



« **ENSEMBLE**, FAISONS ASSOCIATION »

PROJET ASSOCIATIF
2019 - 2023

PROPOS **INTRODUCTIF**

Le projet associatif de l'ACSEA, pour la période 2019-2023, est l'aboutissement d'une année de réflexions et débats internes auxquels l'ensemble des acteurs bénévoles, administrateurs, usagers et représentants d'usagers, directeur général, directeurs et cadres de direction, salariés et représentants des personnels ont été conviés.

S'inscrivant dans le prolongement du précédent projet, il prend en compte les éléments de contexte interne et externe dans lequel notre Association évolue et s'adapte pour répondre à l'évolution des politiques publiques et aux besoins des personnes accueillies et accompagnées.

Le cadrage politique, adopté en octobre 2017 par le Conseil d'administration et développé lors de l'Assemblée générale de juin 2018, a fixé un certain nombre d'objectifs de positionnement articulés autour de deux axes majeurs :

- l'engagement associatif, en référence à la loi de 1901 et à celle de 2014 sur l'économie sociale et solidaire, autour de valeurs éthiques et humanitaires de solidarité, de justice, de fraternité, pour la promotion du pouvoir d'agir des personnes. La gouvernance associative est garante de cet engagement ;
- les activités des établissements et services qui traduisent cet engagement associatif au travers d'actions s'inscrivant majoritairement dans la mise en œuvre des politiques publiques et mobilisent, à ce titre, des financements tels que définis par les différents processus réglementaires. L'ensemble de ces activités relève de la responsabilité du directeur général et par délégation, des directeurs.

Le projet associatif, a été approuvé à l'Assemblée générale extraordinaire du 12 décembre 2018, et il est le fruit du travail de réflexion et de concertation entrepris à partir de ce texte de cadrage politique. Alimenté par de multiples contributions écrites, il a été progressivement élaboré, par un groupe de rédaction au sein du comité de pilotage composé à parts égales d'administrateurs, de représentants de personnes accueillies ou accompagnées, de cadres de direction et de salariés. Ces contributions émanaient des séminaires de direction, des quatre soirées débats thématiques, des groupes transversaux aux différents établissements et services, des réflexions de groupes de travail internes aux établissements et services, de productions individuelles de salariés ou d'administrateurs.

Tous les acteurs de la vie associative ont ainsi pu, s'ils le souhaitaient, participer à la démarche d'élaboration du projet associatif.

Ce projet s'articule autour de six argumentaires qui se traduiront en actions à mener : **le bénévolat, l'implication des personnes accompagnées, l'implication des personnels, les évolutions structurelles et organisationnelles, la politique managériale, l'innovation comme axe structurant de la vie associative.**

L'adoption du projet nous engage tous pour que, dans les cinq années à venir, l'ensemble des actions se concrétise progressivement. Certes, tout ne va pas être réalisé du jour au lendemain, mais nous avons des bases solides pour réussir. Certains points sont plus sensibles que d'autres et ils nécessiteront d'accepter, d'adapter et de développer, dans un climat de confiance, des modes de concertation et d'élaboration de processus où chacun prenne sa place. Sans pour autant dissoudre les responsabilités de chacun, la démarche globale doit conduire à ce que les décisions soient les plus éclairées possibles, selon un mode participatif, ni autogestionnaire, ni cogestionnaire, mais tout simplement respectueux des places, des fonctions et des propositions de chacun.

La mise en place d'un comité de suivi du projet, sur le mode du comité de pilotage initial, nous permettra chaque année de faire un point sur l'évolution du projet et de procéder aux régulations et aux adaptations nécessaires du plan d'actions.

L'enjeu est important. Le contexte dans lequel nous évoluons se complexifie, tant sur le plan économique que social. Les valeurs humaines auxquelles nous sommes attachés, trouvent souvent de multiples embûches sur leur chemin. Les politiques sociales évoluent et parfois sont contraignantes, au point d'interroger la faisabilité de nos actions. La société elle aussi évolue. Toutes ces évolutions produisent des effets parfois paradoxaux.

Nous devons, en adaptant nos pratiques et notre organisation générale, toujours garder en mémoire notre objectif premier qui constitue notre cœur de métier : répondre qualitativement aux besoins des personnes accueillies et accompagnées, à leur reconnaissance comme citoyen ayant tous leurs droits et devoirs.

Didier TRONCHE
Président de l'ACSEA



DOCUMENT DE CADRAGE DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION
PROJET ASSOCIATIF 2019-2023

Depuis ses origines, en 1932, l'ACSEA est demeurée fidèle à ce qui, en quelque sorte, constitue son « ADN » - l'action en faveur de personnes en situation de fragilité – tout en ayant pris soin de s'adapter aux évolutions de la société. Cette particularité duale, constance des principes fondateurs et capacité à suivre les mutations de l'environnement, trouve, en quelque sorte, son symbole dans le maintien de l'acronyme initial (les cinq lettres A, C, S, E, A) dont le contenu s'est néanmoins transformé pour mieux traduire, au fur et à mesure, la réalité des interventions mises en œuvre.

Un état d'esprit identique conduit à proposer une nouvelle mouture du projet associatif dont la dernière actualisation remonte à 2010. Il est en effet apparu nécessaire au Conseil d'administration de prendre ainsi acte d'une indéniable accélération des transformations du secteur dans lequel se déploient les activités de l'Association. Pour le même motif, l'horizon choisi a été ramené à 5 ans avec l'objectif de réaliser une évaluation au bout de trois ans.

Les échanges menés dans le cadre de cette réflexion ont abouti au souhait de réaffirmer l'identité particulière de l'ACSEA (la « **singularité associative** ») tout en prenant en compte les contraintes et les attentes émanant notamment des partenaires institutionnels (la notion « **d'Association gestionnaire** »). Autant il semble nécessaire de mettre en exergue ce qui, aujourd'hui, distingue encore l'univers associatif, autant la dimension gestionnaire doit-elle faire l'objet d'une appropriation active au risque, sinon, d'être uniquement subie et donc dangereusement déconnectée de la dimension associative.

LA SINGULARITÉ ASSOCIATIVE

Depuis les années 1990, l'émergence du concept « d'économie sociale et solidaire » (ESS), récemment consolidé par la loi de 2014, a rendu plus malaisé de distinguer la spécificité de la philosophie associative. En l'espèce, si des convergences existent au sein de ce vaste ensemble qu'il peut être pertinent de faire fructifier, l'ACSEA entend continuer de s'inscrire résolument dans les principes fondamentaux du mouvement associatif. Il s'agit donc d'en tracer les contours contemporains, synthèse d'une histoire vieille de plus d'un siècle et des caractéristiques du monde présent.

Cet élément de diagnostic posé en 2010 n'a guère varié : « *On assiste à la fois à une montée de l'individualisme et à un renforcement des comportements égoïstes et égocentrés (...) qui s'accompagnent d'un regain d'une nouvelle forme de communautarisme (idée de clans choisis, connectés, de groupes d'individus partageant des intérêts communs, glissement du sentiment d'appartenance). Naît ainsi la notion d'individualisme collectif.* »

Dans un tel contexte il importe en premier lieu de mettre en exergue l'**utilité sociale** à laquelle renvoie notre action associative. Elle apparaît comme la volonté de répondre aux besoins de personnes qui, à défaut, se retrouveraient en danger de devenir socialement « invisibles ». L'un des paradoxes du temps présent est, en effet, de faire coexister ce que l'on a pu nommer « la tyrannie de la visibilité » (via, notamment, les réseaux sociaux) et l'effacement discret de toute vie sociale de franges non négligeables de la population qui, par nature, échappent à toute tentative de quantification globale. Avec beaucoup d'autres nous entendons apporter des réponses à ce risque, favoriser le maintien du lien social, accompagner, réparer, rester à l'écoute, proposer des voies de réalisation individuelle y compris par le biais de démarches collectives.

Ces missions s'effectuent dans le respect de l'un des critères majeurs de l'engagement associatif à savoir son **caractère non lucratif**. Ce rappel est d'autant plus indispensable que l'ESS évoquée ci-dessus comporte nombre d'acteurs fonctionnant sur d'autres bases. Il ne s'agit nullement, en l'occurrence, de les stigmatiser, chacun pouvant apporter sa contribution à des objectifs communs selon des modalités différentes. En revanche, ce point constitue un élément de distinction fondamental pour comprendre les ressorts qui nous animent.

Ce cheminement amène tout naturellement à énoncer **les valeurs** sans lesquelles ce qui précède ne reposerait que sur un socle trop fragile.

La **fraternité**, élément semblant parfois un peu délaissé de notre triptyque républicain, nous paraît illustrer parfaitement le sens de notre vie associative, même dans ses dimensions les plus techniques. En réaffirmer avec force la prééminence, c'est nous placer sous la bannière de l'humain en tant que guide essentiel de nos actions. C'est, aussi, dans l'orientation donnée à ces dernières, entendre dépasser les cloisons de toutes sortes qui isolent les individus quand elles ne les dressent pas les uns contre les autres. Les personnes les plus vulnérables, celles en direction desquelles nous devons mobiliser nos moyens et nos compétences, proviennent d'horizons variés, éventuellement lointains. Nous entendons outrepasser ces différences pour privilégier le souci de la dignité.

