



SAUVEGARDE 69

PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF

adopté à l'Assemblée Générale
du 18 juin 2015

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	p. 4
1. UNE ÉTHIQUE DE L'ÊTRE EN SOCIÉTÉ ET DE L'ACTION	p. 6
1.1 AXES STRATÉGIQUES	p. 6
1.2 PRIORITÉS	p. 6
2. L'ASSOCIATION CITOYENNE ET MILITANTE, FONCTION SOCIÉTALE ET POLITIQUE	p. 7
2.1 AXES STRATÉGIQUES	p. 8
2.2 PRIORITÉS	p. 9
2.3 À MOYEN TERME	p. 10
3. DÉMOCRATIE ASSOCIATIVE, GOUVERNANCE ET DIRIGEANCE	p. 10
PRINCIPES ET AXES STRATÉGIQUE	p. 10
3.1 REPRÉSENTATIVITÉ ET DÉMOCRATIE SOCIALE	p. 11
3.2 ÉQUILIBRE ET CONTRÔLE DES POUVOIRS, TRANSPARENCE ET ESPONSABILITÉ DES ACTEURS	p. 12
3.2.1 LA GOUVERNANCE	p. 12
3.2.2 LA DIRIGEANCE	p. 13
4. ORGANISATION ET MANAGEMENT OPÉRATIONNEL, PRÉVENTION DES RISQUES	p. 14
4.1 L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE, DÉFINITION DES MISSIONS, FONCTIONS, RESPONSABILITÉS, PROCÉDURES	p. 15
4.2 VIE FINANCIÈRE DE L'ASSOCIATION	p. 15
4.3 RESSOURCES HUMAINES ET DROIT SOCIAL	p. 15
4.4 ANIMATION DE L'ÉQUIPE DE DIRIGEANCE	p. 15
5. SERVICES, QUALITÉ, PROSPECTIVE ET INNOVATION	p. 16
5.1 L'ÉVOLUTION DES SERVICES	p. 16
5.1.1 AXES STRATÉGIQUES	p. 16
5.1.2 PRIORITÉS	p. 18
5.1.3 À MOYEN TERME	p. 18
5.2 PROSPECTIVE ET INNOVATION, LE PARI DE L'ÉLABORATION COLLECTIVE DE L'ACTION	p. 19
5.2.1 AXES STRATÉGIQUES	p. 19

6. MISE EN OEUVRE, SUIVI ET ACTUALISATION DU PROJET STRATEGIQUE ASSOCIATIF	p. 19
6.1 MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF	p. 19
6.1.1 LE PSA, RESSOURCE POUR TOUS LES ACTEURS	p. 19
6.1.2 LE PSA, COLONNE VERTÉBRALE QUI UNIFIE ET ARTICULE TOUTES LES ACTIVITÉS	p. 20
6.1.3 LE PSA, PRINCIPE FÉDÉRATEUR DES ACTIONS ET DES ÉVOLUTIONS DE L'ASSOCIATION	p. 20
6.1.4 LA MISE EN ŒUVRE DU PSA S'APPUIE SUR UN LIEU RESSOURCE POUR PENSER LA PROSPECTIVE ET LES INNOVATIONS	p. 20
6.2 PRINCIPES STRUCTURANT LE PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF DANS SON OPÉRATIONNALITÉ	p. 20
6.2.1 LA FORMALISATION DES PRATIQUES, DES PROCÉDURES, DES PARTENARIATS, DE LEURS APPLICATIONS, ET DU RÉSULTAT DES ACTIONS EST UNE CONDITION INCONTOURNABLE DE BONNE CONDUITE DES MISSIONS DE L'ASSOCIATION	p. 20
6.2.2 LA TRANSVERSALITÉ CONSTITUE UN LEVIER POUR FAVORISER LE PARTAGE ET L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES	p. 20
6.2.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE JOUE UN RÔLE CENTRAL DE COORDINATION, DE FACILITATEUR, ET D'APPUI TECHNIQUE	p. 21
6.3 SUIVI ET ACTUALISATION DU PSA	p. 21
CONCLUSION	p. 22

PRÉAMBULE

Le Projet Stratégique Associatif de Sauvegarde 69 s'inscrit dans la continuité :

- **de l'esprit, de l'engagement et des valeurs des fondateurs**, au premier rang desquels Emmanuel Gounot (cf. annexe 2 « Écrire l'histoire de la Sauvegarde de l'enfance à Lyon » de François Boursier),
- **des principaux textes de référence** qui jalonnent plus particulièrement son histoire récente, notamment des statuts de 2016 et de la charte de 2011 mise à jour en février 2013 (cf. annexe 4).

S'inspirant des valeurs portées par l'Association, **le PSA tient toutefois à marquer un renouveau dans ce qui fonde et oriente l'action de l'Association et de chacun en son sein, à partir d'une lecture lucide du contexte actuel et d'une démarche volontariste de la nouvelle équipe dirigeante.**

Il conforte l'éthique, l'identité et la légitimité de l'Association dans un environnement en pleine mutation, par référence notamment à ce qui caractérise les « Sauvegarde » :

- **associations militantes** pour susciter la construction de politiques publiques en direction des personnes en situation de fragilité ou de vulnérabilité,
- **associations indépendantes** de tout pouvoir religieux ou politique,
- **associations créatrices et gestionnaires de services** assurés par des professionnels.

Il développe l'offre de services, en s'appuyant sur **une organisation et des méthodes modernes** centrées sur la personne en situation de vulnérabilité et en quête d'humanité, sur **l'engagement, la participation et les compétences de tous les acteurs**, et sur **les ressources de l'environnement.**

Il donne la possibilité à chacun, quel que soit sa fragilité, son handicap, sa vulnérabilité, d'accroître sa capacité à agir dans une société qui se caractérise par sa complexité, l'accélération des modes de vie et des rapports sociaux de plus en plus déshumanisés.

Les propositions faites par les différentes instances et ateliers thématiques **concernent différents domaines de Sauvegarde 69** : l'éthique (ch.1), la fonction militante, citoyenne et politique (ch.2), la démocratie associative, gouvernance et dirigeance (ch.3), l'organisation et le management opérationnel, la prévention des risques (ch.4), les services, la qualité, la prospective et l'innovation (ch.5), la mise en oeuvre, le suivi et l'actualisation du Projet Stratégique Associatif (ch.6).

