

Avis des URAASS sur le projet de Plan stratégique 2023-2026

Assemblée Générale Ordinaire 29 juin 2023

Considérant le document « *Ambitions, objectifs stratégiques & résultats attendus, document intermédiaire* » élaboré avec une participation active des représentants des délégations régionales,

Considérant la consultation effectuée auprès de l'ensemble des URAASS entre le 27/02 et le 14/03,

Les éléments suivants sont constitutifs de l'avis du collège des URAASS :

1. Adéquation aux priorités territoriales

- a. La majeure partie des URAASS considère que le plan stratégique répond bien aux priorités de leur territoire (11/14).
 - 8 délégations sur 14 considèrent que l'ambition « *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]* » répond particulièrement aux priorités de leur territoire.
 - 7 délégations sur 14 considèrent que l'ambition « *Renforcer la cohésion et la structuration de notre réseau [en développant une culture commune]* » répond particulièrement aux priorités de leur territoire.

Globalement, les trois ambitions correspondent bien aux enjeux identifiés en région.

2. Complexité de mise en œuvre des objectifs stratégiques

Classement des OS de la plus complexe (9) à la moins complexe (1) selon les votes des délégations régionales :

Ambition 1 : « Renforcer la cohésion et la structuration de notre réseau »	
Objectif stratégique	Nombre de « Très complexe » et « Assez complexe »
1. Favoriser la culture commune et animer la dynamique interassociative dans l'ensemble du territoire	9
2. Impulser et entretenir un sentiment d'appartenance à France Assos Santé	9
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	5

Ambition 2 : « Revitaliser et amplifier la démocratie en santé »	
Objectif stratégique	Nombre de « Très complexe » et « Assez complexe »
1. Co-construire avec les autres acteurs du système de santé les nouvelles formes d'engagement et favoriser leur complémentarité avec les représentants des usagers	9
2. Favoriser l'appropriation des principes et du fonctionnement de la démocratie en santé	6
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	4

Ambition 3 : « Eclairer et transformer les politiques publiques ayant un impact sur la santé »	
Objectif stratégique	Nombre de « Très complexe » et « Assez complexe »
1. Consolider notre expertise pour être en mesure de produire des analyses, avis et recommandations éclairés et informés	8
2. Structurer notre capacité d'enquête et de recueil des expériences usagers	6
3. Gagner collectivement en capacité d'influence	5

Les délégations estiment que la complexité de mise en œuvre procède notamment de :

- La différence de culture entre les associations et de l'hétérogénéité du tissu associatif,
- L'état du sentiment d'appartenance des associations à France Assos Santé en région : encore insuffisant au regard des objectifs retenus (justifiant ainsi d'autant l'importance de l'ambition 1)
- La multiplicité des ambitions, objectifs et résultats attendus retenus au regard des moyens présents en régions (au sein des délégations et des associations adhérentes)

Pour pallier ces complexités, **le collège des URAASS** attire l'attention sur la nécessité :

- de bien déterminer la mobilisation des délégations parmi celles – nécessaires – de l'ensemble des parties prenantes du réseau (siège national de FAS, associations adhérentes de FAS au plan national, associations adhérentes aux délégations), en particulier sur les objectifs ayant des enjeux de culture commune (ambition 1) ;
- de prendre en considération les moyens humains de chacune des parties prenantes (bénévoles et salariés) dans les différentes régions;
- d'inscrire la réalisation de ces objectifs dans la durée, en particulier les objectifs à dimension « culturelle » (sentiment d'appartenance, culture commune) ;

- d'ajuster les objectifs assignés aux délégations à leurs moyens (humains et/ou matériels) ou bien de revaloriser ceux-ci.

Ces points de vigilance ne constituent aucunement une remise en cause de l'importance de traiter l'ensemble des ambitions retenues.

