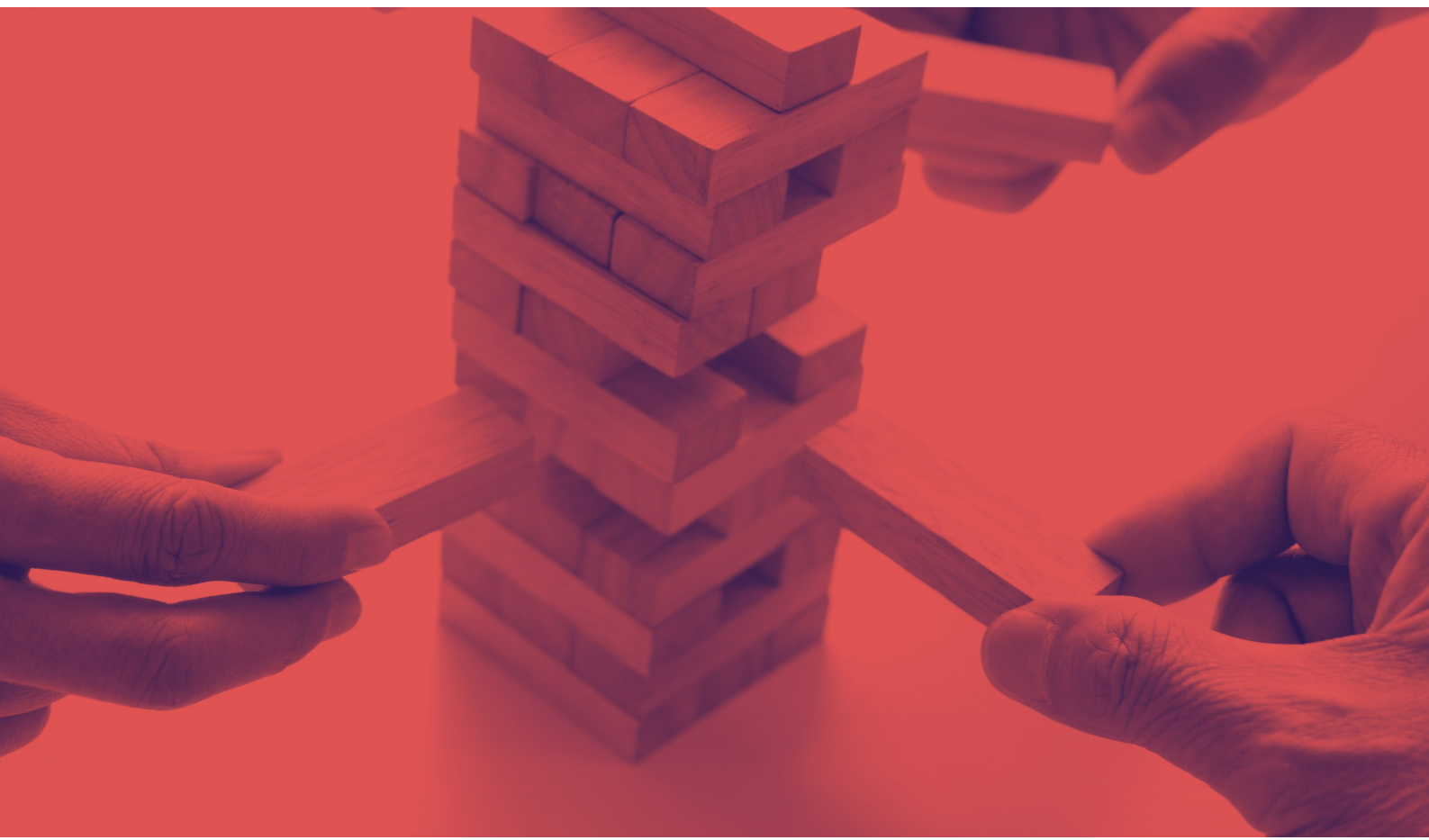


# **Plan stratégique** **2023 - 2026**

## **Ambitions, objectifs stratégiques & résultats attendus**

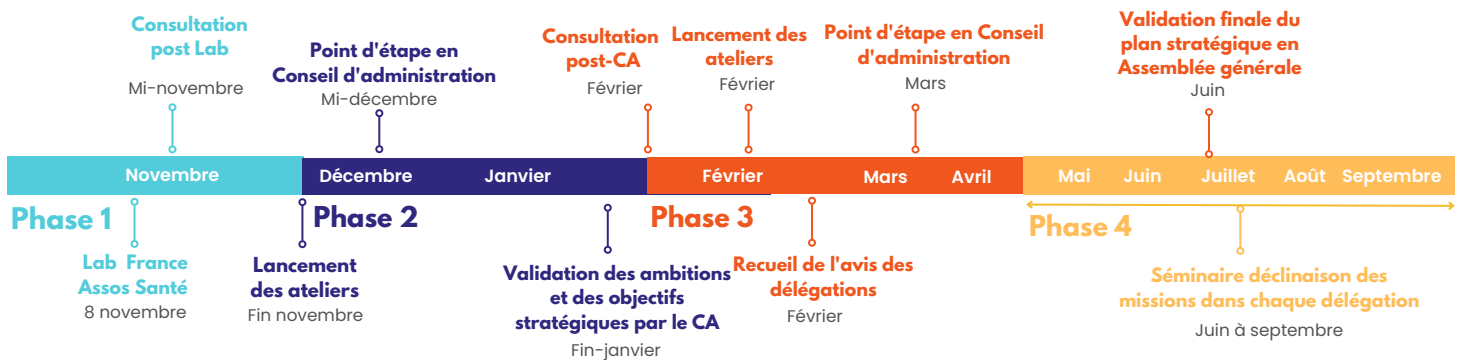
validés par le CA du 26/01/23

**-Document intermédiaire-**



# Une construction collective inter-associative

## Planning 2022 - 2023



Le plan stratégique de France Assos Santé 2023-2025 se construit avec l'ensemble du réseau de France Assos Santé, associé tout au long d'un processus démarré en novembre 2022 et qui se clôturera en septembre 2023 avec des séminaires en régions. Initié par une première journée de réflexion réunissant une quarantaine de membres du réseau représentatifs de sa diversité, ce processus s'est poursuivi avec des ateliers de travail qui ont permis de décliner les grandes ambitions formulées lors du séminaire en objectifs stratégiques. D'autres ateliers sont en cours de lancement, afin de traduire les objectifs stratégiques en actions et missions concrètes. Chaque étape de construction du plan a fait l'objet de communications à l'ensemble du réseau qui a également été consulté en ligne.

Les ambitions et les objectifs du plan ont été validés par le Conseil d'administration de France Assos Santé le 26 janvier. Un prochain rendez-vous de gouvernance est prévu le 31 mars avec une nouvelle réunion du Conseil d'administration, pour un point d'avancement sur la définition des missions et actions opérationnelles et la présentation de l'avis des délégations régionales les enjeux liés à la déclinaison dans les territoires des ambitions et objectifs stratégiques.

## Plan stratégique

### France Assos Santé 2023-2026

# Un plan ambitieux pour continuer à tracer la voie de la démocratie en santé

France Assos Santé est le fruit de la mobilisation historique des associations adhérentes rassemblées pour renforcer la place des usagers dans le système de santé. Depuis sa naissance officielle en mars 2017, notre Union n'a cessé de démontrer son dynamisme en comptant sur 90 associations agréées au niveau national et près de 900 dans les délégations, nous avons renforcé la formation et l'accompagnement des représentants des usagers dans le système de santé, nous avons développé notre expertise sur des sujets clefs et avons été force de proposition dans de nombreux domaines impactant la santé.

