

XVe Rencontres du RIUESS

« La créativité de l'Economie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ? »

Reims – 27 au 29 mai 2015

**Coopérer :
Entre économies d'échelle et reconquête du fait associatif ?**

Céline Marival (*), Francesca Petrella (**), et Nadine Richez-Battesti (**)

(*) Docteur en Sciences Economiques, membre associé au CNRS, LEST UMR 7317, celine.marival@9online.fr

(**) MCF en Sciences Economiques, Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France, francesca.petrella@univ-amu.fr ; nrichezbattesti@wanadoo.fr

Résumé : Dans une perspective néoinstitutionnaliste, nous cherchons mettre au jour l'impact des restructurations actuelles sur le paysage associatif, en particulier sur les positionnements et projets associatifs. Nous nous interrogeons donc sur les conséquences du mouvement de concentration des associations sur leur dimension politique et sur le fonctionnement démocratique qui les caractérise. Alors que la réduction des marges de manœuvre associatives est souvent mise en avant par les acteurs et travaux universitaires, nous montrons que paradoxalement, ces démarches peuvent contribuer à redynamiser et réaffirmer la dimension sociopolitique des associations. Nous nous appuyons sur des enquêtes de terrain menées en PCA et en Languedoc-Roussillon.

Summary : In a neoinstitutionnalist perspective, what is the the impact of current restructuring on the associative landscape, particularly the associative positions and projects ? We wonder therefore about the consequences for the associations of concentration movement in particular on their political dimension and their democratic functioning. While reducing associative leeway is often highlighted by academics and professionals, we show that, paradoxically, these approaches can revitalize and reaffirm the socio-political dimension of the associations. We rely on case studies in PCA and Languedoc-Roussillon.

INTRODUCTION

La coopération entre associations du secteur social et médico-social, qui s'adressent à un public fragile (handicapé, âgé ou en situation d'exclusion) n'est pas nouvelle, y compris dans des formes structurées (unions ou fédération d'associations, groupements d'achat, partage de personnels sous forme de mise à disposition...). Néanmoins, les démarches de mutualisation/rapprochement entre associations se multiplient aujourd'hui sur les territoires. Elles s'inscrivent dans un mouvement de transformation de l'action publique marqué par une volonté de rationalisation et de maîtrise des dépenses, dans le droit fil du « *New Public Management* » (Ferlie, 1997). Dans cette logique, le secteur social et médico-social est aujourd'hui à la fois fortement régulé et de plus en plus marqué par des dynamiques de mise en concurrence entre acteurs.

Les formes de la coopération sont variables : de collectifs « de fait », en passant par la signature de conventions de partenariat ou la création de structures juridiques *ad hoc* (telles les GCSMS), jusqu'à des opérations de fusions. Nous utilisons ici le terme de coopération dans une perspective assez large afin de désigner toute forme de rapprochement, de partenariat ou de mutualisation des personnes ou des ressources entre associations en vue d'en tirer un bénéfice mutuel.

La coopération est aujourd'hui au cœur des enjeux du secteur. Ce mouvement de concentration et de rapprochement des acteurs pourrait en effet reconfigurer profondément le paysage associatif social et médico-social, en particulier par la fragilisation, voire la disparition, des associations de petite taille, souvent « mono-établissement ». De plus, n'y a-t-il pas aussi un risque de « normalisation » des pratiques et d'isomorphisme institutionnel, caractérisant le fait que les associations, dans un environnement concurrentiel, et confrontés à de nouvelles exigences d'efficacité et de rentabilité issues du modèle de l'entreprise adoptent des pratiques identiques à celles du secteur privé lucratif et perdent leurs spécificités (DiMaggio et Powell, 1983). Qu'en est-il dès lors de la dimension sociopolitique historique des associations (Evers, 2000) ?

Dans cette communication, nous souhaitons caractériser l'impact des restructurations actuelles sur le paysage associatif, en particulier sur les positionnements et projets associatifs. Nous nous interrogeons donc sur les conséquences du mouvement de concentration des associations sur leur dimension politique et sur le fonctionnement démocratique qui les caractérise. Alors que la réduction des marges de manœuvre associatives est souvent mise en avant par les acteurs et travaux universitaires, nous montrons que paradoxalement, ces démarches peuvent contribuer à redynamiser et réaffirmer la dimension sociopolitique des associations.

Cette réflexion s'appuie sur les résultats d'une étude qualitative conduite par le LEST en 2014 en pilotée par l'URIOPSS¹ Languedoc-Roussillon (LR), en partenariat avec l'URIOPSS Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (PACAC), et financée par le Fond national de développement de la vie associative (Marival et al., 2015).

Notre analyse est structurée comme suit. Dans une première partie, nous présentons brièvement les éléments du contexte institutionnel des associations du secteur social et médico-social qui semble contraignant et homogénéisant pour les acteurs de ce secteur, ce qui n'est pas sans risque pour le maintien et la reconnaissance des spécificités associatives. La seconde partie est centrée sur les implications des démarches de coopération sur la dimension

¹ Union régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux.

socio-politique des associations en caractérisant les modalités de gouvernance interne et le positionnement des associations dans l'espace public.

1. UN CONTEXTE HOMOGENÉISANT POUR LES ASSOCIATIONS ?

1.1. DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE ET D'EFFICACITÉ MIS EN AVANT : LA COOPÉRATION COMME MOYEN

Les associations du secteur social et médico-social font face à de profondes mutations de leur environnement institutionnel. Si l'on s'en réfère à l'approche néo-institutionnaliste, les transformations du contexte institutionnel pourraient renforcer les contraintes des associations en influençant directement leurs stratégies et capacités d'action dans le sens d'une réduction de leurs marges de manœuvre. Selon DiMaggio et Powell (1997) en effet, l'environnement institutionnel influence le comportement des organisations. Il agit sur les organisations en tant qu'il les pénètre « en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories même de structure, d'action et de pensée ». Pour Meyer et Rowan (1977), l'environnement institutionnel correspond aux « positions, politiques, programmes et procédures de l'organisation moderne qui sont des manifestations de règles institutionnelles puissantes, qui fonctionnent comme des mythes hautement rationalisés ». Il influence le comportement des organisations en déterminant ce qui se fait de ce qui ne se fait pas, ce qui est légitime de ce qui ne l'est pas. La réaction des organisations vis-à-vis de ces influences déterminera leur légitimité ou non au sein d'un champ organisationnel.