La **laïcité** constitue l'autre pilier, indissociable du précédent, auquel adosser nos activités. Le terme faisant débat, nous faisons le choix de le ramener à des notions simples. L'absolue neutralité philosophique, politique et religieuse présidant à nos orientations, stratégies et décisions, en est une. La seconde de ces notions de base conduit à considérer l'idéal laïc comme débouchant en fait sur le primat en toutes circonstances de la loi républicaine telle qu'elle découle de notre Histoire. Ceci signifie la loi qui vise le bien commun à tous et non l'intérêt particulier de certains, celle qui privilégie l'unité de l'humanité, celle enfin encadrant notre pacte citoyen. Il en résultera notamment un équilibre scrupuleux à tenir entre la préservation de la liberté de conscience et la proscription de tout prosélytisme, entre le respect des convictions de chacun et l'absence de complaisance envers ce qui pourrait rompre nos liens fondamentaux.

Ces références nous obligent au quotidien. Elles conduisent également à déterminer trois axes autour desquels un travail d'approfondissement doit être mené au sein de notre organisation :

- **LA QUESTION DU BÉNÉVOLAT** : la Charte adoptée en 2010 définit l'ACSEA comme une Association « militante ». Ce terme peut recouvrir différentes manières d'agir et de promouvoir nos valeurs. Elles sont précisées plus loin, dans le plan d'action. Toutefois, en relation étroite avec le caractère non lucratif déjà mentionné, le « militantisme » mobilise en général des adhérents et des bénévoles. Or ces catégories sont encore bien peu représentées dans nos structures. Un objectif du présent projet sera donc de travailler à leur développement en veillant tout particulièrement à une articulation pertinente avec les professionnels œuvrant au sein de nos établissements.
- **L'IMPLICATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES** : les CVS (Conseils de vie sociale), là où ils existent, contribuent à cette participation active des usagers à la vie des structures. Cette préoccupation doit également irriguer les projets de service en cours d'élaboration et la démarche « Qualité » désormais mise en œuvre. Il reste que la « singularité associative » à laquelle il est ici fait référence doit se nourrir d'un renforcement de cet aspect. Les instances dirigeantes de l'Association se doivent en tout cas de renouveler l'affirmation de leur vigilance sur ce point, pierre angulaire du sens donné à nos actions.
- **L'IMPLICATION DES PERSONNELS** : prendre soin, dans le cadre d'un projet associatif, de consacrer un développement substantiel aux valeurs guidant les orientations générales définies par les administrateurs, ne prend sa pleine signification que si ces références sont clairement perçues par les personnels intervenant dans les services qui constituent l'ossature de l'ACSEA. Ceci n'implique nulle obligation. En revanche, il peut être envisagé de créer les occasions d'échanger sur ces thématiques, de les confronter au réel, de recueillir les suggestions émanant du terrain, d'encourager les initiatives s'inspirant des principes énoncés.

Pour reprendre des catégories situées au cœur de la réflexion de Max Weber, l'enjeu auquel se trouve confronté l'ACSEA est finalement de se situer dans un équilibre par essence délicat à maintenir : celui entre « l'éthique de conviction » (les valeurs « singulières » dont il vient d'être question) et « l'éthique de responsabilité » imposée par l'option historique et toujours confirmée de notre Association de faire vivre ses principes dans la mise en œuvre quotidienne d'actions concrètes en faveur des personnes correspondant à cette recherche « d'utilité sociale » évoquée ci-dessus. C'est à ce titre qu'elle produit une réelle valeur ajoutée, dont l'importance doit être mise en exergue.

UNE ASSOCIATION GESTIONNAIRE

Avec 1244 salariés présents au 31 décembre 2016 répartis dans plus d'une vingtaine d'établissements et services, et un budget de fonctionnement de quelque 67 millions d'euros, l'ACSEA s'affirme comme un ensemble dont la maîtrise et l'efficacité supposent incontestablement d'accorder une place privilégiée aux techniques de gestion dans toute leur diversité. Pour autant, l'impératif de rigueur dans l'utilisation des moyens disponibles ne constitue naturellement pas une nouveauté : il accompagne l'Association depuis ses origines au regard des vecteurs de son action et de la nécessité de recourir à des financements extérieurs quelle qu'en soit l'origine. Ceci étant rappelé, cette actualisation du projet associatif s'inscrit dans un contexte d'approfondissement de tendances à l'œuvre depuis une bonne trentaine d'années. Il importe de mettre en évidence les interrogations, et donc les choix auxquels il conduit.

- **L'évolution des ressources publiques et les conditions de leur allocation** constituent des motifs primordiaux de questionnements. Il n'est pas besoin de développer ici longuement les principes encadrant la gestion des finances publiques, qu'elles concernent les services de l'Etat, ceux des collectivités territoriales ou encore les organismes sociaux ; ils sont désormais bien connus. En revanche, il faut souligner combien l'inscription dans la longue durée de ces politiques restrictives et les critères d'attribution en profonde évolution qui les accompagnent incitent à explorer plusieurs pistes permettant de s'y adapter.

La nécessité de diversifier les sources de financement représente l'un des axes les plus évidents des réflexions à mener sans délais. En l'occurrence, il s'agit de savoir si des formes de contributions originales, même si elles ne sont pas totalement inédites, doivent être plus systématiquement sollicitées. Dans ce registre, on pensera, par exemple, au « mécénat de compétence » qui peut fournir un apport intéressant à nos activités tout en conservant une certaine fluidité. Bien entendu, au moment de tracer les perspectives du moyen terme, d'autres modalités peuvent être recherchées en identifiant les interlocuteurs susceptibles d'adhérer à nos objectifs et de les soutenir sans en dénaturer l'esprit.

Au-delà, il n'est pas exclu que les contraintes imposées par la sphère publique débouchent sur des questions fondamentales dont il est pertinent d'anticiper la survenue. Comme elle le fait depuis toujours, l'ACSEA fera en sorte de s'adapter aux normes financières (montant des dotations, procédures) édictées par ce partenaire incontournable. Il reste que cette souplesse indispensable peut atteindre ses limites. Ainsi, pourrait se présenter un cas de figure dans lequel l'Association estimerait que les conditions ne sont plus réunies permettant d'accomplir une mission dans le respect de ses valeurs de référence et l'intérêt des personnes accueillies et/ou accompagnées. Le traitement d'une telle éventualité doit faire l'objet d'échanges préventifs au sein de la structure.

- Aborder la question **des modes d'organisation envisageables** pour l'ACSEA dans les années à venir découle directement des mutations de l'environnement qui viennent d'être esquissées. Si l'attachement aux aspects fondamentaux de la « singularité associative » font l'objet d'un consensus parmi les administrateurs, de nombreuses options sont disponibles pour répondre efficacement aux défis à relever. La forme juridique des composantes de l'Association représente

un champ de réflexion méritant d'être expertisé sous ses différents aspects. Ce sujet doit d'ailleurs être abordé en parallèle à une autre interrogation cruciale à laquelle il est étroitement lié, celle de la taille critique souhaitée ou envisagée.

On voit bien qu'une étroite complémentarité unit ces deux thèmes majeurs. Les conséquences des choix opérés se mesureront en effet dans tous les domaines structurant nos activités : l'efficacité, la gestion des ressources humaines, les besoins de financement, la communication interne, le maintien d'une cohérence au regard des valeurs, le pilotage global, les relations avec les partenaires extérieurs... En d'autres termes, ces questionnements renvoient à la fois à notre capacité à remplir au mieux nos missions, à notre aptitude à la résilience (au sens donné à ce mot par la physique des matériaux) aussi bien qu'à celle de rester fidèles à ce que nous entendons être et demeurer.

Si l'intuition, l'expérience et l'observation de ce qui se déroule ailleurs conduisent à pressentir qu'il existe sans aucun doute un seuil à ne pas dépasser, cette conviction ne peut faire l'économie d'une analyse détaillée. Toutes les composantes de l'Association doivent participer à l'élaboration d'un tel cadrage mettant en jeu nos principes et les données de notre développement à venir. Il sera en particulier judicieux de confronter ce travail aux évocations précédentes concernant la notion de « militantisme » ou l'idée d'un recours accru au bénévolat.

Le degré d'insertion de l'ACSEA dans les réseaux nationaux, régionaux et locaux rassemblant les acteurs de notre secteur d'intervention ne revêt pas le même niveau d'importance stratégique que les points qui viennent d'être abordés. Il n'est pas pour autant superflu de le traiter ne serait-ce que sous l'angle de la disponibilité et de l'énergie à y consacrer.