Mais notre Union aujourd'hui doit aller plus loin : si les principes et le fonctionnement de la démocratie en santé sont établis, leur appropriation par les usagers est encore limitée. La communauté grandissante des représentants des usagers a besoin d'être encore plus accompagnée dans ses missions, reconnue, formée en continu et valorisée. Il nous faut de plus tenir compte du développement de lieux de concertation et de coordination dans les territoires, ainsi que des nouvelles formes d'engagement citoyen qui sont autant de belles perspectives pour l'avenir de la démocratie en santé. Enfin, la refondation de notre système de santé, plus que jamais nécessaire pour répondre à l'évolution des problèmes et des besoins des usagers, doit impérativement se penser avec eux et pour eux – et pas à leur place.

Ces défis nous imposent de consolider nos acquis, d'étendre notre champ d'intervention et de nous doter de nouvelles compétences stratégiques, comme cela apparaît clairement dans les ambitions et les objectifs que nous nous sommes fixés pour les prochaines années.

Nous sommes heureux de vous les présenter dans cette version intermédiaire de notre plan stratégique 2023-2026, qui en marque une étape importante, franchie avec succès grâce à la mobilisation de l'ensemble du réseau.

Ce plan s'enracine dans une vision commune de la raison d'être de France Assos Santé et des grands enjeux de santé auxquels elle est confrontée, vision que nous avons formalisée lors d'une journée de réflexion collective en novembre. Il s'enrichira bientôt de la description des actions concrètes que nous allons mettre en œuvre, pour constituer au final notre feuille de route, et nous permettre de continuer à tracer, avec l'ensemble des associations qui font la force de notre réseau aux niveaux national et régional, la voie de la démocratie en santé.

#### L'équipe du Bureau de France Assos Santé



**Gérard RAYMOND (Président)** -  
Association Française des Diabétiques

**Claude RAMBAUD (Vice-Présidente)** -  
Le Lien

**Marie-Pierre GARIEL (Trésorière)** - UNAF

**Daniel BIDEAU** - UFC-Que Choisir

**Agnès BOURDON-BUSIN** - APF France  
handicap

**Laurent DI MEGLIO** - Renaloo

**Alain LAFORÊT** - Fédération nationale des  
associations de retraités (FNAR)

**Marianick LAMBERT** - Familles Rurales

**Pierre-Marie LEBRUN** - Hauts-de-France

**Jean-Jacques PASCAL** - Réseau D.E.S France

**Philippe SCHNEIDER** - CLCV

**Catherine Simonin** - La ligue contre le cancer

**Mathé TOULLIER** - AFVS



# Une vision partagée des enjeux de France Assos Santé

Forte de la capacité de ses membres à agir pour accroître la prise en compte des usagers du système de santé au rythme des crises sanitaires et des évolutions de la société,

France Assos Santé se définit comme :

- un garant et un promoteur de la démocratie en santé, à la fois participative et inclusive, qui porte la parole de toute la population vivant sur le territoire national et place les besoins des personnes concernées à la base de la construction des réponses en santé,
- un acteur indépendant au sein du système de santé capable d'apporter une réelle valeur ajoutée dans l'analyse des enjeux de santé et d'être une force de proposition dans la construction des politiques de santé, avec une légitimité ancrée dans sa proximité avec les usagers,
- un vecteur et un facilitateur de la dynamique portée par les associations d'usagers dans le respect de leurs champs d'intervention respectifs.

L'action de France Assos Santé est plus que jamais rendue nécessaire par :

- la complexité du système de santé, laquelle nécessite que chacun soit accompagné pour pouvoir s'y repérer et prendre individuellement et collectivement part aux décisions qui le concernent,
- la détérioration de l'accès à des soins de qualité,
- les inégalités sociales et territoriales en matière de santé, de plus en plus criantes,
- les politiques de prévention en santé, qui peinent à se déployer,
- l'usage croissant des outils numériques, qui, aussi utile soit-il à l'amélioration du système de santé et à son fonctionnement, est susceptible de renforcer des difficultés d'accès aux soins,
- les menaces environnementales, qui pèsent sur la santé et dont notre système de santé n'a pas encore pris la mesure,
- le système hospitalier, qui connaît une crise durable mise en exergue et accentuée par les crises sanitaires.