Ils interagissent dans la vie quotidienne de l'Association. De l'articulation et de la convergence des choix stratégiques faits dans ces différents domaines dépendra la cohérence globale et l'efficacité du PSA.

Le Projet Stratégique Associatif de Sauvegarde 69 s'est construit en trois étapes :

1. **L'élaboration d'une méthodologie** mobilisant tous les acteurs de l'Association de façon participative et contributive.
2. **La production de propositions** par cinq ateliers thématiques, sous la conduite d'un comité de pilotage, représentatifs de toutes les parties prenantes ; propositions rassemblées lors de la journée associative du 13 décembre 2013.
3. **Le travail du Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation**, avec le consultant chargé de la rédaction du projet, pour stabiliser un texte unifiant toutes les contributions et tous les plans d'action au sein de l'Association.

Le point d'orgue de la réflexion engagée depuis trois ans sur le projet stratégique aura été **la journée associative du 13 décembre 2013, temps fort pour tous les membres et acteurs de l'Association.**

Extrait des propos introductifs du président Henri Bossu à cette journée :

On oppose souvent agir et penser, comme si l'action avait plus d'importance dans la réalité que la pensée.

Or, la pensée ne précède pas l'action, elle ne lui succède pas non plus ; la pensée est une action : penser c'est agir, parce que c'est modifier les représentations du réel que nous portons en chacun de nous et, par là, modifier volontairement ou involontairement nos modes d'action.

Dans le prolongement de cette conviction, « agir citoyennement pour la santé et la solidarité » est d'abord un acte de pensée ; un acte fondateur de l'action, au sens du « je peux » de l'homme capable, pour reprendre l'expression chère à Paul Ricœur.

Penser le : « je peux agir » citoyennement pour la santé et la solidarité conduit à identifier et à comprendre les liens dynamiques entre le sens du vivre ensemble, le politique, et le sens de la proximité aux humains dans l'action sanitaire et sociale, la clinique.

En cheminant dans la compréhension de ces liens, nous sommes conduits sur la crête de l'éthique, celle d'une éthique sociale, source d'engagement pour l'action tantôt sur le versant du politique, tantôt sur le celui de la clinique.

Et je fais ici le lien avec les trois notions fondatrices de la réflexion éthique selon Paul Ricœur : « la dignité de la personne, le souci de l'autre, l'institution juste. »

Cette journée a permis de rappeler les objectifs et la méthode, de faire un diagnostic précis du contexte, de la situation de l'Association et des enjeux (cf. annexe 1), et de mettre en perspective les orientations stratégiques.

À travers la restitution des cinq groupes de travail, les conférences de représentants de différentes disciplines (philosophie, gestion, clinique), les interventions et les échanges d'une grande richesse qui ont suivi, c'est **un souffle vivifiant de la pensée qui aura marqué les esprits autant que les coeurs.**

1. UNE ÉTHIQUE DE L'ÊTRE EN SOCIÉTÉ ET DE L'ACTION

Plus de 70 ans après sa création, s'il y a bien continuité avec l'esprit, les valeurs des membres fondateurs et des différents textes de référence qui jalonnent son histoire, **ce Projet Stratégique Associatif se devait de les réinterpréter et de les actualiser dans le monde d'aujourd'hui**, un monde en pleine mutation où la santé, l'éducation entrent dans la culture du marché et de l'appel d'offre.

La rencontre, l'accueil, le face à face, l'accompagnement, la confiance impliquent **la reconnaissance de l'autre, le respect de sa personne**. C'est à cette condition que l'autre se sent une personne dans la relation qui s'instaure, peut s'affirmer dans son identité, sa singularité, son histoire, ses ressources, ses potentialités, ses talents et développer son autonomie, sa capacité propre à agir et à donner le meilleur de lui-même.

Ainsi, une éthique de l'être en société se fonde-t-elle d'abord sur la valeur de la personne, mais également sur **la valeur des liens sociaux** dans lesquels chaque personne forge son identité, se déploie dans des relations qui la nourrissent autant qu'elle les nourrit, se reconnaît comme partie prenante d'une communauté de personnes où la solidarité protège autant qu'elle oblige (droits et devoirs).

Globalement, **l'éthique sociale qu'affirme Sauvegarde 69 est portée par la conviction de la dignité de la personne, la restauration des liens sociaux** là où ils sont défailants, l'engagement pour promouvoir une société solidaire et inclusive.

Agir à ces trois niveaux suggère l'articulation permanente à trouver, et à faire vivre, entre les plans individuel et collectif de l'action ; ce que sous-tend une autre **articulation entre la dynamique de l'accompagnement social** sous ses formes diverses, **et celle du développement de la capacité des personnes** (pouvoir d'agir, empowerment).

Dans une recommandation d'octobre 2010, l'Anesm insiste sur la **nécessité d'intégrer la réflexion éthique dans l'action** avec la personne accompagnée.

Pour l'Anesm, trois facteurs déterminent les pratiques : la vulnérabilité des personnes, l'articulation entre l'individuel et le collectif, l'évolution permanente du travail social. Elle rappelle enfin que **la réflexion éthique impacte l'institution** et son fonctionnement et **oriente les décisions stratégiques**.

L'éthique vise à **déterminer le « bien agir »** en tenant compte des contraintes relatives à des **situations concrètes et singulières** où peuvent entrer en contradiction des valeurs ou principes d'intervention d'égale légitimité.

Elle permet de **prendre les décisions les plus justes possible et les plus appropriées**. Elle associe une pluralité de points de vue (usagers ou représentants d'usagers, proches, professionnels, personnes ressources, bénévoles...).

Elle doit prendre en compte toutes les ressources internes et externes qui peuvent nourrir la réflexion.

1.1 AXES STRATÉGIQUES

L'Association mobilise et rassemble autour d'un projet fondé sur les potentialités de la personne en situation de vulnérabilité et de ses capacités à agir.

