la mutualisation inter-associative et le travail interfédéral** tant au niveau national que territorial, tant au niveau de la réflexion que de l'action.
- **Contribuer à l'adaptation de la gouvernance associative** en réponse aux demandes diverses exprimées par les associations, tout en veillant au maintien de l'équilibre entre mission politique et compétence technique.

### 3. Améliorer le fonctionnement de notre réseau

- **Accroître notre visibilité dans le débat public** et notre capacité à dialoguer avec toutes les composantes de la société. Nous devons rendre plus audibles dans le débat public les principes fondamentaux qui nous guident - l'humanisme, la non lucrativité, la gestion désintéressée, la solidarité, la fraternité, la citoyenneté...
- **Poursuivre notre effort d'élargissement et d'ouverture à de nouvelles coopérations,** notamment par la mise en place d'actions nationales et régionales de recherche de nouveaux adhérents et partenaires, en particulier au sein de l'ESS. Il s'agit d'enrichir la réflexion sociale et sociétale de l'Union, de contribuer à une plus grande efficacité et une meilleure lisibilité du monde associatif de la solidarité.
- **Renforcer encore la mutualisation au sein du mouvement,** tant dans l'exercice de nos responsabilités politiques que dans le domaine managérial et logistique. A cet égard, formation, communication, systèmes d'information et relations internes constitueront des terrains prioritaires.
- **S'attacher à la consolidation des Uriopss, moteurs de la territorialisation des politiques publiques,** au développement de leur mission politique et à leur rôle éminent de représentation du monde de la solidarité au niveau régional.
- **Accentuer le maillage territorial et le travail de proximité** avec les élus et les acteurs du développement des territoires. Les Uriopss poursuivront le renforcement de l'approche intersectorielle, notamment en resserrant leurs liens avec les adhérents nationaux présents en région.

# Projet stratégique de l'Uniopss

2014  
2020

## Modalités de mise en œuvre et de suivi

### L'expression d'une volonté commune

Le présent projet stratégique est un engagement politique pour les adhérents de l'Uniopss.

Il manifeste leur volonté commune de travailler ensemble à la mise en œuvre de ses objectifs.

Les instances et l'équipe salariée de l'Uniopss ont pour première mission d'être garantes du respect de cette volonté. Ce projet constituera l'ossature de leur feuille de route pour les six ans à venir.

### Une concrétisation opérationnelle progressive

Le projet sera complété par trois plans d'actions biannuels. Ceux-ci fixeront des objectifs opérationnels pour chacun des axes retenus et détermineront les critères d'évaluation de leur réalisation. Le troisième plan d'action inclura l'évaluation de la réalisation du présent projet et les conditions d'élaboration d'un nouveau projet stratégique pour les années suivantes.

### Des déclinaisons au sein de l'Union

L'Uniopss invite ses adhérents nationaux et Uriopss à se saisir de ce projet. Les Uriopss sont invitées à élaborer, dans le même esprit, leurs propres projets stratégiques et les adhérents nationaux à veiller à la cohérence de leurs objectifs avec les orientations stratégiques du présent projet.



15, rue Albert - CS 21306  
75214 Paris Cedex 13  
Tél. : +33 (0)1 53 36 35 00  
uniopss@uniopss.asso.fr

[www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)

*Approbation à l'Assemblée générale  
de l'Uniopss du 24 juin 2014.*