Ainsi, France Assos Santé promeut, aux côtés de ses associations membres et forte de son ancrage territorial, une action en faveur :

- d'une émancipation de chacun par l'éducation pour la santé et l'implication dans les décisions qui les concernent (« la liberté en santé »),
- d'un accès équitable et universel au système de santé sous toutes ses formes, de l'hôpital au domicile en passant par la médecine de ville (« l'égalité en santé »),
- et d'un système de santé solidaire et humaniste (« la fraternité en santé »).

# Le plan stratégique en synthèse

Le plan stratégique s'oriente autour de 3 grandes ambitions et 9 objectifs stratégiques.

## Renforcer la cohésion et la structuration de notre réseau

[en développant une culture commune]

- #1 Impulser et entretenir un sentiment d'appartenance à France Assos Santé
- #2 Favoriser la culture commune et animer la dynamique interassociative dans l'ensemble du territoire
- #3 Valoriser les contributions respectives de France Assos Santé, de ses associations membres, de ses délégations et des personnes qui y participent à tous les niveaux

## Revitaliser et amplifier la démocratie en santé

[en garantissant la représentation et la participation effective des usagers à tous les niveaux du système de santé]

- #1 Favoriser l'appropriation des principes et du fonctionnement de la démocratie en santé
- #2 Co-construire avec les autres acteurs du système de santé les nouvelles formes d'engagement et favoriser leur complémentarité avec les représentants des usagers
- #3 Renforcer et animer la communauté des représentants des usagers en leur donnant les moyens de leurs missions pour être un acteur proactif de la transformation du système de santé

## Éclairer et transformer les politiques publiques ayant un impact sur la santé

[en se positionnant comme l'observatoire de la santé par les usagers et comme le garant et le promoteur de leurs droits]

- #1 Structurer notre capacité d'enquête et de recueil des expériences usagers
- #2 Consolider notre expertise pour être en mesure de produire des analyses, avis et recommandations éclairés et informés
- #3 Gagner collectivement en capacité d'influence

# Renforcer la **cohésion** et la **structuration** de notre réseau

[en développant une culture commune]

France Assos Santé soutient la coopération entre les associations d'usagers du système de santé pour porter et amplifier la dynamique associative et la démocratie en santé. Cette ambition se réalise dans le respect des champs d'intervention respectifs des associations membres et dans la recherche du plus grand dénominateur commun, et s'alimente d'une vision partagée, d'un travail collectif et d'échanges renforcés.

À un niveau plus individuel, cette ambition vise également à permettre de donner du sens à l'engagement de chacun(e) au sein de France Assos Santé en complément de son engagement au sein de son association d'appartenance.

## #AMBITION

### 1 Impulser un sentiment d'appartenance à France Assos Santé

Les associations membres de France Assos Santé doivent bénéficier d'un accompagnement notamment lors de leur entrée dans le réseau afin de garantir un socle commun de connaissance de France Assos Santé (histoire, rôle et valeurs de France Assos Santé entre autres), et des enjeux de la démocratie en santé (notamment en matière de représentation des usagers) et de prendre connaissance des moyens et outils mis à leur disposition pour leur permettre de se présenter aux autres parties prenantes. Cette acculturation doit être constamment renouvelée, lors de temps collectifs conviviaux entre les membres actifs de France Assos Santé - du niveau territorial au niveau national - dans une optique de construction d'une identité France Assos Santé basé sur nos points communs et nos différences.

L'intégration de tous se fait avec bienveillance et dans le respect des identités de chacun(e). Cet objectif pourra mobiliser, notamment, la création de kits de bienvenue et la mise en place d'un processus de parrainage

### Résultats Attendus

- ▶ Les modalités d'engagement et de participation des associations à France Assos Santé sont clarifiées et appropriées par leurs représentants qui jouent le rôle d'ambassadeurs au sein de leur association.
- ▶ Un parcours d'intégration est organisé pour chaque nouvelle association.
- ▶ France Assos Santé organise des échanges réguliers sur l'actualité utile au réseau.