L'Association rend possible le projet d'accomplissement que chacun porte en lui-même, qu'il soit dirigeant ou dirigé, bénévole ou salarié, accompagnant ou accompagné, éducateur ou éduqué, soignant ou soigné...

Elle veille à ce que les pratiques se développent **au-delà des exigences normatives et du contrôle social**, autrement que dans des rapports de pouvoir, de domination.

Elle **crée les conditions d'un rapport dynamique entre vulnérabilité et créativité**.

1.2 PRIORITÉS

L'Association inscrit la pratique éthique au coeur de sa politique, de son organisation et de son action, afin de renforcer les relations de confiance entre les différents acteurs, donner du sens aux projets et aux pratiques, favoriser la cohésion des équipes.

La pratique éthique ne saurait se limiter à la seule relation du professionnel avec la personne accompagnée.

Elle concerne l'ensemble des acteurs et des modes de coopération.

L'éthique fait partie intégrante du management opérationnel.

Les instances dirigeantes de l'Association donnent délégation aux cadres de direction pour l'intégrer dans le fonctionnement des services, les espaces collectifs de débat, l'élaboration des projets, l'analyse des pratiques.

Le GREJ, lieu-ressources pouvant apporter des éléments juridiques et approfondir la réflexion éthique portée par les professionnels sur des problèmes rencontrés dans l'exercice de leurs missions (cf. annexe 4), **peut également être sollicité dans ce domaine par les instances dirigeantes de l'Association et les directions opérationnelles.**

Certaines notions relatives à l'éthique sont précisées en annexe tant elles sont souvent peu intégrées ou encore sources de confusion (cf. annexe 5).

2. L'ASSOCIATION CITOYENNE ET MILITANTE, FONCTION SOCIÉTALE ET POLITIQUE

Depuis sa création, en prise directe avec les besoins des personnes en situation de vulnérabilité, l'Association a fait preuve d'initiatives, de créativité, d'innovations avec une réelle capacité d'anticipation sur les politiques publiques autant que de réactivité et d'adaptabilité.

Elle est aujourd'hui confrontée à des contraintes sans précédent de la part des pouvoirs publics et des administrations, et à une concurrence multiforme (secteur public, associations, fondations, secteur marchand, lieux de vie, familles d'accueil...).

Émanation de la société civile, **Sauvegarde 69 entend jouer pleinement son rôle comme corps intermédiaire** entre le citoyen, la société civile, les collectivités territoriales et l'État, et **comme acteur de l'économie sociale et solidaire**, entre secteur public et économie de marché.

Le mouvement d'adhésion de Sauvegarde 69 à l'économie sociale et solidaire se manifeste par :

- **l'utilité sociale** de ses actions et sa **mission de solidarité**,
- **son caractère non lucratif** et sa contribution à une économie redistributive,
- **son engagement militant**, par elle-même et avec d'autres associations de même type particulièrement au sein de fédérations représentatives), pour le développement des politiques sociales et de santé,
- **son fonctionnement démocratique et participatif** par l'implication de toutes ses parties prenantes, et par des règles claires de gouvernance, de dirigeance et d'animation,
- **son souci de promouvoir les compétences** et d'assurer les conditions d'exercice des professionnels de l'action sociale et de la santé, notamment par le dialogue social et son adhésion à la branche professionnelle portée par Nexem et l'UDES.

L'Association a vocation à déceler, prendre en compte et faire valoir les besoins sociaux, les attentes et les problèmes des personnes en situation de fragilité, de handicap, de vulnérabilité et à leur apporter des réponses pertinentes et adaptées.

Pour ce faire, l'Association développe sa surface sociale et la coopération dans tous les domaines. Elle accroît sa notoriété et son influence pour orienter les politiques publiques.

2.1 AXES STRATÉGIQUES

Intégrée dans son environnement, la société, le monde qui l'entoure, la vie de la cité et des territoires, **l'Association y affirme son identité et sa légitimité « à faire société ».**

Elle fait valoir la **cohérence globale et la continuité entre son domaine d'action spécifique** au profit des personnes en situation de fragilité, **et le vivre ensemble, le bien commun.**

Elle **favorise** dans les territoires **les rapports de proximité, utilise les ressources de l'environnement** qui peuvent contribuer à améliorer la situation des personnes accompagnées (emploi, logement, santé, culture, développement personnel, sport...).

Elle développe les liens sociaux, la citoyenneté, la démocratie au quotidien, les solidarités actives et les coopérations.

Elle **mutualise des moyens**, pour optimiser les ressources. Elle réfléchit à la création d'unions d'associations aptes à développer les coopérations.

Elle développe, formalise le travail en réseau entre institutions privées et publiques (conventions), mais également entre services de l'Association (organisation en pôles). Elle favorise **la continuité et la cohérence des parcours des personnes accompagnées, la flexibilité et la fluidité des pratiques** tout en prenant en compte la spécificité et les logiques de chaque secteur :

- **protection de l'enfance et prévention spécialisée** (développer les ressources et élargir les réseaux pour étayer les prises en charge en développant l'approche prospective) ;
- **médico-social enfance** (renforcer les liens avec le secteur hospitalier par le biais des médecins présents dans les établissements),
- **médico-social adulte** (hébergement/ESAT pour favoriser l'accès à l'emploi et à un logement ; travail en réseau avec la psychiatrie et les hôpitaux) ;
- **insertion.**

Elle s'appuie sur des professionnels qui jouent un rôle déterminant dans la circulation de l'information, les rapprochements et interactions entre services et institutions (ex. : médecins dans les rapports travail social-soin, service éducatif-hôpital) ou encore sur des services à l'interface d'une grande diversité d'acteurs, de ressources, d'institutions (ex. : la prévention spécialisée).

Elle augmente le nombre de ses membres et développe les soutiens, le mécénat, les réseaux influents présents sur le terrain, dans la société civile et politique.

Elle accroît sa capacité à croiser des ressources publiques et privées dans le champ de l'économie sociale et solidaire en rappelant son caractère non lucratif.