Dans un contexte global de maîtrise des dépenses publiques, les évolutions récentes du secteur témoignent d'un renforcement d'une logique de performance et des exigences en matière de gestion auprès des opérateurs du secteur (Petrella, 2012). Sous l'influence du *New public management (NPM)*, l'objectif d'efficacité, d'efficience et de transparence dans la gestion publique s'est renforcé ces dernières années. En insistant sur l'adoption d'une culture de résultats plus que de moyens, ce mouvement a notamment entraîné l'élaboration d'une batterie d'indicateurs de mesure de la performance (indicateurs médico-sociaux économiques) et la mise en place du principe de convergence tarifaire (permettant à l'administration de comparer les coûts d'établissements et services fournissant le même type de prestations) afin de réduire les écarts jugés trop importants dans l'allocation des ressources.

Dans ce contexte, la recherche d'économies se traduit notamment par des incitations fortes de coopération formulées par l'administration dans des textes de loi ainsi qu'à travers la promotion de nouveaux outils de coopération entre acteurs tels que les Groupements de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) permettant la mutualisation d'activités et de moyens entre différentes associations. Au-delà des objectifs de décloisonnement et d'amélioration de la qualité des prises en charge affichés par l'administration, ces groupements sont perçus comme des sources potentielles d'économies et comme des outils privilégiés de « restructuration » du secteur, allant dans le sens d'une réduction du nombre d'interlocuteurs associatifs, jugés trop « dispersés » et cloisonnés.

1.2. UN RISQUE DE NORMALISATION DES ASSOCIATIONS

Ces évolutions de la régulation publique, dont l'un des traits marquants est de mettre en avant les référentiels de la performance et de l'efficience gestionnaire, valorisent les compétences techniques et managériales des associations, les faisant entrer dans l'« ère du management » (Bouquet, 2006). Elles doivent intégrer de nouvelles exigences d'efficacité ou de rentabilité issues du modèle de l'entreprise. On peut alors se demander si ces évolutions ne sont pas en train de reléguer au second plan la dimension sociopolitique historique des associations (Evers, 2000). En effet, dans le secteur social et médico-social comme dans d'autres secteurs

d'activité au sein desquels les dirigeants doivent avoir des compétences techniques, ce mouvement pourrait conduire à une séparation de plus en plus forte entre les dimensions d'engagement démocratique et de promotion de valeurs de transformation sociale (égalité, solidarité...), d'une part, et les dimensions techniques et gestionnaires liées à l'offre de services, d'autre part. Se définiraient ainsi différents territoires de compétences, politiques, stratégiques et techniques, en particulier au sein des associations (Hoarau et Laille, 2008, p. 228), pouvant entrer en tension, comme le soulignait déjà Desroche (1969). Aussi, on peut s'interroger sur les conséquences de ces restructurations organisationnelles sur le fonctionnement démocratique propre aux associations.

Le risque de normalisation des pratiques et d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) n'est pas à exclure. La rhétorique de la performance qui émerge dans ce secteur, à l'instar du secteur hospitalier et de la fonction publique en général, depuis le début des années 2000, s'accompagne d'un processus de normalisation de l'organisation des services tendant à uniformiser les pratiques (Petrella & Richez-Battesti, 2011 ; Marival 2011b). Bied et Metzger (2011) évoquent à ce titre une forme d'« industrialisation » du secteur médico-social liée à l'introduction de dispositifs technico-gestionnaires. Dans cette perspective, les discours de l'administration centrale tendent dès lors à promouvoir un modèle dominant d'offre associative fondé sur des associations de grande taille qui remet en cause les associations mono-établissement et suscite des craintes chez les opérateurs associatifs. Ces derniers voient dans ces différentes évolutions une tendance à « formater » l'offre de service et la remise en cause d'un « modèle d'offre associative, de proximité et de spécialisation, au profit de la référence aux seules grosses associations » (Uniopss, 2007). Il y a en effet un risque de désencastrement, de prise de distance par rapport au territoire et de moindre capacité d'adaptation aux besoins locaux liés à la grande taille et à l'adoption de stratégies plus globales. Un formatage des réponses risque d'en découler, réduisant leur adaptation aux situations locales. On peut s'attendre également à la disparition des associations les moins outillées pour répondre à ces nouvelles exigences, souvent les plus petites d'entre elles.

Enfin, ces évolutions institutionnelles inscrivent les processus de construction de l'offre dans des logiques descendantes, tant à travers les nouvelles règles budgétaires et tarifaires (logiques de moyens ou d'enveloppes fermées) qu'au niveau des outils de mise en concurrence (dont l'appel d'offre constitue la parfaite illustration). Dans de telles conditions, le projet de l'association n'est plus le résultat d'une demande sociale décelée « sur le terrain », mais bien une réponse à un besoin identifié par l'administration. Cette nouvelle logique réduit par conséquent les marges d'autonomie laissées aux associations et remet en cause leur fonction d'« avant-garde » (Bloch-Lainé, 1994) leur capacité historique d'initiative, d'innovation sociale et de révélation des demandes sociales. L'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics et leur banalisation constituent donc un dernier risque. Les associations, s'adaptant aux nouvelles règles du jeu, élaborent la réponse attendue par les pouvoirs publics. Loin de proposer une réponse originale combinant leur projet associatif et leur connaissance du terrain, elles offrent une réponse normalisée aux besoins à satisfaire.

Les tensions sont d'autant plus fortes que, dans ce mouvement encourageant la concentration, la légitimité auprès des autorités publiques s'acquiert avec l'accroissement de la taille des structures. Ce mouvement suppose donc de façon complémentaire des stratégies de coopération poursuivant des logiques de reconnaissance et de recherche de légitimité publique, créant des affrontements entre associations dans leur quête de légitimité.