## 2 Favoriser la culture commune et animer la dynamique interassociative dans l'ensemble du territoire

Permettre aux membres de France Assos Santé d'agir ensemble en confiance en généralisant des espaces d'informations, d'échanges et de concertation basés sur :

- La transparence régie par la communication, la bonne circulation de l'information et la redevabilité (le fait de rendre compte de ses actions/expliquer ses prises de position).
- La participation en impliquant une diversité de contributeurs (associations membres, délégations, salariés, bénévoles...) au dialogue et à la concertation à différentes échelles et sous différentes formes.
- La collaboration et complémentarité : « travailler ensemble » grâce à des instances de concertation inclusives, des ateliers d'intelligence collective et des moments d'échanges aux niveaux local, territorial, régional et national.

## 3 Valoriser les contributions respectives de France Assos Santé, de ses associations membres, de ses délégations et des personnes qui y participent à tous les niveaux

France Assos Santé tire sa force et sa puissance de frappe de l'engagement des forces vives associatives, bénévoles et salariés, dans ses actions et travaux. Il faut donc donner envie aux personnes d'embarquer dans l'aventure France Assos Santé : trouver de nouvelles personnes, maintenir la participation effective de celles et ceux qui s'engagent déjà et renforcer le niveau d'engagement de tous.

Pour cela, il est primordial de valoriser les contributions de chacune des associations membres aux travaux communs mais également des individus qui y participent. Aussi, cela implique de mettre en avant constamment la valeur ajoutée apportée par les associations aux travaux de France Assos Santé, et valoriser les actions des associations membres.

## Résultats Attendus

- ▶ France Assos Santé organise des sessions de partage d'expérience entre associations membres sur leur stratégie de développement, sur leur méthodologie de travail et sur leurs autres savoir-faire.
- ▶ France Assos Santé propose un accompagnement aux associations membres en matière de démocratie en santé (aide sur les dossiers d'agrément notamment et sur les actions requises pour le renouveler).
- ▶ Les représentants de France Assos Santé (membres du bureau UNAASS et des bureaux URAASS et salariés) participent régulièrement à des événements (journées/instances de gouvernance) des associations membres pour présenter France Assos Santé, ses missions et/ou traiter d'une thématique commune.

## Résultats Attendus

- ▶ Les "victoires" (ex : actions de plaidoyer ayant permis d'avancer la cause soutenue) sont mises en avant dans la communication du réseau.
- ▶ Les contributeurs - associations membres et leurs bénévoles - sont identifiés et rendus visibles dans toutes les productions du réseau France Assos Santé.
- ▶ Les associations membres mettent en avant France Assos Santé dans leurs outils de communication internes et externes (visibilité de l'appartenance à France Assos Santé sur le site Internet, relais sur les réseaux sociaux...).

# Revitaliser et amplifier la démocratie en santé

**[en garantissant la représentation et la participation effective des usagers à tous les niveaux du système de santé]**

En sa qualité d'union des associations d'usagers du système de santé, France Assos Santé entend jouer un rôle central pour mettre les usagers au cœur des processus consultatifs et décisionnels en matière de santé, à tous les échelons du territoire national, en veillant à nourrir et dynamiser le vivier des représentants d'usagers, en les faisant mieux connaître et reconnaître, et en interagissant avec d'autres formes d'engagement citoyen en santé.

## #AMBITION

### 1 Favoriser l'appropriation des principes et du fonctionnement de la démocratie en santé

Peu d'usagers ont connaissance de la richesse des possibilités offertes par le système de santé pour s'exprimer.