- **L'attention portée par les administrateurs au sens à donner à la politique managériale** fait partie intégrante de la dimension gestionnaire dont elle constitue une dimension majeure. Elle revêt un caractère d'autant plus important que les années à venir, comme cela vient d'être évoqué, conduiront à de probables évolutions dans l'organisation générale de l'Association. Si, sur ce terrain, une large délégation est accordée, comme il est normal, à la Direction générale, les éléments constitutifs des politiques à y conduire ne peuvent être indifférents aux membres des organes délibérants. Il leur revient donc d'énoncer leur conception sur des thématiques telles que, notamment, la qualité de vie au travail, la formation ou encore les relations sociales.
- **L'innovation comme axe structurant de la vie associative** : la recherche de pratiques innovantes dans les actions conduites par les professionnels intervenant dans nos établissements et services ainsi que dans nos modes de gestion doit figurer désormais parmi nos préoccupations constantes. Elle suppose une fonction de veille et de repérages de ce qui se met en place au sein de notre domaine d'activité dans des périmètres proches ou plus éloignés. Elle exige également d'être à l'écoute des propositions émanant de tous ceux qui contribuent à nos activités. Elle doit, bien entendu, se fixer comme unique objectif d'assurer une qualité renforcée de nos prestations et donc un bien-être accru des personnes accompagnées ou accueillies.

Ce préambule permet une lecture synthétique des valeurs de référence et de la vision des enjeux à moyen terme ressortant des débats menés au sein du Conseil d'administration et de la Commission permanente. Le plan d'action comme les méthodes de suivi et d'évaluation qui en constituent le prolongement naturel assurent de donner vie et dimension concrète à cette actualisation du projet associatif.

Hérouville St Clair, le 16 octobre 2017.



LE BÉNÉVOLAT

Cohérence et complémentarités d'une action
bénévole, créatrice de valeur

Initiative et cadre de l'intervention des bénévoles

Mise en valeur du bénévolat d'action et
transversalité



ACTIONS



**DÉFINIR LE CADRE ASSOCIATIF
D'INTERVENTION DU BÉNÉVOLAT D'ACTION**



**METTRE EN LUMIÈRE ET
ENCOURAGER LE BÉNÉVOLAT D'ACTION**

LE BÉNÉVOLAT

Pour renforcer son inclusion sociale et faire valoir son engagement citoyen et non lucratif, l'ACSEA doit pouvoir compter sur ses adhérents et sur l'apport que constitue le bénévolat d'action en complément - et non en substitut - du travail accompli par ses salariés.

L'intégration de bénévoles et la mise en valeur de leur participation à l'action de ses établissements et services contribuent à l'ouverture de l'Association sur la société. En augmentant et en diversifiant les possibilités de réponses aux besoins, y compris non couverts, des personnes accueillies et accompagnées, le bénévolat d'action participe à leur qualité de vie et favorise l'élargissement du lien social. Pour l'Association, il constitue une opportunité de tisser des liens étendus et stimulants avec son environnement, et marque sa détermination à contribuer au développement de la société.

Il s'agit donc de développer le bénévolat qui, concrétisé sous des formes variées, par des intervenants de profils diversifiés, apporte un soutien, une aide volontaire, gratuite et bénéfique pour les personnes accompagnées dans de multiples domaines tels que, par exemple, la culture, le sport, la santé ou l'insertion citoyenne.

Le bénévolat se distingue du mécénat qui apporte un soutien matériel et du partenariat avec d'autres organisations qui est mis en œuvre pour réaliser des actions communes sur la base d'une opportunité ou d'un projet commun.

COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉS D'UNE ACTION BÉNÉVOLE, CRÉATRICE DE VALEUR

L'action bénévole est une rencontre entre trois acteurs : le bénévole qui fait œuvre d'utilité sociale et dont la démarche témoigne d'un engagement citoyen, le professionnel qui exerce son métier au service de la personne accompagnée et la personne accompagnée elle-même, dans la perspective de favoriser son pouvoir d'agir.

Au service Trait d'Union, des médecins bénévoles et des étudiants en médecine de l'Association Médicale Contre l'Exclusion (AMCE) participent aux maraudes avec les professionnels de l'ACSEA. Ce faisant, ces jeunes médecins apportent une compétence complémentaire tout en bénéficiant d'une expérience utile et formatrice. Les professionnels de l'ACSEA sont confortés dans leur action, éclairés par la délivrance d'un avis médical. Les personnes ainsi accompagnées bénéficient d'une intervention plus adaptée à leurs besoins et la qualité de l'action préventive s'en trouve accrue. Cette situation illustre bien la réciprocité des apports dont bénéficient les personnes accompagnées, les professionnels et les bénévoles.

En mettant à contribution leurs compétences complémentaires dans une démarche de co-construction, bénévoles et professionnels enrichissent mutuellement leurs expériences. La diversité de leurs motivations et la singularité de leurs actions ouvrent la voie à des formes d'intervention qui renforcent l'ouverture de l'Association sur la société civile dans toute sa diversité.

L'action auprès de la personne accompagnée est pertinente et fructueuse dès lors que leur coopération et la coordination de leurs interventions sont assurées. C'est la convergence des engagements et des apports, l'existence d'une valeur partagée qui sont gages à la fois de la pertinence des interventions, de la reconnaissance mutuelle des compétences et des motivations, et de l'intégration du bénévolat dans un travail d'équipe.

INITIATIVE ET CADRE DE L'INTERVENTION DES BÉNÉVOLES

C'est essentiellement le niveau de l'établissement ou du service qui est approprié pour mobiliser, mettre en œuvre et piloter l'action bénévole. Cela invite à considérer la pratique du bénévolat au sein de chaque établissement ou service qui en apprécie les opportunités, en précise les objectifs, en établit les conditions spécifiques, l'intègre à la définition de son projet et à sa démarche évaluative. De ce fait, les actions bénévoles font également l'objet, chaque année, d'un compte rendu qui figure dans le bilan d'activité de l'établissement.

La définition d'un cadre d'intervention sur le plan administratif (question de couverture en terme d'assurance notamment), sur le plan organisationnel et sur le plan éthique, contribue au développement harmonieux et rassurant du bénévolat au sein de l'Association. Considérant l'expérience acquise au sein de ses établissements et services, elle établit donc le cadre général des interventions bénévoles pour qu'elles soient effectuées en conformité avec la réglementation, dans le respect de ses valeurs associatives et des orientations de son projet. Une charte du bénévolat d'action, une convention d'intervention, un livret du bénévole et l'existence de principes de suivi et d'évaluation des actions bénévoles font alors références pour l'ensemble des établissements et services.

Dès lors qu'il coordonne l'action de bénévoles, chaque directeur est garant de leur accueil et de leur intégration au sein de son établissement ou service dans le respect des dispositions qui constituent ce cadre d'intervention.

ACTION : « DÉFINIR LE CADRE ASSOCIATIF D'INTERVENTION DU BÉNÉVOLAT D'ACTION »

Assurer que les interventions des bénévoles au sein des établissements soient effectuées conformément à la réglementation, dans le respect des valeurs de l'Association et des orientations de son projet associatif.

MISE EN VALEUR DU BÉNÉVOLAT D'ACTION ET TRANSVERSALITÉ

De nombreux exemples témoignent à la fois de l'existence d'interventions bénévoles au sein des établissements et services et de possibilités de compléter avec discernement le travail des professionnels par des interventions bénévoles. Ils montrent la diversité des domaines, des formes d'intervention et la multiplicité des profils des bénévoles.

Parmi les exemples d'interventions bénévoles au sein des établissements et services de l'ACSEA : Aide à l'acquisition des langues (SAJD) ; Action d'un éducateur sportif ; Visiteurs auprès de résidents ayant peu de famille ; Retraités participant à l'aide aux devoirs ; Sensibilisation en matière de santé effectuée par un infirmier ; Participation à des jurys d'examen ; Accompagnement en promenades ; Intervention des conjoints au sein des familles d'accueil ; ...

Si les besoins sont potentiellement nombreux, le développement du bénévolat nécessite de favoriser leur expression et d'identifier des propositions d'intervention attrayantes. Il s'agit à la fois d'éveiller l'intérêt des professionnels et de susciter des contributions bénévoles. De ce point de vue, l'Association doit être communicante, attractive, dynamique et intégrante.

L'ACSEA déploie donc une stratégie de communication interne et externe en matière de bénévolat répondant à trois objectifs : mettre en lumière son ouverture vers la société ; faire valoir les bénéfices obtenus pour les personnes accompagnées, pour les bénévoles et pour les professionnels ; susciter l'émergence à bon escient de nouvelles actions bénévoles.

Essentiellement fondée sur l'expression et le partage en transversalité de témoignages de situations faisant appel à l'action de bénévoles, elle est déployée progressivement : identification de possibilités de témoignages, communication organisée à partir de quelques témoignages ciblés, planification d'une communication autour de thématiques annuelles choisies.

Pour acculturer et motiver à la fois les professionnels et les bénévoles, l'Association crée ainsi les conditions d'un développement mutuellement bénéfique et assimilé du bénévolat d'action.

ACTION : « METTRE EN LUMIÈRE ET ENCOURAGER LE BÉNÉVOLAT D'ACTION »

Ouvrir l'ACSEA sur son environnement et mettre en lumière cette ouverture via le bénévolat ;
Développer harmonieusement le bénévolat d'action au sein des établissements et services.