2. LA COOPÉRATION : OUTIL DE REDYNAMISATION DE LA DIMENSION SOCIO-POLITIQUE DES ASSOCIATIONS ?

Nous appuyons notre analyse sur une approche essentiellement qualitative fondée sur des études de cas approfondies. En partenariat avec les URIOPSS des deux régions, nous avons retenu 10 expériences de coopérations entre associations (6 en Languedoc-Roussillon et 4 en Provence-Alpes-Côte d'Azur) représentatives de la diversité des projets de coopération (encadré 1). 24 entretiens individuels approfondis ont été menés avec les dirigeants salariés et/ou bénévoles des différentes parties prenantes de la coopération. Les thématiques retenues étaient les suivantes : l'origine et la genèse de la coopération, la démarche de coopération (objet, périmètre, forme, gouvernance, finalités...), l'impact ou les effets de la coopération, la méthode de mise en place de la démarche, les facteurs d'échec ou de succès de la coopération. Nous avons aussi complété les entretiens par des rapports d'activité et autres documents de fonctionnement des différentes formes de coopération observées (statuts, convention de partenariat, chartes, règlements, traités de fusion...) et par des observations participantes lors de réunions collectives.

Encadré : Présentation des expériences de coopération étudiées

Les expériences de coopération choisies se caractérisent par leur hétérogénéité (voir tableau 1 en annexe). Si l'on repère une majorité de coopérations uniquement associatives (6 expériences sur 10), une expérience est caractérisée par un décloisonnement avec le secteur public (le « GCSMS Regards communs » autour de l'autisme implique deux associations et un hôpital public) et d'autres démarches sont à dominante associative mais impliquent d'autres types d'acteurs. La « Coopération(s) autour des projets personnalisés de l'Aude » regroupe l'ensemble des parties prenantes concernées par le parcours de vie de la personne accompagnée : associations tutélares, pouvoirs publics, financeurs, associations gestionnaires, personnes accompagnées ou leurs représentants familiaux. De même, la filialisation de l'A2EA au Groupe SOS implique directement deux associations mais ce dernier est composé aussi des entreprises. Enfin, Alia, acteur du développement social, rassemble aujourd'hui 4 associations du Vaucluse mais a vocation à s'ouvrir aux acteurs économiques privés lucratifs car la coopération est porteuse d'un projet de PTCE.

La taille des acteurs impliqués est également variable, allant des petites structures de proximité (associations "mono établissement") à des structures au poids économique important comme le Groupe SOS présent sur le territoire national.

Les coopérations se différencient aussi par le nombre d'acteurs impliqués. Si la coopération entre l'APEA et l'AOAB dans le champ de la protection de l'enfance ne concerne que deux associations (ce qui représente près de 130 salariés), le GCSMS de Lozère sur le handicap regroupe toutes les associations du champ du handicap de Lozère, soit 9 associations gestionnaires de 50 établissements et services, employant un total de 2040 salariés.

Différents secteurs d'intervention sont représentés (lutte contre les exclusions, protection de l'enfance, champ du handicap et des personnes âgées) mais l'on trouve une majorité de partenariats intra-sectoriels. Les coopérations « transversales » ne concernent que trois cas : la filialisation de l'A2EA (handicap) au Groupe SOS qui intervient sur différents champs (la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé, les seniors), l'association Alia (secteur de la protection de l'enfance pour l'ADVSEA et celui de la lutte contre les exclusions pour RHESO) et le GCSMS ACCES caractérisé par une articulation entre le secteur du handicap et des personnes âgées (intervention à domicile et prise en charge en établissement).

Les coopérations étudiées se développent sur des échelons territoriaux différents. Certaines se réalisent à l'échelle d'une ville (bassin Alésien pour la fusion de la Clède, AGFAS et SAJE) ou d'un bassin de vie (grand bassin cévenol pour le GCSMS ACCES, bassin de Carpentras dans le Haut Vaucluse pour le GCSMS « Regards communs »). D'autres mettent en mouvement l'ensemble des acteurs d'un département : le GCSMS de Lozère et la coopération autour des projets personnalisés dans l'Aude. Enfin, certains rapprochements dépassent les frontières administratives : la coopération entre HAS et CASA concerne les départements du Vaucluse et des Bouches-du-Rhône tandis que la fusion des associations « Loger » concerne 4 associations implantées à Marseille, une association grenobloise et une association lyonnaise. Ce rapprochement transcende le territoire régional, tout comme la filialisation de l'A2EA au Groupe SOS où la coopération a une dimension nationale.

Enfin, la coopération prend plusieurs formes allant de la coopération informelle à la fusion d'associations, en lien avec un degré plus ou moins intégré des ressources. On trouve des partenariats sans existence juridique comme la Coopération autour des projets personnalisés et l'Archipel d'HAS. Dans ces deux cas, on observe une faible intégration des ressources et les rapprochements n'impliquent pas la mise en place de nouvelles structures de gouvernance. Les groupements d'associations constituent un niveau supplémentaire de formalisation de la coopération et d'intégration des ressources. Ces formes de rapprochement sont privilégiées pour gérer des moyens communs (cas de l'association d'associations « Alia », du GCSMS ACCES et du

GCSMS de Lozère) voire pour assurer directement la gestion d'établissements ou services sociaux et médico-sociaux, au même titre que des associations gestionnaires (cas du GCSMS Regards communs). Elles impliquent la création de structures juridiques *ad hoc* et de nouvelles structures de gouvernance (qui émanent des entités qui en sont à l'origine). D'autres témoignent de montages originaux : reprise d'une certaine partie de l'activité dans le cadre d'un apport partiel d'actifs (« APEA-AOAB »), mécanisme de « filialisation » utilisé par le groupe SOS préservant les associations d'origine mais impliquant le remaniement des structures de gouvernance et des mécanismes de partage du pouvoir. Au niveau ultime, deux rapprochements ont donné lieu à des opérations de fusion-absorption ayant pour conséquence la disparition d'associations. Dans ce cadre, l'intégralité des ressources et des moyens d'une association est apportée à une autre. La fusion entraîne obligatoirement la dissolution de l'association dont le patrimoine (actif et passif) est transmis et s'accompagne d'un rattachement à la structure de gouvernance de l'association « absorbante ».