Il est donc nécessaire de rendre accessibles et valoriser l'existence, les principes et le fonctionnement de la démocratie en santé à tous les échelons, tant sur le plan des droits individuels (consentement, information etc.) que sur le plan des droits collectifs (notamment celui de représenter les usagers).

Cet OS propose donc de combler le déficit de compréhension - voire de notoriété auprès des usagers - en matière de démocratie en santé.

La valorisation est également faite auprès des associations membres pour élargir le vivier de représentants des usagers qui s'affaiblit au cours du temps.

### Résultats Attendus

- ▶ Des actions permettant de faire connaître et de favoriser l'appropriation des droits individuels et collectifs sont menées auprès des usagers.
- ▶ Le rôle et l'utilité des représentants des usagers est valorisé dans les établissements de soins et auprès des professionnels.
- ▶ France Assos Santé, ses membres et ses partenaires (notamment ARS.) formalisent des processus de désignation cohérents et simplifiés et mènent des actions de communication pour améliorer le taux de couverture des mandats.



## 2 Co-construire avec les autres acteurs du système de santé les nouvelles formes d'engagement & favoriser leur complémentarité avec les représentants des usagers

Il s'opère actuellement une diversification des formes et de lieux de l'engagement dans le système de santé. Si la figure du représentant d'utilisateur est centrale dans la démocratie en santé, elle n'est pas exclusive d'autres formes d'engagement (patients-experts, patients ressources, médiateurs de santé-pair, etc.) qui complètent utilement son action et enrichissent la démocratie en santé. Le présent OS propose donc de travailler la complémentarité entre les formes historiques et les formes émergentes à toutes les strates du système de santé

## 3 Renforcer et animer la communauté des représentants des usagers en leur donnant les moyens de leurs missions pour être un acteur proactif de la transformation du système de santé.

Pour exercer pleinement leurs fonctions, les représentants d'utilisateurs - dans les CDU et de manière générale dans toutes les instances de démocratie territoriale et nationale - doivent disposer des ressources nécessaires à l'obtention de l'expertise requise afin de défendre et de promouvoir les positions communes coconstruites au sein de France Assos Santé (incluse dans une feuille de route plus globale), mais également de partager les bonnes pratiques à travers les échanges d'expériences - notamment les plus réussies - entre pairs.

### Résultats Attendus

- ▶ Un travail de veille stratégique est réalisé sur les nouvelles formes d'engagement et ces connaissances (notamment scientifiques) sont diffusées au sein du réseau (sensibilisation des associations membres).
- ▶ France Assos Santé est partie prenante de la définition du cadre éthique et réglementaire de ces nouvelles formes d'engagement (notamment à partir de terrains d'expérimentation).
- ▶ Des partenariats sont noués avec les nouveaux acteurs de l'engagement qui partagent les valeurs et les principes de France Assos Santé (sur la base de coopérations existantes ou nouvelles).

### Résultats Attendus

- ▶ Les critères d'un mandat de représentants des usagers « épanouissant » / « réussi » sont définis et le ressenti des représentants des usagers est évalué.
- ▶ Les représentants des usagers ont accès à un parcours de formation continu adapté à leurs besoins (formations techniques et/ou institutionnelles ; accessibilité des supports).
- ▶ Les moyens nécessaires pour suivre l'actualité, les enjeux du système de santé et les prises de position de France Assos Santé sont mis à disposition des représentants des usagers afin de leur permettre de prendre des positions éclairées dans les instances où ils siègent (cf. Ambition 2).

# Eclairer et transformer les politiques publiques ayant un impact sur la santé

[en se positionnant comme l'observatoire de la santé par les usagers et comme le garant et le promoteur de leurs droits]

Interlocuteur incontournable des pouvoirs publics, France Assos Santé est un vecteur privilégié de la parole de tous les usagers au sein des processus consultatifs et décisionnels du système de santé. Son positionnement, au plus près des usagers et indépendant vis-à-vis des pouvoirs publics, lui permet de vérifier l'adéquation entre les besoins des usagers et les réponses qu'on leur apporte, ainsi que le respect de leurs droits. Ses positions s'élaborent à partir de l'expérience et des témoignages des usagers dont elle organise la collecte, et de l'expertise inter-associative qu'elle mobilise activement.