L'IMPLICATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

Initiatives en faveur de l'implication des personnes dans la vie associative

Accès aux informations

Pratiques professionnelles vers de nouvelles stratégies d'intervention



ACCOMPAGNER LES PERSONNES DANS L'EXERCICE DE LEUR POUVOIR D'AGIR



ÉLARGIR LES POSSIBILITÉS D'ACCÈS À L'INFORMATION

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale a été créée afin de « *tendre vers l'autonomie des citoyens et de promouvoir la cohésion sociale, prévenir les exclusions et en corriger les effets, mettant en jeu les droits et le respect des usagers. Cette loi a pour objectif principal de reconnaître l'usager comme étant au cœur des dispositifs qui le concernent.* » Cette loi a aussi pour but de promouvoir la citoyenneté de chaque usager en le plaçant comme acteur privilégié de sa prise en charge et de l'inscrire dans une représentativité participative et non seulement représentative.

L'attention portée à l'implication des personnes accompagnées doit nourrir la « singularité associative ». En en faisant une de ses priorités, l'ACSEA veut mobiliser tout ce qui permet l'expression et l'exercice du pouvoir d'agir de la personne.

Au-delà de la question élémentaire de ses droits et libertés, la personne accompagnée est considérée comme un acteur armé de compétences. C'est ainsi que les professionnels participent à l'élaboration et la réalisation de son projet, compte tenu de ses capacités, mais aussi de sa volonté, selon les situations et les temporalités. Au-delà de la prescription d'implication de « l'usager » au cœur de la vie institutionnelle, la personne est accompagnée dans son parcours citoyen en interaction avec son environnement pour pouvoir, par exemple, y exercer ses droits, accéder à un logement, participer à la vie sociale.

Cette priorité associative se concrétisera par une mise en actions au niveau des projets d'établissements ou de services, au niveau des projets individuels et dans le cadre du travail impulsé par la Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité (DACQ).

« Nous sommes ce que le regard des autres fait de nous. Quand le regard des autres nous méprise, nous devenons méprisables et quand le regard des autres nous rend merveilleux, eh bien ! nous sommes merveilleux. L'important, c'est de se voir merveilleux dans le regard des autres » Albert Jacquard

INITIATIVES EN FAVEUR DE L'IMPLICATION DES PERSONNES DANS LA VIE ASSOCIATIVE

La question de l'implication concerne chaque personne accueillie ou accompagnée. Elle peut se situer à différents niveaux : inclusion dans la vie de la cité, participation à la vie de l'Association, à ses actions et à ses instances de gouvernance et, bien évidemment, co-construction de son projet personnel d'accompagnement et participation à la vie de l'établissement ou du service et à leurs projets collectifs.

En s'impliquant dans la vie d'un établissement, en participant aux Conseils de la Vie Sociale (CVS), à des espaces de parole ou à des moments festifs, la personne peut s'exercer à la citoyenneté.

L'expérience a montré que la participation à la vie et aux projets des établissements était généralement plus accessible qu'une participation à la gouvernance associative. Cela incite à renforcer les initiatives de l'Association d'une part en encourageant les établissements et les services à élargir le champ des possibilités de participation à leur vie institutionnelle ; d'autre part à enrichir la vie associative par des temps de réflexion ou de débat permettant une participation des personnes accompagnées.

Quel que soit le mode d'implication, il est bien évidemment le fruit d'un désir individuel s'inscrivant dans une démarche structurelle où chacun est libre de faire des choix et d'être acteur ou non de son parcours et de son quotidien, de dire ce qui est bon pour lui et pour son bien-être, et d'exprimer son avis sur les améliorations envisageables que la structure pourrait effectuer.

ACTION : « ACCOMPAGNER LES PERSONNES DANS L'EXERCICE DE LEUR POUVOIR D'AGIR »

Favoriser l'inclusion et l'implication sociale des personnes accompagnées dans la vie associative en général et dans la vie de la cité.

ACCÈS AUX INFORMATIONS

L'accès aux informations est une condition indispensable pour favoriser l'implication des personnes dans leur accompagnement et dans leur quotidien. Permettre aux personnes accompagnées l'accès aux informations pose la question de la lisibilité des documents (notamment documents associatifs, institutionnels, projets personnels d'accompagnement) mais aussi celle désormais omniprésente, voire incontournable, de l'utilisation des outils numériques qui véhiculent cette information. Cela nécessite de faire l'effort permanent d'adaptation des écrits, des formats de présentation et des modes de diffusion, mais également d'accompagner les personnes pour leur permettre d'utiliser les techniques numériques de communication.

ACTION : « ÉLARGIR LES POSSIBILITÉS D'ACCÈS À L'INFORMATION »

Permettre aux personnes accompagnées l'accès aux informations, leur utilisation et leur compréhension ; Favoriser l'accès aux technologies et outils numériques.

PRATIQUES PROFESSIONNELLES : VERS DE NOUVELLES STRATÉGIES D'INTERVENTION

Encourager l'implication des personnes accompagnées invite les professionnels à réinterroger leurs pratiques, leurs postures et à se remettre continuellement en question au travers d'initiatives, actions innovantes et veilles sociales. Au-delà des compétences techniques et relationnelles et de la capacité de distanciation, dire à la personne que l'on accompagne : « nous allons nous associer à votre projet » nécessite la prééminence de la posture de facilitateur sur celle de sachant. Cela suppose de reconnaître les compétences des personnes bénéficiaires du travail que l'on effectue ainsi que celles de leur entourage. Cela suggère de savoir cultiver ces compétences et de les faire valoir pour enrichir les pratiques professionnelles. Pour les professionnels, il peut s'agir d'un changement de posture parfois perçu comme dérangent et qui s'opérera nécessairement dans la durée par un travail collectif. Le développement de formations comme la « Valorisation des Rôles Sociaux » (VRS) et les initiatives de co-formation accompagnent de tels changements.

Co-formation au DMO : les enseignements d'un retour d'expérience

Le Département Milieu Ouvert a organisé une co-formation avec le mouvement ATD Quart-Monde en avril 2017. Cette formation a rassemblé une quinzaine de professionnels intervenant dans le champ de la protection de l'enfance et en milieu ouvert. Coté ATD Quart-Monde, 5 militants (parents bénéficiant ou ayant bénéficié d'une mesure de milieu ouvert) y ont participé. Voici quelques enseignements tirés de cette expérience.

Les co-formations entre professionnels et militants/familles existent parce que les organisateurs soutiennent que, de part et d'autre, il existe des savoirs professionnels et des savoirs d'expérience qui se complètent. Les points de vue des uns et des autres sont ainsi nécessaires pour comprendre une situation, un événement, l'analyser le plus correctement possible et résoudre les difficultés. Il n'y a pas de suprématie d'un savoir sur l'autre. Les co-formations amènent les professionnels à envisager leur intervention auprès des personnes, moins en tant qu'experts de la question sociale ou de la protection de l'enfance que comme des facilitateurs de l'émergence de solutions, d'aménagements que la famille pourrait proposer pour assurer la protection de son/ses enfants.

La méthodologie, le cadre de la co-formation, a permis que les militants d'ATD Quart-Monde, bien moins habitués aux réunions que les professionnels, puissent prendre la parole et exprimer leurs points de vue. C'est ainsi que des temps de réflexion entre pairs ont été aménagés pour construire une pensée collective. Lors des co-formations, les militants ne participent pas pour témoigner de leur situation individuelle ; ils portent en effet une parole collective qui suppose recul et analyse. Le temps laissé pour la réflexion en amont des débats est donc une des conditions nécessaires d'une véritable participation des personnes accompagnées. A défaut, leur participation risquerait de n'être qu'un simple « alibi ».

D'autres modes d'engagement de la réflexion et des débats, d'autres façons d'exprimer un point de vue sont utilisés : photo-langage, brainstorming, théâtre forum, analyse de récits d'expérience sous l'angle des logiques d'acteur ou des risques pris par les uns et les autres. Des temps de débriefing entre pairs font nécessairement suite aux échanges communs pour exprimer les ressentis, les incompréhensions voire les colères et éviter que la déconstruction des savoirs et des croyances professionnels, souvent à l'œuvre au cours d'une co-formation, n'atteigne trop personnellement le professionnel.

Une attention particulière doit aussi être apportée aux mots employés, aux acronymes, aux concepts... qui peuvent être sources de malentendus, voire de blocages. Les formateurs sont particulièrement attentifs aux quiproquos et à ce que chaque participant puisse aller au bout de sa pensée, l'exprimer totalement et que celle-ci soit correctement comprise par le groupe. La co-formation n'a pas pour ambition que professionnels et militants/familles parviennent à un consensus, ni de définir qui, entre professionnels et familles, a raison. L'idée est surtout de mettre en évidence et de respecter les points de vue des uns et des autres, les désaccords, les logiques d'action, les prises de risque pour ainsi se mettre à la place de son interlocuteur et comprendre ce qui sous-tend ses actions. Les stagiaires de la co-formation l'expérimentent fortement lors du théâtre forum, puisque les uns y prennent parfois la place des autres.