Nous analysons plus particulièrement les implications de la coopération sur la dimension sociopolitique des associations. D'une part, à travers l'analyse des formes de gouvernance adoptées en interne par ces nouvelles entités et l'observation de différentes dimensions traduisant le niveau d'intégration du projet et de la dimension associative, nous montrons que les pratiques de gouvernance choisies sont largement inspirées du mode de fonctionnement associatif, à travers le souci de préserver l'égalité entre les membres dans la prise de décision. De même, les expériences de fusion observées témoignent d'une attention forte portée à la question des valeurs et de l'identité des structures, préoccupation également prégnante dans le champ de l'ESS. D'autre part, nous montrons qu'en externe, à travers ces formes de rapprochement, de nouveaux espaces collectifs sont créés afin de peser sur les politiques publiques, en particulier sur les territoires. Ces espaces contribuent ainsi à un renouvellement des formes de mobilisation associative.

2.1. AU NIVEAU INTERNE : LA GOUVERNANCE DE LA COOPERATION COMME OCCASION D'INTÉGRER ET DE REVISITER LES PROJETS ASSOCIATIFS

La coopération, qu'elle que soit sa forme, pose la question sensible du partage du pouvoir entre les associations et de la place du projet associatif des associations de départ, sans compter les conflits d'intérêts et de valeurs qu'elle peut impliquer en présence de structures aux origines philosophiques parfois éloignées. Ces difficultés se perçoivent notamment au moment de la détermination du mode d'administration et de gouvernance des groupements : choix de l'administrateur, détermination des clés de répartition des droits et des apports de chaque membre, etc.

Dans de nombreux cas en effet, en particulier lorsque la coopération est formalisée (création d'une association d'associations ou d'un groupement, démarches de fusion...), les rapprochements impliquent une évolution des modes de gouvernance. Nous avons identifié plusieurs configurations : il y a soit création d'une nouvelle structure de gouvernance qui est l'émanation des membres de la nouvelle entité (cas des groupements d'associations), soit remaniement d'une structure de gouvernance existante, avec intégration (ou non) des représentants des structures « absorbés » dans les instances dirigeantes de l'association "absorbante" (cas des fusions-absorption ou fusions-intégration).

L'analyse de la gouvernance et de son évolution au sein des différentes démarches de coopération s'avère donc cruciale. Elle s'apprécie d'une part par les règles de représentation (i.e. la composition de l'organe décisionnel nombre ou poids respectif de chaque membre dans la structure de gouvernance) et de partage du pouvoir i.e. les clés de répartition des droits de vote retenues (plus ou moins proches du principe égalitaire "une personne = une voix", inscrit dans la tradition du fonctionnement associatif). La prise en compte de la dimension du projet et des valeurs s'apprécie d'autre part par un travail sur les textes fondateurs de la coopération (élaboration d'une charte commune, remaniement du projet associatif, refonte des

statuts ou encore la rédaction d'un préambule réaffirmant des principes d'action partagés), à travers l'inscription, plus ou moins marquée, des spécificités de chacun des partenaires dans le projet de coopération.

2.1.1. Les règles de représentation et de partage du pouvoir comme marqueurs

Il est dès lors intéressant de se pencher sur les nouvelles formes de gouvernance qui s'inspirent, à des degrés divers, des principes égalitaire et démocratique propres au fonctionnement associatif. Celui-ci témoigne en effet d'une volonté d'intégration du projet associatif des différents partenaires dans le pilotage et les orientations choisies.

La filialisation de l'A2EA au Groupe SOS fait état, d'une plus faible intégration des représentants associatifs de l'A2EA dans le rapprochement. La structure de gouvernance de l'A2EA a connu une évolution à travers le remplacement des personnes physiques membres de son CA (avant la filialisation) par les représentants des trois associations fondatrices du Groupe SOS. Seul l'ancien Président de l'A2EA conserve ses fonctions et devient président administrateur unique de la nouvelle A2EA aux côtés de « *trois autres personnes qui appartiennent* au groupe et qui ont des établissements » [Président de l'A2EA]. L'association est filialisée et devient une « association de personnes morales » composée de quatre membres. En dehors du président, les autres administrateurs de l'A2EA sortent du Conseil d'administration de l'A2EA. Si l'association conserve son nom, une autonomie juridique et son personnel, ses adhérents et administrateurs sortent de la nouvelle structure de gouvernance et le projet associatif de l'A2EA "ancienne mouture" n'est plus porté que par une seule personne.

A l'opposé, d'autres démarches de coopération construisent des règles de gouvernance proches du mode de fonctionnement associatif, en préservant l'égalité entre les membres de la coopération dans la prise de décision. Cette préoccupation est observée tant pour les démarches qui donnent naissance à de nouvelles structures de gouvernance (cas des GCSMS ou de l'association d'associations Alia) que pour celles où la structure de gouvernance est remaniée (cas des fusions ou de l'apport partiel d'actifs).

Dans les trois GCSMS étudiés, les représentants des membres ont fait part de leur attachement à l'égalité entre les membres dans les fonctions de représentation et de prise de décision. Pour ce faire, les règles de répartition des pouvoirs définies par les textes ont fait l'objet d'une appropriation dans l'esprit d'une gouvernance égalitaire². La répartition égalitaire des droits sociaux a été obtenue grâce à un apport en capital identique aux différentes associations. Ceci a permis à chaque association de disposer du même nombre de voix lors des votes à l'Assemblée Générale du groupement, dans le respect du principe « une personne (ou une structure) = une voix ».

Si en règle générale, le principe égalitaire régit les relations entre les membres du rapprochement dans la prise de décision, des "avantages" peuvent néanmoins être observés au profit d'une catégorie de membres. En effet, dans certains cas³, la priorité peut être donnée aux membres fondateurs qui souhaitent préserver une forme de "contrôle" sur le devenir de la

² Dans un GCSMS, la répartition des droits peut s'effectuer soit en proportion des apports, soit en proportion des participations aux charges de fonctionnement pouvant elles-mêmes être calculées au *prorata* de l'utilisation des services du groupement ou de la taille des structures (en termes de budgets ou de capacités). Cette dernière option rapprocherait davantage les groupements des entreprises capitalistes où le pouvoir est proportionnel au capital détenu.