Elle précise sa politique en ce qui concerne :

- **l'expression, la représentation et la participation des personnes accompagnées.** Elle fait un diagnostic et des propositions concernant les lieux et modes de participation avec une cartographie précisant : les instances (tels les Conseils de Vie Sociale ou autres formes d'expression) et événements existants ou à créer et les modalités,
- **la participation des salariés et de leurs représentants à la vie de l'Association :** participation aux événements qui rythment la vie de l'Association (conviviaux, AG, journées associatives, séminaires et ateliers à thème,...) où les salariés peuvent être associés à l'analyse des besoins sociaux et sur les orientations de l'Association. Le Comité d'entreprise est notamment consulté sur les orientations stratégiques et les projets importants de l'Association.

Elle sensibilise les bénévoles responsables et les professionnels à l'évolution des politiques publiques et aux enjeux du secteur.

Elle développe sa vision sociale et politique, sa capacité d'anticipation et de négociation avec les pouvoirs publics, en s'appuyant notamment sur :

- les connaissances, l'expérience, **l'expertise de ses services**,
- **les réflexions du GPI**, « Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation »,
- **la participation des personnes accompagnées** qui peuvent utilement faire profiter l'Association de leur expérience, notamment dans le domaine du handicap,
- **les études, recherches, rapports** qui analysent de façon globale ou spécifique les besoins sociaux, les politiques publiques, les dispositifs et pratiques, d'où la nécessité d'un service de documentation adapté.

Elle prend en compte les logiques institutionnelles du secteur public, notamment dans l'organisation de ses pôles pour rationaliser sa gestion et fluidifier les pratiques en articulant de façon suffisamment cohérente les structures de l'action publique (juridiques, administratives, budgétaires...) et les logiques de parcours des personnes accompagnées.

Elle développe sa communication externe, notamment elle traite de façon bien différenciée la communication grand public (médias, opinion publique...) et la communication institutionnelle (pouvoirs publics, partenaires...). Elle adapte ses supports pour présenter de façon plus vivante l'Association et ses services (site web, plaquette, livrets d'accueil, journal...). Elle développe la communication interactive (forums, débats...). Elle intègre les technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment au profit des jeunes et des professionnels.

2.2 PRIORITÉS

Elle identifie les partenaires et réalise une cartographie du partenariat au niveau local, territorial, régional et national, des réseaux associatifs et des instances fédératives et politiques. Notamment, elle cartographie **les instances et les procédures** mises en place par l'État et les collectivités territoriales (ARS, Conseil général, PJJ, CAF,...) pour associer le secteur associatif dans les phases d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques publiques.

Elle prend en compte la réforme des collectivités territoriales (Métropole, Région, Département, Intercommunalité...) dans les modalités de rapprochement des associations et de participation à la vie publique.

L'Association, **son champ d'activité, ses services sont portés à la connaissance de ses partenaires potentiels**, qu'ils interviennent dans le même secteur où à la périphérie, pour développer les complémentarités, synergies, et coopérations dans différents domaines : réflexions sur des thématiques transversales, appels à projet, l'action sur le terrain, mutualisation de moyens.

Elle adhère aux unions, fédérations et au syndicat d'employeurs du secteur et précise les modalités de représentation et de participation de l'Association tant au niveau politique que technique (annexe 7 - tableau « Mandats de représentation de Sauvegarde 69 dans les fédérations et réseaux »).

Son implication dans les instances fédératives et politiques vise à :

- mettre en commun l'analyse des besoins sociaux, des attentes des personnes en situation de fragilité, de handicap, et **partager une vision politique** ;
- **se positionner de façon concertée**, cohérente et convergente dans les débats de société et dans les rapports avec les pouvoirs publics, les médias, la société civile et l'opinion publique (place des personnes en situation de vulnérabilité, éducation, mieux vivre ensemble...) ;
- **promouvoir les dispositifs d'action sociale et médico-sociale** dans leur diversité et complémentarité et les modes d'intervention de chacun ;
- **être davantage force de propositions.**

Elle y participe activement tant au niveau local, régional que national ou s'assure d'être représentée par une fédération avec laquelle l'Association collabore pour positionner le secteur associatif et défendre ses propres intérêts. Elle organise la **restitution de l'information au sein de l'Association**.

Sa participation dans les instances politiques s'appuie sur un processus en interne qui **implique davantage les usagers et les personnels**. La communication interne, les échanges favorisent le positionnement politique de l'Association. La participation aux différentes instances fédératives et politiques **alimente la réflexion interne**. La diffusion, la remontée et le partage d'informations sont organisés **à partir des champs d'action** pour nourrir la réflexion aux différents niveaux de l'Association et orienter les choix politiques et stratégiques (exemple du programme de réussite éducative).

L'Association organise des rencontres entre Président, membres du CA et les niveaux opérationnels pour développer les liens entre le terrain et le politique.

Elle **définit les critères pour mieux cibler les réponses aux appels à projet** (technicité, territoire, temps, association ou service,...).

Elle **rétablit les journées d'accueil des nouveaux salariés** pour leur présenter Sauvegarde 69, ses valeurs et textes de référence (PSA, charte,...), ses services, et favoriser leur participation au sein de l'Association.

Elle **assure le bon fonctionnement des CVS**, notamment en protection de l'enfance, conformément à la réglementation en vigueur.

Elle redéfinit la place et le rôle des commissions de suivi.

Elle **développe un système de communication interactif** (intranet) pour faciliter l'accès des instances dirigeantes et des sphères opérationnelles à la connaissance des politiques sociales, de la commande publique, avec une revue de presse et une base documentaire actualisée et leur permettre de réagir, commenter et débattre. **Elle reprend la question de son appellation** : SAUVEGARDE 69 ou Sauvegarde, en lien avec les autres « Sauvegarde ».

2.3 À MOYEN TERME

L'Association élabore une charte concernant le bénévolat et définit la place, le rôle, les responsabilités des « bénévoles », notamment dans les services opérationnels de l'Association.

Elle adopte un mode d'information adapté à chaque activité pour faire valoir son utilité sociale, la qualité de ses services (accueil, bien être, parcours, devenir des usagers...).

3. DÉMOCRATIE ASSOCIATIVE, GOUVERNANCE ET DIRIGEANCE

L'Association évolue dans un monde en pleine mutation, qui bouscule la vie des services et les pratiques managériales. Les bouleversements de notre société autant que de notre secteur, ouvrent **de nouvelles perspectives, offrent de nouvelles opportunités**.