Les professionnels qui participent à une co-formation doivent abandonner l'idée de convaincre les militants de leurs (« bonnes ») intentions professionnelles et ne pas ambitionner d'apporter des compétences nouvelles aux personnes. Sur un pied d'égalité, les uns et les autres font l'expérience d'un dialogue, d'une confrontation de points de vue et d'une construction commune. Le cadre de la co-formation, son déroulement, ses séquences, ses modes d'animation permettent d'expérimenter le dialogue, d'égal à égal. Tous les participants s'enrichissent d'une telle expérience et développent des compétences nouvelles. Parce qu'il s'agit de leur mission, il est de la responsabilité des professionnels de favoriser l'émergence de savoirs d'expérience. La co-formation est une approche qui y contribue.

A la suite de cette co-formation, des changements sont intervenus au sein du DMO de l'ACSEA. Les courriers envoyés aux familles mentionnent désormais qu'à l'occasion des rendez-vous avec le service, elles peuvent venir accompagnées de la personne de leur choix. Les militants d'ATD Quart-Monde avaient particulièrement insisté, lors de la co-formation, sur la reconnaissance et l'application de ce droit des « usagers ». Dans les rapports d'échéance, les points de vue des parents et des enfants sur leur situation, le déroulement de la mesure et le soutien apporté sont mentionnés.

Le DMO et ATD Quart-Monde Normandie poursuivent en 2019, le croisement des savoirs, les réflexions communes sur les notions de « besoins de l'enfant » et « de danger » ou « de risques de danger ».

Il est donc primordial que cela se fasse dans des contextes structurels (intra ou extra) favorables à de réels échanges et à l'écoute, pour permettre à chacun (acteurs de terrain, personnes accompagnées, représentants légaux, familles) de mettre en valeur son pouvoir d'agir dans ce sens, de progresser et de contribuer, par ses compétences, à une amélioration du quotidien des personnes dans leur environnement.

Pour qu'une implication des personnes accompagnées puisse devenir totalement efficiente, il est donc important de continuer à soutenir les changements, les réflexions et les échanges intra et extra associatifs sur les pratiques professionnelles à élaborer ; mais également que chaque établissement ou service poursuive les réflexions commencées et développe réellement les moyens adaptés nécessaires.



L'IMPLICATION DES PERSONNELS

Accueil et intégration des personnels au sein de l'Association et de l'établissement

Qualité de vie au travail

Gouvernance associative

Rencontres thématiques

ACTIONS



DÉVELOPPER HARMONIEUSEMENT LES MODALITÉS
D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES PERSONNELS



ÉTUDIER LES POSSIBILITÉS DE PARTICIPATION
DES SALARIÉS À LA VIE ASSOCIATIVE

Dans un environnement législatif et financier toujours plus contraignant, l'implication des personnels est un enjeu majeur pour l'avenir de l'ACSEA, acteur de l'économie sociale et solidaire. Ceci l'engage notamment à favoriser la participation des salariés et de leurs représentants à la gouvernance associative ; à créer les conditions d'une intervention libre et responsable de chacun au regard de sa mission ; à faire vivre et à développer individuellement et collectivement les compétences professionnelles ; à veiller à la prise en compte des enjeux de bien-être et de santé au travail.

L'engagement du personnel dans son travail, c'est-à-dire son implication, suppose qu'il s'identifie à l'Association. Une telle identification correspond au passage du travail par obligation (rémunération contrepartie du statut salarial) au travail par implication (partage des valeurs contrepartie du respect et de la confiance accordés au personnel).

En s'impliquant, le personnel n'est plus seulement un salarié embauché dans et par un établissement ; il acquiert le statut de « participant » et devient alors coproducteur de sens au sein de l'Association, riche de ses compétences dans un espace de partage de valeurs et dans un cadre qui lui permette de prendre plaisir à travailler.

Il existe donc un lien très fort entre cet objectif d'implication des salariés, le type de management pratiqué et les conditions de travail. Le management, en particulier au niveau intermédiaire (celui des chefs de service), joue un rôle primordial dans le partage et l'appropriation des valeurs associatives. Dépendant largement des comportements managériaux, la question de la qualité de vie au travail est un facteur déterminant d'implication du personnel.

ACCUEIL ET INTÉGRATION DES PERSONNELS AU SEIN DE L'ASSOCIATION ET DE L'ÉTABLISSEMENT OU SERVICE

L'appropriation des valeurs, la compréhension d'un environnement professionnel, la connaissance des engagements pris à l'égard des personnes accueillies et accompagnées, demandent un temps de découverte et d'assimilation.

Les conditions d'accueil et d'intégration de chaque personne embauchée au sein d'un établissement ou service sont donc essentielles. Cet accueil et cette intégration doivent être pratiqués au sein des établissements et services selon un processus harmonieux pour assurer, autant que possible, une même compréhension de l'organisation, une imprégnation des valeurs associatives, pour permettre à chacun d'effectuer son travail dans les meilleures conditions. L'aménagement de la prise de fonction, le tutorat y contribuent, mais l'action des responsables d'établissements ou de services est nécessaire dès la prise de fonction. Une approche spécifique est mise en œuvre. Elle permet de distinguer d'une part le caractère permanent (CDI) ou temporaire de l'embauche et d'autre part ce qui est propre à chaque poste ou à chaque mission.

ACTION : « DÉVELOPPER HARMONIEUSEMENT LES MODALITÉS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES PERSONNELS »

Mettre le professionnel en situation favorable pour « bien remplir sa mission » ;
Garantir la qualité du service rendu à la personne accompagnée ;
Contribuer au renforcement de l'identité associative.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Cette question concerne les salariés et le management dont l'action est déterminante sur l'implication du personnel. La création d'un environnement de travail favorable, la référence aux valeurs dans la pratique quotidienne, la qualité des recrutements, le respect des personnes, l'autonomie de décision, les possibilités de mobilité, l'accompagnement du parcours professionnel, qui repose notamment sur les entretiens professionnels et la formation, sont des facteurs de confiance qui participent à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

La mise en œuvre d'une démarche permanente de qualité de vie au travail pour maîtriser l'ensemble des facteurs de bien-être et de santé au travail contribue à l'implication des personnels. Portée par le management, au sein des établissements et services, elle s'inscrit dans le cadre d'une politique de ressources humaines.

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Les instances associatives et dirigeantes de l'ACSEA communiquent régulièrement sur les engagements associatifs, les prises de position, les alliances et les partenariats. Le lien avec les administrateurs est nécessaire. Il est favorisé par les visites d'établissements. De telles initiatives participent à rapprocher des salariés les structures de gouvernance et de direction.

Inscrite dans l'économie sociale et solidaire, l'Association souhaite mettre en place une participation de salariés à la gouvernance associative pour assurer une prise en compte de leurs points de vue dans les processus qui déterminent les orientations politiques et les décisions stratégiques ou organisationnelles qui s'y rapportent.

Cela a été débattu dans le cadre des espaces de concertation qui ont contribué à l'élaboration du projet associatif 2019-2023. Tout en faisant part de leur intérêt pour tout ce qui concerne l'avenir de l'Association et la possibilité de participer à la gouvernance associative, les salariés qui se sont exprimés, ont fait état de leurs appréhensions. Absorbés par leurs activités au sein de leur établissement ou service, ils se sentent éloignés et peu informés de ce qui a trait à l'Association ; ils s'interrogent également sur la contribution qui pourrait être la leur au sein du Conseil d'administration, perçu comme étant un cercle d'acteurs détenteurs de connaissances expertes.

Par ailleurs, il ne s'agit nullement de mettre en place un dispositif de participation qui empièterait sur les prérogatives des instances représentatives du personnel dont la définition et les rôles ont été modifiés par voie législative et réglementaire et qui vont en conséquence devoir être redéfinies au sein de l'association.

Dans ces conditions, pour permettre d'éclairer cette question et proposer un mode de participation approprié et motivant, un groupe de travail sera constitué dès l'engagement du projet associatif. Ce travail devra être conduit dans un délai raisonnable afin d'aboutir à une réelle participation des salariés à la gouvernance. Dans l'attente de cet aboutissement, le secrétaire du comité central d'entreprise pourrait être invité aux réunions du Conseil d'administration qui traitent les budgets, comptes administratifs et projets d'établissement et de service.

ACTION : « ÉTUDIER LES POSSIBILITÉS DE PARTICIPATION DES SALARIÉS À LA VIE ASSOCIATIVE »

Permettre la contribution des salariés à la gouvernance associative.

RENCONTRES THÉMATIQUES

L'organisation régulière de rencontres thématiques en transversalité et autour de projets concrets intéressant l'Association permettra de partager les expériences, de susciter des idées nouvelles, de valoriser les compétences et les succès, de mettre en valeur les contributions des services du siège.