³ En particulier lorsque le rapprochement prévoit la possibilité de s'ouvrir à de nouveaux membres par la suite.

démarche. Dans le cas du GCSMS ACCES qui comporte sept associations, les quatre membres fondateurs disposent d'une « majorité de blocage ». Ainsi, pour que les décisions soient adoptées, la majorité des voix des membres fondateurs est requise en plus de la majorité de l'ensemble des membres. De la même manière, pour l'association Alia, les deux membres fondateurs disposent de 3 voix chacun et les membres actifs, à savoir les associations qui rejoignent Alia, ne disposent que d'1 seule voix⁴.

Des distinctions sont également observées au niveau du poids (en nombre) des représentants de chaque membre dans la coopération. Si les expériences de fusion étudiées ainsi que l'expérience d'apport partiel d'actifs (qui s'apparente en l'espèce à une « fusion partielle ») sont caractérisées par une volonté d'intégration de la dimension associative des associations dissoutes dans le rapprochement⁵, l'association "absorbante" garde le plus souvent un avantage sur le nombre d'administrateurs (encadré 2). En définitive, les associations dissoutes participent à la prise de décision, mais le principe égalitaire y joue un rôle secondaire. Les fusions semblent en ce sens moins égalitaires que les groupements.

Encadré : Diversité des formes de gouvernance dans le cas des fusions

La composition des structures décisionnaires est variable d'une démarche de fusion à l'autre.

Lors de la fusion de la Clède AGFAS et SAJE, le nombre d'administrateurs intégrés dans le CA est proportionnel à la taille des structures. Ainsi, 3 membres du CA de l'AGFAS et 2 membres du SAJE sont entrés au CA de La Clède : « Il a été prévu que le CA s'enrichissait de membres des deux associations » [Directeur de La Clède]. Les administrateurs de la Clède "ancienne mouture" conservent donc la majorité des postes au CA qui comporte 18 membres. L'association absorbante reste majoritaire dans la prise de décision. La garantie de l'intégration du projet et de la dimension associative des 2 associations "absorbées" se traduit aussi par « le droit reconnu à tous les adhérents de l'AGFAS ou du SAJE (...) d'être admis en qualité de membres actifs de la Clède. Les associations caritatives fondatrices du SAJE sont admises en qualité de membre d'honneur de La Clède (sans droit de vote). » [extrait du traité de fusion]

Pour la fusion des 4 associations « Loger » à Marseille avec l'association « Loger Marseille jeunes » (association « absorbante »), le CA de LMJ a été élargi : « Nous avons ouvert le CA. Au départ on était 9 et on l'a ouvert à 25. Chaque association a donné des noms. (...) Cela a été une fusion-absorption dans la douceur, cela n'a pas été une OPA » [Président de LMJ]. Ainsi, des administrateurs des associations absorbées ont intégré le nouveau CA de LMJ. De plus, les Présidents des 4 associations dissoutes ont intégré le bureau de LMJ en tant que vice-présidents. « Le fait d'être vice-président permet de garder la main ».

Enfin, dans le cadre de la reprise de l'activité médico-sociale de l'AOAB par l'APEA, les 4 administrateurs de l'AOAB ont été intégrés dans le CA de l'APEA et, comme pour l'expérience précédente, le Président de l'AOAB devient vice-président de l'APEA. En effet, dans les nouveaux statuts de l'APEA, l'AOAB, personne morale, devient membre de droit de l'APEA et est représentée par 4 personnes physiques dans le CA de l'APEA. En cas de dissolution de l'AOAB, ils perdent leur qualité de membre de droit mais sont rééligibles lors de la prochaine AG. Une "place" leur est donc laissée même si leur présence au CA n'est pas garantie à terme, après la disparition de l'AOAB.

2.1.2. L'intégration du projet et des valeurs associatives à travers les "textes de référence" de la coopération

Le projet associatif s'incarne également dans des textes de référence de la coopération. Si de manière générale, les expériences de coopération étudiées intègrent des représentants des partenaires dans la structure de gouvernance, l'attention portée à l'inscription du sens et du projet dans les textes fondateurs du rapprochement distingue de manière plus marquée les expériences de coopération entre elles.

⁴ Pour cette association, seuls les membres fondateurs et les membres actifs ont voix délibérative. Les membres associés (salariés, usagers, etc.) ne disposent quant à eux que d'une voix consultative.

⁵ Cela se traduit par l'intégration d'administrateurs des structures "absorbées" dans la structure de gouvernance remaniée.

Pour certaines expériences, cette dimension est faiblement prise en compte ; ce qui peut révéler que la coopération est avant tout un outil technique. Par exemple, elle est quasi-absente dans le cas de la filialisation de l'A2EA au groupe SOS. Toutefois, l'objectif de ce projet n'est pas de redynamiser la dimension associative mais plutôt de bénéficier du support technique du groupe SOS. Un modèle d'organisation est alors reproduit pour chaque structure qui souhaite se rapprocher du groupe SOS, l'objectif n'est pas ici la construction de sens.

Dans d'autres cas, la question du sens et des projets associatifs n'est pas absente, mais ne semble pas constituer une priorité de la coopération et n'a pas fait l'objet d'un réel travail de construction collective autour du sens partagé. Par exemple, dans le cas du GCSMS de Lozère, il est fait référence aux valeurs dans un préambule à la convention constitutive rappelant le contexte ayant poussé les acteurs à coopérer. Celui-ci met en avant la nécessité de se rapprocher pour préserver les valeurs de chacun. La coopération est présentée comme « *un facteur essentiel de défense et de préservation des principes d'accueil et d'accompagnement définis par les projets associatifs et projets d'établissement des établissements de Lozère* ». Toutefois, ces principes sont évoqués mais ne sont pas déclinés et les acteurs n'ont pas fait mention d'espaces d'échange ou de groupes de travail dédiés à une réflexion sur ces derniers. La convention constitutive du GCSMS « Regards communs » dispose également d'un préambule mais sans référence aux valeurs et principes de ses membres. Il rappelle seulement l'objet de la coopération, à savoir « *la mise en commun de compétences, d'expertises et de moyens afin d'apporter un parcours de soins optimisé et adapté aux besoins et demandes du public accueilli* » et l'expertise que chaque partenaire peut apporter à ce projet.