PRINCIPES ET AXES STRATÉGIQUES

Les instances dirigeantes de l'Association prennent part activement à **l'évolution du champ social et médico-social**. Elles jouent « **un rôle fondamental d'orientation stratégique et d'anticipation, d'insertion dans la communauté, et sont déterminantes dans la définition et la conduite du projet associatif** » (Conférence Permanente des Coopérations Associatives « Gouvernance des associations », mai 2012). Elles font preuve d'un **management adapté à la gestion d'une entreprise moderne de services** pour répondre aux attentes des personnes en quête d'humanité et de solidarité. Elles **évaluent, valorisent et optimisent les ressources** de l'Association, dans le but de **favoriser la créativité, construire un ensemble d'actions, rendre les meilleurs services possible et préparer les développements à venir**.

Du degré de transparence, d'humanité et de performance des modes de management de l'Association dépendent la qualité des pratiques de l'ensemble des acteurs, la solidarité et le bien commun face aux incertitudes. La qualité de l'accueil, du projet de vie et du parcours de la personne accompagnée donne tout son sens à l'action, et ce, d'autant plus quand les modes d'implication des acteurs contribuent à humaniser les rapports sociaux.

Les pratiques managériales veillent au respect des processus et modes opératoires qui permettent d'entendre la parole de chacun, de faire émerger ses ressources, potentialités et capacités créatrices, de favoriser l'expression de ses difficultés et attentes. Elles recherchent et développent des espaces de décélération, de « respiration », et de mise en pensée collective de l'action. Il convient de rappeler que **le terme management**, contrairement à une idée reçue sur son origine anglo-saxonne, **vient du français « ménager »** et exprime l'idée de prendre soin, de faire attention à, de s'occuper de. Il a produit le substantif **ménagement** (précaution, soin).

Pour exercer sereinement leurs fonctions, les instances dirigeantes s'appuient sur **une organisation efficace et lisible qui garantit :**

- **représentativité et démocratie associative,**
- **équilibre et contrôle des pouvoirs, transparence et responsabilité des acteurs.**

La coopération des acteurs se développe dans le respect des places et des pouvoirs de chacun. **Les dirigeants de l'Association peuvent ainsi se retrouver dans des espaces collaboratifs** qui permettent de relier et d'articuler la gouvernance, la dirigeance et l'animation de l'Association.

3.1 REPRÉSENTATIVITÉ ET DÉMOCRATIE SOCIALE

En tant qu'association engagée dans l'économie sociale et solidaire, Sauvegarde 69 se veut être **une organisation démocratique** ; en cela :

Elle définit clairement les modes d'exercice du pouvoir selon des modalités de :

- **gouvernance** (mandat exercé par élection de certains de ses membres dans le cadre de ses statuts) ;
- **dirigeance** (délégations données par la gouvernance à des professionnels pour la mise en œuvre de ses activités).

Elle met en place des modalités de participation et d'expression des parties prenantes (bénévoles, salariés, personnes accompagnées), **selon :**

- **les dispositions légales** (Conseils de Vie Sociale ou autre forme d'expression des personnes accompagnées - cf. annexe 8 -, élaboration du projet personnalisé, droit à l'expression directe et collective des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail) ;
- **des dispositions qui lui sont propres** sous forme de coopération entre les acteurs (commissions de suivi, ateliers thématiques, Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation, journées associatives, événements...).

Elle promeut et gère des services et des prestations réalisés par des acteurs dont elle assure, avec le mouvement national et historique des associations d'action sociale, la professionnalité (formations, qualifications, compétences), **et les conditions d'exercice** (contrat de travail, convention collective, branche professionnelle).

À cet égard, elle garantit :

- **le bon déroulement du dialogue social** ;
- **la représentativité des salariés et le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel** ;
- **le respect des principes de neutralité et de laïcité.**

Elle veille à l'exercice d'une citoyenneté responsable :

- elle suscite des **espaces de parole libre**, fondés sur le respect, la coopération et la responsabilité individuelle et collective ;
- elle favorise la **réflexion critique et constructive** sur le sens de l'intervention sociale ;
- elle **promeut chez les personnes accompagnées** la conscience de leurs droits et devoirs, ainsi que **leur implication** au sein de la collectivité

Enfin, du fait de sa finalité, Sauvegarde 69 est **une organisation complexe**.

Elle est le **lieu de** :

- **l'engagement associatif** et bénévole de ses membres.
- **travail** de professionnels avec lesquels elle a des relations contractuelles et de délégation.
- **vie**, d'accompagnement ou de prestations, pour les personnes bénéficiaires de l'action sociale et médico-sociale.
- **mise en œuvre des politiques publiques** par habilitation et financement des autorités de contrôle et de tarification.

Ces formes de complexité s'articulent et interagissent autour de la **mise en pratique de modalités de gouvernance et de dirigeance**.

3.2 ÉQUILIBRE ET CONTRÔLE DES POUVOIRS, TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ DES ACTEURS

3.2.1 LA GOUVERNANCE

La gouvernance de Sauvegarde 69 est l'émanation du vote de l'assemblée générale des membres actifs ; elle est constituée par **les instances de pouvoir définies par les statuts et le règlement statutaire associatif** (cf. annexe 3) :

➤ **Le Conseil d'Administration :**

Réuni statutairement, **il exerce son pouvoir par délibération collective**. Les administrateurs, individuellement, n'exercent pas de pouvoir, mais ils ont une implication dans la vie associative (cf. attributions individuelles des bénévoles). **Le Bureau et le Président rendent compte de leur action au Conseil d'Administration**, qui est **l'instance majeure de délibération** quant aux orientations politiques et économiques de l'Association. **Le Conseil d'Administration rapporte son action à l'Assemblée Générale** qui est **l'instance souveraine** quant à la nature et à l'avenir de l'Association.

➤ **Le Bureau :**

Il exerce une **responsabilité collégiale aux plans de la gestion et de l'animation de l'Association**. **Le Président, le(s) Vice-Président(s), le Trésorier et le Secrétaire exercent des fonctions individuelles** et les responsabilités que leur confèrent les statuts, le règlement de l'Association et la loi. **Les membres du Bureau effectuent différentes missions** selon la répartition des attributions adoptées collégalement.