LES ÉVOLUTIONS STRUCTURELLES ET ORGANISATIONNELLES

L'examen de
l'organisation par pôles

L'examen de la question de
l'appartenance à des réseaux

De l'expression d'une vision à la définition
d'une organisation associative

Formes juridiques des
composantes de l'Association

Accompagnement des changements
stratégiques, organisationnels et structurels



ACTIONS



RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX
DE L'ORGANISATION PAR PÔLES



RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX
DE LA PARTICIPATION À DES RÉSEAUX

Depuis sa création en 1932, l'ACSEA s'est développée dans un cadre associatif procédant seulement à des ajustements statutaires. Son histoire témoigne d'un développement constant avec notamment la création de nouveaux services et d'une adaptation permanente de ses actions pour répondre aux besoins des personnes et aux évolutions des politiques sociales. Ce développement et ses adaptations ont été réalisés dans un contexte souvent favorable et propice à l'innovation et, pour ce faire, l'organisation générale et opérationnelle de l'association s'est modifiée au fur et à mesure sans que, pour autant, le temps soit pris d'en mesurer et d'en évaluer les effets (exemple récent de la mise en place des pôles).

Les évolutions marquées de son environnement institutionnel, politique, réglementaire et financier vont contraindre l'Association à réexaminer en profondeur son modèle associatif et son organisation interne.

La définition de l'architecture de la future organisation incombe au Conseil d'administration. Elle découlera nécessairement de ses choix politiques et stratégiques.

Pour faire des choix pertinents en matière de structure et d'organisation, pour les réaliser et accompagner leur réalisation, l'Association met donc en œuvre une démarche en 4 phases dont les modalités seront précisées au fur et à mesure de leur progression :

1. État des lieux de l'organisation actuelle par pôles et de la participation à des réseaux,
2. Expression de la vision, caractérisation des enjeux externes et internes et définition des orientations de la stratégie associative,
3. Définition de l'organisation et des formes juridiques des composantes de l'Association,
4. Mise en place des options ainsi définies et accompagnement adapté à la nature des changements stratégiques et organisationnels.

L'EXAMEN DE L'ORGANISATION PAR PÔLES

L'Association est organisée par pôles. Champs d'activités et de compétences, mais aussi champs administratifs au regard des orientations des politiques publiques. Ces pôles ont été créés pour répondre à des besoins de décloisonnement et de mutualisation des ressources, de rapprochement des communautés de travail, de mise en cohérence avec les politiques publiques, d'affirmation et de lisibilité d'un cap au regard de ces politiques. Porter un regard critique sur l'organisation et le fonctionnement des pôles de l'ACSEA, dresser un constat des effets positifs ou négatifs de cette organisation pour les différentes parties prenantes est une démarche préalable et éclairante dans la perspective d'évolutions structurelles et organisationnelles à venir.

ACTION : « RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION PAR PÔLES »

Éclairer les mises au point stratégiques et organisationnelles de l'Association.

L'EXAMEN DE LA QUESTION DE L'APPARTENANCE À DES RÉSEAUX

S'interroger sur l'appartenance de l'ACSEA à des réseaux professionnels ou partenariaux est également nécessaire tant d'un point de vue stratégique qu'organisationnel. Au fil des années, le développement de l'Association a entraîné une multiplication de l'inscription dans des réseaux nationaux, régionaux ou locaux, avec pour conséquences une inflation des cotisations, des relations dont la valeur ajoutée peut être incertaine, mais également une faible lisibilité et une

faible cohérence de la politique associative d'implication dans des réseaux. Pour analyser ses engagements au sein des réseaux, l'ACSEA distinguera notamment les réseaux fédérateurs à vocation politique, souvent influents auprès des organes délibérants ou gouvernementaux et les réseaux locaux qui favorisent la mise en lien avec d'autres entités opérationnelles pour développer des activités ou des projets tout en mutualisant les ressources et les coûts.

ACTION : « RÉALISER UN ÉTAT DES LIEUX DE LA PARTICIPATION À DES RÉSEAUX »

Éclairer les choix stratégiques d'implication de l'ACSEA dans des réseaux nationaux ou locaux, fédératifs ou collaboratifs pour des raisons politiques, de notoriété ou économiques.

DE L'EXPRESSION D'UNE VISION À LA DÉFINITION D'UNE ORGANISATION ASSOCIATIVE

Parmi les questions qui feront débat pour exprimer une vision, figurent celles de la taille de l'Association, de sa forme, de son positionnement géographique et de ses domaines d'intervention ; entre opportunité de constituer un maillage flexible d'entités dont les réponses peuvent être adaptées selon les territoires ou les domaines d'activité, et opportunité de maintien et d'affirmation d'un bloc associatif à fort pouvoir identitaire.

La réflexion stratégique devra permettre de pondérer et de jauger l'ensemble des enjeux identifiés au regard de la vision de l'Association, de ses valeurs, de ses capacités internes et des facteurs externes susceptibles de favoriser ou de faire obstacle à l'accomplissement de cette vision. Parmi les principales parties prenantes, elle fera appel à la participation de représentants des personnes accompagnées, de salariés et de bénévoles.

FORMES JURIDIQUES DES COMPOSANTES DE L'ASSOCIATION

Au regard de ses choix stratégiques et organisationnels, l'Association devra s'interroger sur de nouvelles formes juridiques et, le cas échéant, accepter de remettre en cause son statut actuel d'association loi de 1901. L'étude et la discussion des possibilités d'évolution de la structure juridique permettront de faire le choix de nouveaux statuts en adéquation avec la stratégie et la nouvelle organisation associative. En définissant de nouveaux statuts, l'Association affirmera son inscription dans l'économie sociale et solidaire, et son caractère social et non lucratif, tout en veillant à garantir une vie associative faite de proximité, de solidarité et surtout de fraternité. Dans ces conditions, la présence d'entités inscrivant clairement un objectif social et faisant des bénéfices n'est pas exclue, dès lors que ceux-ci sont réinvestis.

ACCOMPAGNEMENT DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES, ORGANISATIONNELS ET STRUCTURELS

Le passage « d'un monde à un autre » nécessitera un effort de communication transverse et la mise en œuvre d'actions d'accompagnement au changement. Une telle démarche est indispensable mais la forme de cet accompagnement ne pourra être pleinement dessinée que lorsque la future organisation aura été décidée.



LA POLITIQUE MANAGÉRIALE

Explicitation des engagements et des principes de la politique de ressources humaines

Délégations clarifiées

Évolution des pratiques managériales

Interactions du management et de la démarche d'amélioration continue de la qualité

ACTIONS



EXPLICITER LES ENGAGEMENTS ET LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES



CLARIFIER LES NIVEAUX ET LES PRATIQUES DE DÉLÉGATION



ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER LES MUTATIONS DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

L'ACSEA veut mettre en œuvre une politique managériale fondée sur la co-construction de sens, autorisant l'expérimentation et la prise d'initiative dans un esprit de responsabilité. Une telle orientation impulse des évolutions en profondeur des postures et des pratiques managériales, qui ne traduit ni une intention de promouvoir des pratiques de cogestion, ni une mise en cause de l'autorité hiérarchique, ni une indifférence aux spécificités associatives.

En contribuant à la qualité des réponses apportées aux besoins des personnes accueillies et accompagnées au sein de l'Association, tout en faisant partie de la dimension gestionnaire, le management revêt un caractère déterminant pour permettre et guider les transformations de l'Association dans un environnement en pleine mutation.

Plus exigeants, dans un contexte de resserrement des moyens financiers, les pouvoirs publics renforcent leurs actions de contrôle et d'évaluation. Simultanément, la production soutenue de textes législatifs, réglementaires ou normatifs nécessite des adaptations permanentes ne laissant guère de temps à l'appropriation.

La prégnance des enjeux sociétaux et environnementaux, les évolutions rapides des technologies impactent les modes d'organisation, les comportements et les relations de travail.

Les formes de travail autrefois fondées sur les logiques institutionnelles de filière sont désormais tournées vers la co-construction de parcours personnalisés avec les personnes accompagnées sur l'évaluation de leurs besoins spécifiques.

Confrontés à de tels changements qui nécessitent de nouvelles formes d'actions, d'interventions, d'organisations, de coopérations et de bien-être au travail, les salariés s'affirment en quête de sens et réclament une liberté d'action au regard de leur art professionnel.

Ces différents facteurs sont déterminants pour définir et mettre en œuvre de nouvelles manières de diriger, de piloter et d'animer l'Association, ses établissements et services et de répondre aux attentes des équipes de professionnels qui, sur le terrain, ont besoin de visibilité et de repères, de règles lisibles et équitables, d'attention et de soutien.

Les « vendredis de l'innovation » de l'IMPro : un exemple de pratique managériale et organisationnelle innovante

Depuis octobre 2017, l'établissement s'est organisé pour permettre, jusqu'à deux vendredis après-midi par mois, la tenue d'espaces de concertation ouverts à tous les professionnels de l'IMPro sans prévalence hiérarchique, en totale transversalité des secteurs et des métiers. Les sujets abordés y sont proposés, travaillés et discutés par les professionnels eux-mêmes, sans intervention de la direction. Cadre ou non cadre, professionnel du secteur éducatif ou de tout autre champ, y vient qui veut sur tel ou tel thème annoncé, pour présenter des travaux, écouter, partager ou participer selon ses questionnements, ses attentes ou ses expériences, en petits groupes constitués spontanément.