Enfin, pour d'autres, la construction de sens commun constitue un préalable à la coopération. Cela se traduit par la mise en place de réunions d'échanges et de réflexions entre les administrateurs, garants de la dimension politique et stratégique (encadré 3).

Encadré : La construction de sens comme préalable à la coopération

Pour la fusion partielle entre l'AOAB et l'APEA, l'élaboration d'un projet associatif commun et le remaniement des statuts sont apparus comme une priorité pour les administrateurs : « *Quand on a commencé à se rencontrer, à discuter, on a pensé que la première chose, ça serait d'avoir un projet associatif commun. On a rapidement vu qu'on était d'accord, qu'on établissait assez facilement et sans de longues discussions ce projet associatif. (...) On a aussi refondé les statuts.. Et donc on a travaillé ensemble, les deux CA : 4 administrateurs de l'un et 4 de l'autre. Tout le monde était autant impliqué* ».

De même, dans le cadre de la fusion de La Clède, AGFAS et SAJE, le projet associatif de la Clède (association "absorbante") a été amendé avec des éléments relatifs aux 2 autres associations « *notamment sur le droit des femmes, l'accueil d'un public victime de violence, l'accueil des SDF, l'anonymat quand c'est possible* ». La Clède a donc intégré des principes d'action et spécificités des deux autres associations dans son projet associatif. Cette volonté de préservation du projet associatif des 2 associations dissoutes a été affichée dès le départ : « *Le Président a tranché en disant : "ce sera une fusion absorption" et que ce qu'il souhaitait, ce n'était pas d'annuler les projets associatifs des uns et des autres ni que tout soit fait comme nous faisons mais que pour autant, ça serait une fusion absorption. Et ça a été soumis au vote et ça a été accepté par les autres associations* ». Dès le début, il y avait donc une garantie ou "contrepartie morale" de la Clède, à savoir « *L'assurance de la poursuite du projet associatif qu'ils ont suscité et mis en œuvre à travers leurs associations* ».

Pour la fusion des associations Loger à Marseille, les nouveaux statuts de LMJ comportent un préambule qui retrace l'historique de chaque association dissoute ; « *ce qui a permis aux autres associations de dire : ok, on accepte la fusion !* ». Même si les associations « Loger » partageaient des valeurs communes (« *on partageait le même code éthique* ») et menaient des activités similaires (« *on achetait des appartements dans le même esprit que Loger puisqu'on adhérerait à l'association Loger* »), la fusion n'a pas été acceptée d'emblée par les associations « absorbées » et a rencontré des réticences, notamment en raison de l'histoire spécifique à chaque association. « *Au départ, on a cherché à mutualiser les moyens. On ne pensait pas à ce moment-là à une fusion, c'était un peu mourir. On perdait* ». Certains membres du CA n'ont d'ailleurs « *pas suivi.. C'est une question d'identité* ».

L'association Alia a quant à elle annexé à ses statuts un texte commun (projet social) « *pour rassembler des acteurs de l'action sociale et de l'insertion autour d'un projet associatif de territoire* ».

Enfin, pour le GCSMS ACCES, une charte du groupement a été rédigée, parallèlement au travail sur la convention constitutive. Elle reprend les valeurs respectives et communes aux 4 membres fondateurs.

2.2. AU NIVEAU EXTERNE : COOPÉRER POUR PRENDRE PLACE DANS LES DÉBATS PUBLICS

Si la gouvernance interne ressort comme une dimension cruciale de la coopération, la dimension socio-politique des associations se retrouve également dans le positionnement en externe des associations, et en particulier vis-à-vis des pouvoirs publics.

2.2.1. Peser dans les négociations et participer à l'élaboration des politiques publiques

Les associations peuvent s'unir dans l'objectif premier de participer au débat public, de faire pression sur les pouvoirs publics et d'influencer la définition des orientations publiques. Le GCSMS des établissements et services pour personnes en situation de handicap de Lozère, qui regroupe la quasi-totalité des associations du champ du handicap de Lozère, poursuit avant tout une finalité politique de représentation. « *Les principales motivations, c'est de participer un peu plus massivement et d'avoir un impact sur la Lozère* ». Il s'agit d'atteindre « *une dimension un peu plus territoriale, un peu plus large pour qu'il y ait aussi un impact politique et une visibilité sur la Région* » face à la montée en puissance de l'échelon régional au sein duquel « *le GCSMS Lozère a sa place* ». L'objectif est de « *défendre le rôle des associations lozériennes* » et de faire face aux enjeux spécifiques de ce département caractérisé par des taux d'équipement élevés et des coûts à la place supérieurs au niveau national : « *Les taux d'équipement de ce département constituent un danger et une épée de Damoclès sur les associations parce que les logiques de convergence [tarifaire], d'optimisation et de mise en œuvre de la loi du 11 février 2005 etc. ne vont pas dans ce sens. Sur les MAS, le taux d'équipement lozérien est de 1000% de la moyenne nationale et en plus, le coût à la place moyen est de l'ordre de 120% du coût moyen à la place du niveau national. Donc on risque une double peine.* » [DG du Clos du Nid, administrateur du GCSMS]. Grâce à la coopération, la stratégie politique poursuivie est d'être plus visible et peser sur les décisions : « *être force de projet vis-à-vis de l'administration et force de négociation. Plus on est forts en nombre, plus on a de poids et plus on influe sur les décisions* » [Directeur de l'association Sainte Angèle, GCSMS de Lozère]. Ce regroupement s'inscrit donc dans une véritable « *stratégie de territoire* ». Les résultats des démarches de coopération dépassent parfois les attentes de ses promoteurs. Ce GCSMS, qui poursuivait avant tout une finalité politique en termes de construction de légitimité (« *une légitimité stratégique était recherchée par le GCSMS* »), a engendré des effets politiques (d'acquisition de reconnaissance et une capacité potentielle à infléchir des normes) qui dépasse ce qui était anticipé (« *On vient mettre le GCSMS à toutes les sauces !* »). Ainsi, le GCSMS est par exemple sollicité pour participer à la conférence de territoire. La question de la représentation des associations à cette instance *via* le GCSMS fait d'ailleurs débat entre les membres du groupement car elle pose la question de la concurrence avec les fédérations.