3. Ecueils à éviter dans la mise en œuvre du plan stratégique

Les URAASS estiment que les principaux écueils à éviter concernent :

Dans la définition et la mise en œuvre des actions :

- Des actions qui susciteraient le découragement ou le désengagement des représentants des usagers du fait de la difficulté à les mettre en œuvre ou par manque de valorisation/reconnaissance de leur engagement ;
- Des actions qui ne permettraient pas aux associations adhérentes de valoriser et mettre en commun les expertises de l'ensemble de leurs bénévoles et adhérents, au-delà de la représentation d'usagers et du partenariat patient, notamment au service du plaidoyer ;
- Des actions qui exposeraient les délégations à un risque « d'instrumentalisation » par les pouvoirs publics régionaux : en particulier, le risque de se voir confier indûment un rôle ou des missions par les agences régionales de santé (ARS) ;
- Un plan stratégique qui ne soit pas assez clair sur les actions prioritaires à décliner.

Dans l'organisation du Plan stratégique entre le siège et les délégations :

- Un volume d'actions prioritaires nationales à décliner dans les régions qui ne permette plus aux délégations de travailler avec et pour le territoire, en capitalisant sur leurs liens avec leur écosystème régional et ses enjeux spécifiques ;
- Une organisation du pilotage et de l'évaluation du plan stratégique qui n'intègre plus ou pas assez les délégations (risque de re-centralisation du pilotage après une phase d'élaboration menée dans la co-construction).

Dans les relations entre FAS et ses associations adhérentes : un plan stratégique qui tiendrait insuffisamment compte...

- de l'hétérogénéité du tissu associatif adhérent (spécificités culturelles, organisationnelles, politiques etc...);
- des constats réguliers de faible mobilisation/animation entre représentants nationaux et représentants régionaux au sein même des associations adhérentes ;
- de la nécessité d'intégrer dans les délégations les petites associations disposant d'un agrément exclusivement régional ;
- de la nécessité de permettre aux élus des délégations, voire aux représentants des usagers en région, de « dépasser » leur sentiment de double appartenance à leur association et à FAS (ne pas avoir de risque d'être mis en porte-à-faux).

Par conséquent, **le collège des URAASS recommande que, dans sa rédaction finale, le plan stratégique :**

- prenne en considération l'ensemble des expertises associatives et mette en perspective le bénéfice de leur mise en commun ;
- valorise l'ancrage territorial des délégations en soulignant la plus-value qu'il apporte à sa mise en œuvre ;
- souligne l'apport des bénévoles associatifs (élus, RU, etc.) engagés à France Assos Santé à la fois pour celle-ci et pour leur association.

4. Chantiers à mener en transversalité inter-régionale

Les délégations sont globalement en attente de projets à mener en transversalité inter-régionale. Elles identifient déjà trois modalités et plus-value du travail en inter-délégations :

- Un travail portant sur des thématiques transverses (numérique en santé, engagement patients... : mutualisation des expertises)
- Un travail visant à mettre en œuvre ensemble une ambition et/ou un objectif stratégique (mutualisation des énergies)
- Un travail-visant à élaborer et partager des dispositifs, méthodes, outils et enquêtes (mutualisation de l'ingénierie, des outils & process)

Les choix de s'engager dans des chantiers ou actions sur une modalité inter-régionale ne pourront intervenir qu'après l'identification de l'ensemble des actions à mener (fin de la phase 3) et, idéalement, à l'occasion des séminaires régionaux.

Pour les chantiers inter-régionaux qui seront considérés comme prioritaires, **le collège des URAASS sollicite** la mobilisation de moyens humains complémentaires en région pour assurer la réalisation des actions ainsi que la mobilisation de moyens humains du siège pour assurer leur supervision/coordination.

En conclusion de cet avis, le collège des URAASS tient à souligner la volonté des délégations régionales à s'engager pleinement dans la mise en œuvre du plan stratégique qui leur paraît correspondre à la réalité des enjeux dans les régions et les territoires qu'elles couvrent. Elles se tiennent prêtes à conduire dès l'été, avec leurs élus - voire leurs adhérents - les réflexions et travaux nécessaires pour le décliner de façon ajustée à leurs territoires.