Engagée après une réflexion au sein de l'équipe de direction et un dialogue avec le comité d'établissement, cette démarche s'est élaborée chemin faisant, engendrant de nouvelles manières d'explorer les sujets et de faire naître des idées nouvelles, au profit de chacun et aussi de tous.

Les propositions, les pistes de réflexion qui naissent de ces temps de travail témoignent que cette évolution en matière d'organisation et de pratiques professionnelles est porteuse de vitalité et d'une véritable reconnaissance des apports remontant du terrain. Même si les passerelles fonctionnelles restent à affiner, la résonance de ces temps de travail atypiques s'étend aux instances repérées dans l'établissement. Ainsi, les réunions de l'équipe de direction, le conseil des cadres, les réunions des équipes pluridisciplinaires, les réunions institutionnelles, le Conseil de Vie Sociale et le COPIL DACQ prennent en compte les travaux réalisés lors de ces vendredis « autrement ». Sans doute, un des signes le plus tangibles de cette évolution dans la vie de l'établissement est porté par les réunions institutionnelles qui deviennent notamment des espaces de présentations et d'échanges entre collègues plus ouverts et davantage dynamiques, et non plus un discours magistral descendant et monocorde trop souvent déploré.

La démarche est innovante mais aussi génératrice d'innovations. Levier d'assurance voire de confiance, elle permet en effet à chacun d'œuvrer à la construction collective d'un travail partagé, développe des capacités de créativité et d'initiative, suscite une approche managériale plus ouverte, ouvre la voie à des formes de communication plus transversales, alors que d'une part nos organisations ont été historiquement pensées très verticalement et d'autre part l'arrivée d'un travail plus individualisé peut conduire à des formes d'isolement professionnel.

Porteuse d'un changement culturel et organisationnel aujourd'hui perceptible, la pratique des « vendredis » recueille une large adhésion et pourrait faire école sans doute, à condition de préserver l'esprit d'ouverture, la spontanéité, la souplesse et la confiance vers chacun, qui la caractérisent, sans calquer cette méthode qui se prétendrait universelle, mais plutôt en trouvant, avec les acteurs concernés, la pratique innovante soutenant leur engagement et leur motivation.

Ainsi, dans un tel environnement, le management joue un rôle clé pour mettre l'organisation au service du projet et de la stratégie de l'association dans un mouvement fondé sur ses valeurs et qui intègre l'écoute, l'anticipation, le dialogue constructif et ouvert à la diversité des opinions afin que les décisions soient prises au bon moment, au bon endroit et par les bonnes personnes.

EXPLICITATION DES ENGAGEMENTS ET DES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Parce qu'il renvoie au pilotage, le management s'appuie sur une politique associative de ressources humaines qui, au-delà des finalités humanistes exprimées dans les valeurs de l'ACSEA et des impératifs de conformité, doit affirmer les engagements et les principes d'action de l'Association en matière de bien-être au travail, de développement et d'évolution des

compétences, de dialogue social et d'accompagnement de la prise d'initiative.

Une telle politique intègre des lignes directrices managériales et des suggestions de bonnes pratiques qui prennent la forme d'une charte de management. Elle clarifie la définition et les conditions d'utilisation de partage d'outils et d'indicateurs communs de pilotage, indispensables à une gestion responsable des ressources humaines. Elle définit les principes qui guident les pratiques des managers s'agissant notamment du recrutement, de l'intégration, de l'accompagnement des parcours professionnels, de la formation, de la démarche permanente de qualité de vie et de santé au travail.

ACTION : « EXPLICITER LES ENGAGEMENTS ET LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ACSEA »

Assurer, au sein des établissements et services de l'ACSEA, une concrétisation cohérente d'une politique des ressources humaines traduisant notamment l'engagement de l'Association en faveur de la qualité de vie au travail, de la formation, de la qualité des relations sociales et du management.

DÉLÉGATIONS CLARIFIÉES

Au-delà de la conformité aux exigences de la réglementation, l'Association est attentive à la clarté et à l'efficacité des pratiques délégataires qui figurent parmi les conditions essentielles d'un management éclairé. Ceci concerne tous les niveaux, et notamment celui du management de proximité au sein même des établissements et services. Déléguer une mission, une tâche, y compris fixer les conditions du rendu-compte et du contrôle, nécessite d'en avoir une définition claire et de maîtriser des savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques.

ACTION : « CLARIFIER LES NIVEAUX ET LES PRATIQUES DE DÉLÉGATION »

Assurer la lisibilité des niveaux d'intervention et de décision des managers ;
Maîtriser les pratiques délégataires aux différents niveaux de responsabilité et de prise de décision.

ÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

La décision éclairée n'entrave pas le pouvoir de décision du manager, elle contribue à faire sens à l'arbitrage qu'il fera. Le management doit apprendre à ouvrir les voies de l'expérimentation et à faire naître de l'essai-erreur des pratiques davantage attendues. De telles approches favorisent la construction de sens. Elles mettent en valeur la compétence collective des équipes en encourageant l'autonomie, le dialogue, la prise d'initiative et de responsabilité.

L'instauration d'une dynamique permanente d'appropriation participative et progressive des principes de la charte de management, l'implication et l'accompagnement des directeurs et des chefs de service par l'analyse des pratiques professionnelles et la formation, sont les clés de l'évolution des pratiques managériales.

ACTION : « ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER LES MUTATIONS DES PRATIQUES MANAGÉRIALES »

Permettre le développement au sein de l'Association d'un management éclairé qui contribue à la construction de sens et mette en valeur la compétence collective des équipes en encourageant l'autonomie, le dialogue, la prise d'initiative et de responsabilité.

INTERACTIONS DU MANAGEMENT ET DE LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ

La démarche d'amélioration continue de la qualité (DACQ) impulse et accompagne une dynamique projective et évaluative dans l'ensemble des établissements et services de l'ACSEA, en interaction avec l'action des managers et l'évolution de leurs capacités managériales. D'une part, la question du management constitue une dimension essentielle qui doit être intégrée au travail d'amélioration effectué avec les équipes. D'autre part, la DACQ est un instrument qui doit être utilisable et utilisé par les cadres hiérarchiques comme support managérial au sein de leurs établissements et services.



L'INNOVATION COMME AXE STRUCTURANT DE LA VIE ASSOCIATIVE

Une impulsion forte et des projets au niveau
associatif

Des conditions favorables à la
concrétisation d'innovations au sein
des établissements et services

ACTIONS



**SOUTENIR LES DYNAMIQUES D'ÉMERGENCE
DE PROJETS INNOVANTS**



**DÉVELOPPER DES MODES D'ORGANISATION
ET DES PRATIQUES FAVORABLES À
LA CONCRÉTISATION D'INNOVATIONS**

Depuis sa création, l'ACSEA n'a cessé d'innover. Les innovations qui ont jalonné son développement lui ont permis de transformer ses services ou de proposer de nouvelles formes d'intervention.

Tant dans les réponses apportées aux personnes accompagnées que dans les formes d'organisation, l'Association a toujours su évoluer et s'adapter aux évolutions sociétales et à la mise en œuvre de politiques publiques auxquelles elle contribue par son expertise venue du terrain. Cela constitue une de ses principales forces.

Le Projet associatif 2019 - 2023 s'inscrit dans une période très mouvante où bien souvent l'incertitude reste la seule certitude, le tout dans un monde davantage en mouvement, dans un rythme plus rapide.

L'innovation concerne aussi bien l'évolution des pratiques professionnelles pour améliorer les prestations délivrées aux personnes accompagnées que l'émergence de nouveaux modèles économiques et sociaux.

Des inventions qui produiront des transformations radicales de l'organisation aux adaptations au quotidien des actes et des attitudes, l'innovation recouvre un champ très diversifié d'initiatives. Les domaines concernés sont nombreux (pratiques professionnelles, organisation, management, usages de nouvelles technologies, ...); les conditions d'émergence et les modalités de passage de l'idée à sa concrétisation puis à son essaimage sont multiples.

UNE IMPULSION FORTE ET DES PROJETS AU NIVEAU ASSOCIATIF

La plus-value associative réside notamment dans sa capacité à inventer de nouvelles approches, à les expérimenter, à soutenir avec réactivité des initiatives innovantes individuelles ou collectives, pour répondre aux enjeux d'une adaptation permanente de nos activités, de notre organisation et de nos modes de gestion.

« Ne pas prévoir, c'est déjà gémir » (Léonard de Vinci). Organisée au niveau associatif, la veille alimente les démarches innovatrices. Il s'agit à la fois, d'être en veille sur notre environnement externe (attentes sociales, commandes publiques, concurrences, corpus législatif) et attentif aux idées et aux initiatives des personnes accompagnées, des salariés et des bénévoles.