➤ **Le Président :**

Il exerce une **responsabilité physique au plan juridique**, et **représente la personne morale** de l'Association. Cette représentation peut être déléguée à un Vice-Président ou à tout membre du Bureau. **Le Président est l'interlocuteur référent du Directeur Général** dans le cadre de la délégation qu'il lui a confiée au nom du Bureau.

La gouvernance de Sauvegarde 69 prévoit aussi les modalités d'implication des membres actifs dans la vie associative, ainsi que **les délégations nécessaires à des professionnels** pour mettre en œuvre sa mission.

Elle se fonde sur **trois principes** :

- **La transparence de sa gestion** auprès des membres de l'Association, des pouvoirs publics, des personnes accompagnées, des salariés.
- **L'équilibre des pouvoirs** entre le Conseil d'Administration, le Bureau et le Président à travers le rendu compte et le contrôle.
- **L'implication des administrateurs et des membres actifs** dans des attributions clairement définies selon leur rôle dans l'Association (au sein des instances ou des groupes ou commissions de travail) (cf. annexe 9 « Attribution des bénévoles au sein de l'Association »).

Elle s'appuie sur le **Projet Stratégique Associatif** comme référence permanente à ses décisions, d'où la nécessité que ce projet soit porté collectivement à tous les niveaux d'implication des membres de l'Association.

Enfin elle porte la dimension politique de l'Association :

➤ **Au plan externe :**

- Elle est **dépositaire des habilitations et des contractualisations avec les autorités publiques**.
- Elle **exprime dans l'espace public la position militante de l'Association** sur les problèmes de société qu'elle a à connaître.
- Elle est à l'initiative de **l'adhésion aux fédérations, syndicats** ou tout groupement de droit ou de fait, en cohérence avec ses activités. Elle peut déléguer cette initiative et sa représentation à des dirigeants salariés selon leur niveau d'autonomie de décision (cf. fiches de mandats de représentation dans les fédérations et réseaux).

➤ **Au plan interne :**

- Elle instaure une **dynamique collective** qui ne se résume pas à son seul fonctionnement statutaire.
- Elle suscite le **rapprochement des parties prenantes** dans des groupes et commissions de travail.
- Elle contribue au **bon fonctionnement des instances d'expression des personnes accompagnées**, tout particulièrement les Conseils de Vie Sociale ou autre formes d'expression (cf. fiche de représentations aux Conseils de Vie Sociale).

En cela, la gouvernance porte une **volonté d'animation de la vie associative** qui se concrétise par l'enjeu de « faire association », enjeu politique pour faire exister un collectif humain animé par un projet commun, et par là, contributif au vivre ensemble de notre société.

3.2.2 LA DIRIGEANCE

Elle s'exerce par **délégation de pouvoir donnée à des professionnels** par la gouvernance de l'Association.

La **délégation de pouvoir** se situe à trois niveaux de dirigeance :

- délégation au **Directeur Général** ;
- délégation aux **Directeurs d'établissements et services** ;
- délégation aux **cadres de proximité**.

La dirigeance est **assurée et garantie par la Direction Générale sous l'autorité du Directeur Général en lien avec les Directeurs des établissements et services, et les cadres du siège**.

- **Le Directeur Général exerce la fonction employeur de l'Association**. Il est le **supérieur hiérarchique** des Directeurs auxquels il donne délégation. **Bénéficiaire d'une large capacité d'initiative et d'autonomie, il rend compte de son action au Bureau**. Il sollicite ce dernier pour certaines décisions qui relèvent de la compétence du Bureau (comme la nomination des Directeurs). **Il agit dans le cadre du Projet Stratégique Associatif**.
- **Les Directeurs d'établissements et services agissent par délégation du Directeur Général et dans le cadre du projet d'établissement**. Ils sont responsables de l'admission et de la prise en charge des personnes accompagnées. Ils exercent **l'autorité hiérarchique dans leur établissement ou service**. **Ils rendent compte individuellement au Directeur Général**, et se réunissent au sein du Comité des Directeurs. Ils bénéficient d'une **capacité d'initiative et d'autonomie liée à leur champ d'action**. Ils délèguent une partie de leur pouvoir hiérarchique aux cadres de proximité de leur structure.

L'élaboration et la mise en oeuvre permanente de la politique associative relèvent pour une part importante de la dirigeance. Celle-ci s'appuie sur les décisions et sur les orientations des instances de la gouvernance associative.

La dirigeance exerce une autorité sur la conduite des activités et en assure le pilotage de manière à procéder à toute amélioration de la qualité des services rendus. Elle en rend compte à toutes les parties prenantes. Elle est **dépositaire de la fonction « gardien »** des personnes accompagnées **et de la fonction « employeur »** des salariés.

La dirigeance joue un rôle particulièrement déterminant dans les domaines suivants :

- **La bientraitance.** La dirigeance (Direction Générale, Directions des établissements et services) est **responsable de la sécurité et du bien-être des personnes accompagnées.** Elle veille à **leurs droits d'expression et de participation.** Elle veille à **prévenir les risques de maltraitance.** Elle assure **les conditions d'exercice des professionnels,** leur formation continue, la prévention des risques psycho-sociaux, le ressourcement des pratiques.
- **La performance.** Récemment introduite dans le champ de l'action sanitaire et sociale, elle **sert à mesurer la qualité et l'efficacité des prestations ;** pour ce faire, la **dirigeance met en place des systèmes d'information et emploie des indicateurs pertinents** tant aux plans économique que qualitatif. Elle est porteuse d'une **culture de l'évaluation** tournée vers **l'amélioration constante de la qualité.**
- **La conduite et l'accompagnement du changement.** Face au contexte sans cesse en évolution de la demande sociale et de la commande publique, **les pratiques professionnelles doivent s'adapter** tant dans les modes d'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité que dans les modèles d'organisation.