2.2.2. La défense du fait associatif : préserver des marges de manœuvre et développer les capacités d'innovation

Dans la même logique, l'association d'associations Alia dans le Vaucluse se donne pour objet d' « *Elaborer et promouvoir un projet associatif de territoire visionnaire pour orienter et nourrir l'action publique citoyenne* ». Cette « *stratégie d'alliance* » a pour but de créer un acteur « *qui ait une voix plus forte, plus complète* » et qui soit « *force de proposition auprès de l'Etat et des collectivités territoriales* » (extrait du projet associatif). Il s'agit d' « *occuper une place de lobbying* », d' « *analyser les évolutions possibles au regard du contexte* » et de « *travailler sur la définition politique du territoire* ». Cette association, qui rassemble aujourd'hui quatre associations du territoire du Vaucluse, part du constat partagé de ses promoteurs d'une perte de vitesse du monde associatif caractérisée par une réduction de ses marges de manœuvre et

capacités d'innovation. Son point de départ est, pour les deux associations fondatrices, « *une analyse du territoire et du contexte institutionnel partagé, une volonté d'améliorer le fait associatif pour améliorer la cohésion sociale sur le territoire.* »

Alia poursuit ainsi une double finalité, à la fois sociale et politique. Elle ambitionne d'une part d'articuler les compétences entre les associations membres, de développer des complémentarités et la transversalité entre services afin d'améliorer la réponse aux populations. D'autre part, elle envisage de « renforcer le fait associatif » en développant ses capacités d'innovation et marges de manœuvre à travers les échanges de savoir-faire et le développement de la fonction de prospective, à travers la création d'une structure de prospective, qui est en cours de structuration.

2.2.3. La défense de valeurs et de conceptions partagées de la prise en charge

Les associations peuvent s'unir autour de la défense de valeurs, de normes ou de conceptions partagées de la prise en charge. L'Archipel d'HAS est présenté comme « *un outil de gouvernance politique d'associations qui se reconnaissent dans une charte* » (encadré 4). Il se donne notamment comme objectif de constituer une « *fédération de sens* » [extrait de la Charte]. Les "îles" fédérées au sein de l'Archipel partagent une philosophie, des valeurs et principes d'intervention centrés essentiellement autour de la participation des personnes en situation d'exclusion.

Encadré : L'Archipel d'HAS, une « fédération de sens »

« L'Archipel est un outil de gouvernance politique d'associations qui se reconnaissent dans une charte. Il y a 1 île qui centralise des actions qui est Habitat Alternatif Social. Autour d'HAS, d'autres îles peuvent confier des outils de gestion à HAS où se reconnaît dans la charte et continuer dans la gestion de leur entreprise. D'autres peuvent être dans l'archipel uniquement sur le développement de projet, d'autres encore peuvent solliciter tout type de coopération par voie de conventionnement sur le principe de la subsidiarité. » (extrait du site internet d'HAS : <http://www.has.asso.fr/bilan2013/archipel/qu-est-ce-qu-un-archipel>).

CONCLUSION

Nous avons mis en évidence **l'hétérogénéité des modes de coopération** portés par les associations et des stratégies volontaristes ou innovantes mises en œuvre dans un contexte institutionnel considéré comme contraignant voire homogénéisant par les acteurs. Cette diversité montre bien la capacité des acteurs à se saisir des outils disponibles afin de réaliser leurs objectifs. Malgré leur apparente rigidité de fonctionnement, encadrée par les textes réglementaires, les dispositifs de coopération existants semblent donc suffisamment souples pour s'adapter à la diversité des besoins et situations de coopération.

En particulier, nous avons mis en évidence que ces processus de coopération ne font pas l'impasse sur le projet associatif : ils constituent le plus souvent **des opportunités de revisiter le projet associatif et de renouveler le modèle de gouvernance** qui le supporte. De plus, alors que les groupements et fusions semblent *a priori* éloignés du fonctionnement démocratique et égalitaire propre à l'ESS, l'analyse de leur mode de gouvernance sur le terrain a montré qu'il pouvait néanmoins exister un transfert ou un renouvellement de leurs pratiques en leur sein. Ainsi, les acteurs seraient en mesure de se saisir de ces outils et cadres juridiques pour mettre en place un mode de gouvernance proche de celui des associations. A travers l'analyse des formes de gouvernance adoptées par ces nouvelles entités et l'observation de différentes dimensions traduisant le niveau d'intégration du projet et de la dimension associative, nous avons montré que les pratiques de gouvernance choisies sont largement inspirées du mode de fonctionnement associatif, à travers le souci de préserver

l'égalité entre les membres dans la prise de décision. De même, les expériences de fusion observées témoignent d'une attention forte portée à la question des valeurs et de l'identité des structures, préoccupation également prégnante dans le champ de l'ESS. Ces formes juridiques « hybrides » reconfigureraient alors le champ des possibles pour l'ESS. Il y aurait donc bien une dynamique d'apprentissage et d'innovation engendrée par la coopération.