La participation de toutes les parties prenantes constitue un facteur essentiel pour apporter des réponses innovantes et pertinentes à leurs exigences, capter des idées nouvelles, tirer avantages des évolutions technologiques. Il s'agit de la participation des personnes accompagnées qui revendiquent une prise en compte appuyée de leurs compétences pour penser leur projet et vivre en prise avec les évolutions de la société ; de la participation des salariés qui, en quête de sens, expriment des exigences nouvelles, rejetant les organisations trop verticales perçues comme obsolètes et malmenantes ; il s'agit aussi de la participation de tous les acteurs susceptibles d'éclairer, par leurs témoignages ou leur expertise, les processus d'innovation. Pour y répondre, l'Association encourage la création en transversalité de groupes de travail thématiques.

Catalyseur des initiatives innovantes, la Direction Recherche & Développement de l'ACSEA joue un rôle moteur. Elle sensibilise aux enjeux du futur, donne des impulsions fortes pour intégrer les nouveautés scientifiques et techniques et faire émerger de nouveaux usages ; elle fait vivre un dispositif de veille et de partage d'informations ; elle organise, sur des thématiques transverses, la création d'espaces de co-construction ouverts à toutes les parties prenantes qui produiront un matériau indispensable à une vie associative riche en innovation. Elle développe les capacités de l'Association à mobiliser des modes de financement et d'ingénierie adaptés et met en œuvre les outils d'évaluation appropriés.

ACTION : « SOUTENIR LES DYNAMIQUES D'ÉMERGENCE DE PROJETS INNOVANTS »

Impulser et entretenir une dynamique d'innovation au service de la qualité des prestations et du bien-être des personnes ;
Soutenir les initiatives innovantes individuelles et de groupe et permettre leur concrétisation.

DES CONDITIONS FAVORABLES À LA CONCRÉTISATION D'INNOVATIONS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

Au sein des établissements et services, l'évolution des pratiques ne peut résulter d'une simple adaptation à des sollicitations émanant de prescripteurs ou de financeurs.

Les pratiques managériales, les modes d'organisation doivent favoriser l'émergence d'idées nouvelles, et permettre, de façon réactive, la concrétisation de propositions innovantes issues du terrain.

Qu'elles naissent de la prise de conscience d'un besoin, de la réponse à un appel à projet, d'une réflexion prospective, d'une pensée singulière ou insolite, de gestes de créativité au quotidien, chacun devrait se sentir autorisé et soutenu pour imaginer et suggérer des évolutions potentielles en matière de pratiques professionnelles, d'activités, de modes d'organisation. C'est ainsi que l'on peut aller au-delà de la simple recherche d'adaptation, capter des signaux faibles, se libérer d'une pensée fermée et imaginer des modèles de rupture.

Pour être concrétisées, les propositions innovantes doivent pouvoir être étudiées, expérimentées et étendues. Permettre l'émergence et la concrétisation des idées prometteuses suppose en effet d'y être attentif, de les instruire au regard des orientations de l'Association et des objectifs de l'établissement ou service de décider de les soutenir et de mettre en place rapidement les moyens de leur faisabilité. Une telle approche passe par un engagement fort en faveur de l'innovation au niveau des instances de direction de l'Association et de ses établissements et services dont les projets devraient se faire échos.

La communication met en valeur les bonnes pratiques, les actions innovantes et leurs effets bénéfiques. Ce faisant elle encourage les initiatives, les valorise et permet leur essaimage. Des manifestations exceptionnelles peuvent être envisagées ; les cercles de concertation existants, comme les Conseils de Vie Sociale (CVS) ou les Réunions Générales de l'Encadrement (RGE), et l'ensemble des outils de communication de l'ACSEA sont mis à contribution. En envoyant des signaux positifs, la mise en valeur des innovations réussies renforce la dynamique associative et fait valoir l'innovation comme axe structurant de la vie associative.

ACTION : « DÉVELOPPER DES MODES D'ORGANISATION ET DES PRATIQUES FAVORABLES À LA CONCRÉTISATION D'INNOVATIONS »

Impulser et entretenir une dynamique d'innovation ;
Favoriser l'innovation au service de la qualité des prestations délivrées

VIE ET APPROPRIATION
DU PROJET ASSOCIATIF

Quelle que soit la pertinence des principes et des objectifs du projet de l'ACSEA, quelle que soit la qualité des travaux et des échanges qui ont permis sa définition, celui-ci prend vie et acquiert une dimension concrète dès lors qu'il fait effectivement référence pour l'action, en étant ancré dans les pratiques et dans les relations, en éclairant les décisions et les prises d'initiative dans tous les domaines d'activité et dans chacune des entités qui composent l'Association. La réussite du projet associatif dépend donc de l'assiduité et de la manière avec lesquelles il est conduit pour assurer, de manière aussi étendue que possible, sa déclinaison et son appropriation au sein des établissements et services.

MISE EN ACTIONS

Ferment d'une démarche d'amélioration continue, le projet associatif est concrétisé par la mise en œuvre planifiée, pilotée, évaluée d'un ensemble d'actions.

Déployées progressivement, ces actions portent les évolutions voulues par l'Association et impactent l'ensemble de ses établissements et services. Chacune d'elle est déterminée par une finalité et une temporalité ; elle prépare, selon son objet, des évolutions stratégiques, organisationnelles ou de pratiques professionnelles ; elle mobilise des compétences et des moyens pour produire des résultats concrets, selon un agenda défini. Un premier ensemble de « fiches action » a été formalisé au stade de la rédaction du projet associatif. Il pourra être amendé et complété par de nouvelles fiches au fur et à mesure de l'avancement du projet associatif.

Un pilote est désigné pour chaque action. Il est responsable du déroulement de l'action et en rend compte régulièrement au Conseil d'administration et à la Direction générale.

Chaque année, le Conseil d'administration examine l'état d'avancement des actions, leurs résultats et leurs effets constatés. Une évaluation de l'ensemble du projet sera réalisée en 2021 au regard de sa réalisation et des évolutions marquantes du secteur. Elle permettra, s'il y a lieu, d'amender le projet et d'adapter en conséquence le plan d'actions.

Affirmer l'importance et le rôle central du projet associatif, incite à y faire référence de manière régulière dans tous les organes de gouvernance, direction et contrôle de l'Association. Des comptes rendus d'avancement du projet associatif sont effectués lors des Assemblées générales annuelles et à l'occasion de réunions des instances représentatives du personnel au niveau associatif. L'état d'avancement des actions figure dans le rapport annuel d'activités de l'Association. Un point régulier de réalisation des actions est inscrit à l'ordre du jour des séminaires de direction, des réunions du Conseil de direction et des Réunions Générales de l'Encadrement (RGE).

CONCRÉTISATION ET APPROPRIATION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

La concrétisation du projet de l'ACSEA suppose une contribution permanente des établissements et services à sa réalisation et une large appropriation de ses principes et objectifs.

Les orientations du projet associatif sont donc prises en considération pour rédiger et réaliser les projets d'établissements ou de services. Cela concerne naturellement les réécritures ou révisions programmées ou à venir des projets, mais également les projets en cours pour lesquels les résonances avec le projet associatif seront utilement travaillées.

Au sein de chaque établissement ou service, les priorités associatives sont intégrées et abordées de manière spécifique et appropriée, notamment dans le cadre des travaux de la DACQ, lors des réunions de direction ou d'équipe, dans le cadre des instances de participation des personnes accueillies et accompagnées, dans le cadre des réunions des instances représentatives du

personnel.

La mobilisation des directeurs d'établissement et service est donc essentielle. Porteurs des valeurs et des engagements du projet associatif, ils participent à sa déclinaison et à l'implication des personnes accompagnées et des salariés ; par leur engagement volontaire, ils contribuent à la réussite des actions.

La contribution des établissements et services à la réalisation et à l'appropriation du projet associatif s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des délégations confiées à leurs directeurs et de leur contrôle.

COORDINATION GÉNÉRALE DU PROJET ET COMMUNICATION SPÉCIFIQUE

Un comité de suivi du projet associatif est constitué pour veiller à sa coordination et à l'efficacité de sa mise en œuvre. De ce point de vue, il formule des propositions d'amélioration. Composé d'administrateurs, dont le Président, de représentants des personnes accueillies et accompagnées par l'Association, de représentants du personnel, de représentants de l'encadrement dont le Directeur général, il se réunit au moins deux fois par an.

La communication interne et externe joue un rôle essentiel pour chacun des six axes qui structurent le projet associatif. Elle permet de mettre en valeur et de partager les témoignages d'action ou de pratiques, fait état de la vie et de la concrétisation du projet, contribue à impulser et à entretenir une dynamique participative à l'échelle de l'Association.

Un plan de communication spécifique est déployé au niveau associatif pendant toute la durée du projet. Piloté par le service communication de la Direction générale, utilisant notamment l'ensemble des médias permanents de l'Association, il intègre des actions spécifiques, diversifiées, attractives et motivantes. Une attention particulière concerne l'accessibilité aux informations. Actualisé chaque année, le plan de communication est présenté au comité de suivi.