## #AMBITION

### 1 Structurer notre capacité d'enquête et de recueil des expériences usagers

L'expérience usager constitue un véritable levier de transformation encore trop peu exploité. Nous mettrons en place des processus - impliquant les associations, les représentants des usagers, les délégations - permettant de prendre le pouls des usagers. Efficacement captés, les témoignages, expériences et données sur leur vécu nous permettront de remplir une fonction d'alerte de l'opinion et des pouvoirs publics et d'enrichir en permanence notre vision collective des préoccupations des usagers. Nous nous doterons également d'une capacité d'enquête permettant de faire des coups de sonde dans l'expérience usagers sur un sujet donné. Cette dernière sera collective et s'appuiera autant sur les capacités propres à France Assos Santé qu'à celles de ses membres.

Cet objectif nécessitera un travail de cartographie et d'analyse des sources d'information existantes, et de leurs possibilités d'exploitation, au sein du réseau et en dehors, et un travail de support aux membres du réseau France Assos Santé afin de favoriser la mutualisation des données.

### Résultats Attendus

- ▶ Un dispositif d'enquête et de recueil des données auprès de ceux qui représentent les expériences usagers (représentants d'usagers, catégories d'usagers, usagers) est formalisé en année 1 et mis en œuvre en année 2.
- ▶ Un appui technique et méthodologique de France Assos Santé (acculturation à l'usage des données, à la formalisation des besoins, à la mise en place d'un dispositif d'enquête) est mis à disposition des associations membres en année 2.

## 2 Consolider notre expertise pour être en mesure de produire des analyses, avis et recommandations éclairés et informés.

La capacité de France Assos Santé à éclairer et à transformer les politiques publiques repose, outre la qualité de l'information recueillie auprès des usagers, sur une expertise inter-associative alimentée par des apports extérieurs et par la connaissance des institutions, des évolutions réglementaires et des politiques publiques.

Pour jouer pleinement son rôle de corps intermédiaire, France Assos Santé doit renforcer l'animation de groupes de travail thématiques nécessitant un effort particulier de veille, d'actualisation et d'enrichissement des connaissances et des expertises et doit le diffuser dans tout le réseau.

## 3 Gagner collectivement en capacité d'influence

Nourries d'informations collectées au plus près des usagers et de leurs représentants et de l'expertise inter-associative, nos observations, analyses et recommandations doivent être agissantes. Afin de maximiser nos chances d'être écoutés, entendus et d'obtenir des changements concrets, nous devons nouer des alliances de plaidoyer au sein du réseau en fonction des sujets et être en capacité de construire des stratégies d'influence efficaces, collectives et partenariales, qui combinent mobilisation de l'opinion publique et des décideurs.

### Résultats Attendus

- ▶ Les thèmes de travail sur lesquels France Assos Santé choisit de consolider son expertise sont déterminés avec des critères explicites, appropriés par le réseau et annuellement évalués et ajustés par les instances.
- ▶ Un réseau d'experts - internes et externes - est identifié et mobilisé sur tous les thèmes reconnus comme étant prioritaires.
- ▶ Des notes de position commune sur les thèmes reconnus comme étant prioritaires sont produites, actualisées et partagées au sein du réseau.

### Résultats Attendus

- ▶ L'engagement des élus est renforcé auprès des décideurs en cohérence avec nos enjeux de plaidoyer.
- ▶ Les prises de position de France Assos Santé sont appropriées, relayées et diffusées par le réseau.
- ▶ La coordination des actions de plaidoyer est renforcée pour en favoriser l'efficacité.
- ▶ L'organisation d'événement publics réguliers permet à France Assos Santé de renforcer sa crédibilité auprès de publics prescripteurs - institutions, usagers, médias.



**Document intermédiaire**

**Février 2023**