Par conséquent, les démarches de coopération contribuent ici à **réaffirmer et redynamiser la dimension sociopolitique des associations** (Evers, 2000) au niveau de leur fonction tribunitienne de participation à la production de l'intérêt général (au-delà de préoccupations et des intérêts individuels de ses membres). Leur contribution "politique" n'est pas forcément de l'ordre de la production de normes, mais elle s'exprime dans leur capacité à faire « *voice* » et à impulser les débats publics. La légitimité et la reconnaissance acquises grâce aux rapprochements leur permet en effet d'être convoqués dans les instances de délibération locales et de participer au débat public. Dès lors, à travers ces différentes formes de rapprochement, de nouveaux espaces collectifs sont créés afin d'impulser des débats, de négocier et de peser sur les politiques publiques, en particulier à l'échelle des territoires. Ces espaces contribuent non seulement à un renouvellement des formes de mobilisation associative "traditionnelles" (incarénées par les unions ou fédérations d'associations ou dans les syndicats ou commission paritaires) mais aussi des modalités de l'action publique. Les associations prennent ainsi pleinement leur place dans l'espace public et participent à la création de normes et à la réalisation d'objectifs d'intérêt général. Nous illustrons ainsi le travail institutionnel des associations (Lawrence, Suddaby, 2006) qui, par une réorganisation de leurs ressources à travers leurs modes d'organisation et de gouvernance, participent à la recomposition des modalités de l'action publique et au changement institutionnel. Au delà, notre analyse permet d'élargir la définition de la coopération que nous avons retenue, en la considérant comme un processus contribuant potentiellement à la transformation des normes d'activité, d'intervention mais aussi de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- BLOCH-LAINÉ F. (1994), « Identifier les associations du service social », *RECMA*, n°251.
- DI MAGGIO P. & POWELL W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.
- ELMUTI D. & KATHAWALA Y. (2001), "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, vol. 39, n°3, pp. 205-217.
- EVERS A. (2000), « Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur. Les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielles », *Sociologie du travail*, n°42, pp. 567-585.
- FERLIE E. (1997); *The New Public Management in action* (1997), Oxford University Press.
- HOARAU C. & LAVILLE J-L. (2008), *La gouvernance des associations*, Toulouse, Erès, 297p.
- LAWRENCE T.B. & SUDDABY R. (2006), "Institutions and institutional work", S. Clegg, Hardy C, Nord W.R., Lawrence T.B. (eds) *Handbook of organisation studies*, London Sage.
- MARIVAL C., PETRELLA F., RICHEL-BATTESTI N., 2015, *Associations de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : état des lieux, effets et enjeux*, Rapport d'Etude pour le FDVA, URIOPSS LR et Lest, mars.

MEYER J-W., B. ROWAN, (1977), « Institutionalized organizations: formal structures and shape responses to environment », *Academic Journal of Sociology*, LXXXIII (2), p. 340-363.

UNIOPSS (2007), « *Pour des choix budgétaires et de financement qui réconcilient gestion et solidarité* », Plateforme politique inter associative de l'Uniopss.

Annexe : Présentation synthétique des expériences de coopération étudiées

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
A2EA-Groupe SOS	2012	A2EA Association Educative pour l'Enfance et l'Adolescence	Local (Ville de Sète et ses environs)	Handicap (enfants et adolescents)
		Groupe SOS	National (France et outre-mer). Groupe présent sur 19de régions.	Toxicomanie, handicap, gérontologie, protection de l'enfance, petite enfance, insertion, logement, développement durable et solidarité internationale.

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
APEA-AOAB	Janvier 2014	APEA Association pour la Protection de l'Enfance et de l'Adolescence	Montpellier	Protection de l'enfance (milieu ouvert)
		AOAB Associations de l'œuvre Agathoise de Baldy	Agde	Protection de l'enfance (hébergement)

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
ACCES ACcueil Cévenol	2010	Asso. Notre Dame des Pins.	Saint Privat des Vieux	Personnes âgées
		Asso. SAMDO Rochebelle	Alès	Personnes âgées
		Asso. Régionale des Amis des Ateliers Protégés	Alès	Handicap

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
Solidaire		(ARAAP)		
		Asso. Résidence Soubeiran	Saint Jean du Gard	Personnes âgées
		Asso. SAMDO Pomarède	Salles du Gardon	Personnes âgées
		Asso. SAMDO Association des familles	La Grand-Combe	Aide à domicile
		Asso. Les Châtaigniers	Alès	Handicap
« GCSMS des établissements pour handicapés de Lozère »	Septembre 2012	La quasi-totalité des associations du champ du handicap de Lozère	Département de Lozère	la Handicap

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
« Coopération(s) autour des projets personnalisés »	Fin 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Les trois associations tutélaires du département de l'Aude (ATDI, AGAT et UDAF). - Les autorités publiques (ARS, CG, DDCSPP) - Les 11 associations gestionnaires - Des familles représentantes légales - Les représentants des CVS mobilisés 	Département de l'Aude	Personnes majeures en situation de handicap/majeurs protégés.

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
Fusion de la Clède, AGFAS et SAJE	Janvier 2012	La Clède AGFAS Association Gardoise Femmes Accueil Solidarité SAJE - Service d'Accueil de Jour des Exclus	Alès Alès Alès	Secteur de la lutte contre les exclusions

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
L'Archipel d'HAS	Il y a 3 ans.	HAS - Habitat Alternatif Social	Marseille	Secteur de la lutte contre les exclusions
		CASA - Collectif Action des Sans Abris	Avignon	
		La Bricothèque	Marseille	
		ACPH - Association Chantiers pour Habiter	Marseille	

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
Fusion des associations « Loger »	Novembre 2012	Loger Marseille Jeunes (LMJ)	Marseille	Accès au logement
		Loger Alpha 13	Marseille	
		Loger Pélican	Salon de Pce	

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
		Loger AGAPE - Amicale Gagneraud Pour l'Espoir	Marseille	
		Loger Rhône Alpes	Grenoble	
		Loger Les Gones	Lyon	
ALIA	Juin 2013	RHESO	Nord Vaucluse	Lutte contre les exclusions

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
Association de développement social du Vaucluse		ADVSEA	Vaucluse (une vingtaine de sites sur le territoire)	Protection des enfants, adolescents et adultes en difficultés d'adaptation sociale.
		UDAF 84	Vaucluse	Association tutélaire
		IMFRTS	Un site à Avignon et un site à Marseille.	Organisme de formation dans le travail social

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
GCSMS « Regards Communs »	Juillet 2014 (approbation convention constitutive) mais partenariat en amont	L'ARI Association Régionale pour l'Intégration La Bourguette	Région PACA (possède des étab. dans le Vaucluse) Vaucluse	Handicap (toutes activités de l'enfant à l'adulte) Handicap (autisme)

Expériences de coopération	Date de démarrage	Nom des acteurs impliqués	Territoire	Secteur d'intervention
		L'Hôpital public de Montfavet	(surtout implantée au Sud Vaucluse, un seul étab. à Avignon) Avignon	Santé