Sauvegarde 69 veut faire de **son Projet Stratégique associatif un repère structurant pour la conduite du changement par un management orienté vers l'avenir.** A cet égard, Sauvegarde 69 considère que la connaissance de l'existant est un **processus d'apprentissage ouvrant à l'innovation et au changement.** Il s'agit de susciter les **effets mobilisateurs d'une institution apprenante** à partir de l'existant.

4. ORGANISATION ET MANAGEMENT OPÉRATIONNEL, PRÉVENTION DES RISQUES

L'organisation générale de l'Association évolue selon cinq axes principaux qui visent à :

- **développer une dynamique associative volontaire, la créativité et l'innovation, la culture d'un management global ;**
- **pérenniser l'Association** en la sécurisant par la consolidation des fonds propres,
- assurer un meilleur fonctionnement de l'Association en mettant en place des délégations appropriées et des procédures de reporting,
- garantir une bonne gestion et exercer une vigilance économique, notamment en :
 - développant les outils de formation et de contrôle interne,
 - recherchant les mesures d'allègement des charges et la mutualisation de moyens.
- garantir le respect de la réglementation sociale au sein de l'Association par une information et une formation idoines.

Pour ce faire, **les services de la Direction Générale sont mobilisés comme ressources à différents niveaux** : fonctionnement des instances associatives, communication interne et externe, évaluation et qualité, gestion des ressources humaines, gestion administrative, juridique et financière, gestion logistique et informatique.

La Direction Générale exerce des **missions d'anticipation, d'organisation, de pilotage, de contrôle dans une logique d'accompagnement.**

4.1 L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE, DÉFINITION DES MISSIONS, FONCTIONS RESPONSABILITÉS, PROCÉDURES

La Direction Générale établit un **document organisationnel de l'Association** qui définit notamment **l'organisation des établissements par pôle** et un **Document Unique de Délégation (DUD)** qui **précise la nature et l'étendue des délégations**.

Elle rédige un **projet de service précisant les missions et fonctions de la Direction Générale** en lien avec l'organisation générale de l'Association.

Elle formalise les rapports entre la Direction Générale, les services et les administrations et définit les flux d'information attendus par les établissements, le siège, les organes décisionnels et les autorités de tarification (système d'alertes, etc.). Elle désigne les interlocuteurs et définit le circuit de communication en fonction des informations à traiter.

La Direction Générale fait un état des lieux des procédures existantes dans la perspective de **l'élaboration d'un guide de procédures homogénéisant les pratiques** des établissements et permettant leur efficacité.

Les cadres hiérarchiques de la Direction Générale animent, encadrent et assurent la formation des personnels relevant de leur domaine de compétence.

La Direction Générale s'appuie sur des **directions fonctionnelles** : la Direction des Ressources Humaines et la Direction Administrative et Financière.

4.2 VIE FINANCIÈRE DE L'ASSOCIATION

La Direction Générale assure la gestion financière, budgétaire et comptable de l'Association et le **suivi rapproché** des activités. Elle tient un tableau de bord avec la projection des différentes hypothèses retenues et l'impact financier des différentes actions engagées. Elle met aussi en place une procédure d'alerte favorisant la réactivité aux aléas. Elle met en oeuvre une politique pour optimiser les achats.

Elle **participe à des réunions de travail programmées avec les autorités de tarification** concernant les budgets (dialogues de gestion). Elle définit une procédure de validation claire et structurée pour toute décision de gestion hors cadre autorisé (gestion des urgences, des aléas).

La Direction Administrative et Financière est placée sous la responsabilité d'un Directeur Administratif et Financier. Il a la responsabilité, en concertation avec le Directeur Général et les Directeurs d'établissements et de services, de concevoir et de mettre en oeuvre le système d'information comptable et administratif et l'exécution de la politique financière arrêtée par le Conseil d'Administration de l'Association (cf. annexe 10).

4.3 RESSOURCES HUMAINES ET DROIT SOCIAL

La Direction Générale élabore et met en oeuvre la politique arrêtée par le Conseil d'Administration en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), à partir de laquelle la Direction des Ressources Humaines organise et développe les compétences.

La Direction des Ressources Humaines est placée sous la responsabilité d'un Directeur des Ressources Humaines. Il a la responsabilité, en concertation avec le Directeur Général et les Directeurs d'établissements et de services, de concevoir et de mettre en oeuvre la politique Ressources Humaines de l'Association afin que celle-ci dispose des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions (cf. annexe 10).

4.4 ANIMATION DE L'ÉQUIPE DE DIRIGEANCE

Le Directeur Général réunit mensuellement l'ensemble des Directeurs d'établissements et services, avec les directions fonctionnelles, en **CODIR**.

Ce Comité est un **lieu de concertation transversale, d'élaboration** d'éléments de la stratégie associative et opérationnelle, et d'éclairage du Directeur Général dans ses décisions. Il est également un lieu ressource de réflexion partagée.

5. SERVICES, QUALITÉ, PROSPECTIVE ET INNOVATION

Avec le recentrage des textes législatifs et des pratiques sur la personne, le respect de ses droits et intérêts, comme norme supérieure qui s'impose à toute institution, **le paradigme du parcours et du projet de vie personnalisé** (cf. annexe 11) **impacte fortement les pratiques managériales et les modes de gestion** verticaux et segmentés mises en forme dans « le cadre » des services et établissements.

Ce nouveau modèle de référence **bouscule également les modes d'intervention** à la fois spécifiques et standardisés qui caractérisent les pratiques des différents services et établissements.

La notion de parcours est devenue une **notion structurante** pour l'action sociale et médico-sociale :

- Elle **permet d'identifier des processus** qui interrogent les cadres de l'action sur les plans juridique, administratif, institutionnel : la protection de l'enfance, la prise en charge médicosociale, le soin, la scolarité...
- Elle **positionne les acteurs dans une relation d'accompagnement** : le travailleur social accompagnant, ou le soignant, etc., permettent à la personne accompagnée d'aborder et de traiter les obstacles et les difficultés qu'elle rencontre.
- Elle suscite une **coopération inter-services ou inter-institutions**, afin d'arriver à une cohérence de l'accompagnement et d'éviter les ruptures, et, ainsi de préserver les dynamiques engagées.
- Elle **permet d'évaluer les effets de l'action**, le parcours impliquant une temporalité durant laquelle les situations de vie peuvent évoluer.

Mais au final, la notion de parcours ne peut être purement normative : elle **convoque les notions de risque, d'incertitude et de liberté** qui sous-tendent la respiration de l'humain.

Il va de soi qu'une telle évolution **met les dirigeants de l'Association en tension** entre ce nouveau paradigme de l'action, et les pratiques et organisations héritées de l'institution et des générations qui s'y sont succédées.

De surcroît des contraintes s'imposent à l'association gestionnaire (verticalité des politiques publiques, rigidité des cadres juridiques, administratifs et financiers des activités, droit du travail, convention collective).

L'Association **prépare et accompagne cette évolution vers un système dynamique, souple, mobile, de ressources, de rôles et de réseaux**, qui opère un dépassement des dispositifs, des filières, des cadres et des standards actuels de l'action sociale et médico-sociale.

5.1 L'ÉVOLUTION DES SERVICES

5.1.1 AXES STRATÉGIQUES

L'Association met en oeuvre une vision politique de l'offre de service avec les personnes accompagnées.

Elle formalise une organisation et des pratiques managériales qui permettent de renforcer de manière significative les coopérations entre acteurs, services et institutions dans des dispositifs plus complexes (multiplication et diversité des intervenants et des réseaux), **et notamment, de rechercher plus de fluidité entre services spécialisés et dispositifs de droit commun.**

Elle adapte, ajuste et orchestre, selon une **approche pragmatique, les professions, fonctions et pratiques, ressources et prestations** dans le cadre de processus bien adaptés aux problèmes, besoins et attentes des personnes accompagnées. **Le système ou dispositif doit permettre une orientation sociale, une posture relationnelle et un ensemble de procédés professionnels** répondant à chaque personne et à son contexte, avec, à terme, **une évaluation partagée des effets et résultats.**

Elle favorise l'élaboration de plans d'action multiforme avec des objectifs précis et des durées déterminées tout en veillant à ce que le dispositif garantisse la continuité des actions engagées et l'aboutissement des projets.

Les effets de leviers sont à rechercher :

- **au niveau de l'organisation, notamment avec la définition des pôles** (périmètre des activités et des missions),
- **au niveau des pratiques professionnelles** confrontées aux aléas des parcours où le hasard des circonstances et des rencontres peut jouer un rôle déterminant dans l'élaboration du projet de la personne et dans sa mise en oeuvre. Dans ces scénarii où se mêlent probabilités, improvisations et adaptations, **les acteurs et les équipes doivent anticiper et prendre des initiatives selon un processus qui se déploie en opportunités**. Aussi, les pratiques et la formation professionnelle, les coeurs de métiers doivent-ils évoluer pour **amener progressivement les acteurs**, co-auteurs des projets personnalisés et coordinateurs des parcours, **à développer leur capacité à :**
 - **orchestrer et coordonner l'ensemble des ressources disponibles** non seulement dans l'Association mais également dans l'environnement de l'Association et de la personne concernée¹, (cf. « Référentiel associatif d'évaluation interne ») en procédant par étapes, avec le souci à chacune d'elles de partager avec la personne concernée, les objectifs poursuivis, les stratégies et les effets de l'action engagée,
 - **inventer de nouvelles solidarités sur les territoires qui favorisent les coopérations entre acteurs économiques, culturels, sociaux...** pour disposer d'une palette de solutions, de réponses, la plus diversifiée possible, au profit des personnes accompagnées **tout en participant au développement humain, économique et social du territoire**².
- **dans le cadre de l'évaluation des activités et de la qualité des services rendus :**
 - Au-delà des exigences de la Loi 2002-2, **l'Association met en œuvre la démarche d'évaluation avec rigueur et implique l'ensemble des acteurs** qu'ils soient salariés, personnes accompagnées ou partenaires extérieurs. Cette démarche est pérenne, empreinte de pragmatisme pour sa réussite, et répond aux attentes des organismes de contrôle.
 - **L'évaluation est une démarche participative s'appuyant sur le projet d'établissement afin de mesurer la qualité du service rendu**, ainsi que les moyens mis en œuvre au service des populations accueillies ou accompagnées, au regard de l' autorisation délivrée. Il s'agit d'entreprendre une démarche continue et collective d'amélioration de la qualité. Elle se distingue sans équivoque du contrôle, notamment mis en œuvre lors d'inspections.
 - **L'évaluation (interne/externe) des structures contribue au management opérationnel, au développement des compétences des personnels, et à l'évolution des services** avec le devoir permanent d'amélioration de l'accompagnement, dans un contexte sociétal et territorial en évolution constante.

Elle s'appuie notamment sur :

- la cohérence des objectifs de la structure avec le projet stratégique associatif.
- l'adéquation du projet aux besoins sociaux repérés et identifiés.
- l'actualisation et la qualité de l'accompagnement des personnes.
- l'ouverture de la structure à son environnement institutionnel, géographique, socioculturel et économique.

L'association se dote des moyens techniques nécessaires à la bonne mise en oeuvre par les structures de leur évaluation, dans la transversalité autant que possible.

1. *Recommandations des bonnes pratiques professionnelle* [en ligne]. Ouverture de l'établissement à et sur son environnement. Saint-Denis : Anesm, 2008. Disponible à l'adresse : http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=133

2. BARTHÉLÉMY, Amandine, KELLER, Sophie, SLITINE, Romain. *L'économie qu'on aime ! relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise*. Paris : Rue de l'échiquier, 2017. ISBN : 978-2-374-25072-4

L'association prend en compte et accompagne la prise de risque. Elle l'intègre dans son management.

Face à un public difficile, des situations complexes, **la prise de risque dans l'accompagnement et la posture professionnelle nécessitent d'être questionnées et réfléchies tant sur le plan de la clinique que celui de l'éthique.**

5.1.2 PRIORITÉS

L'Association réalise un diagnostic des directions opérationnelles des services, établissements, et notamment des pôles regroupant plusieurs services ou établissements et en tire les enseignements.

Elle mène une réflexion sur la structuration des services en pôles.

Elle en examine les objectifs et modalités, pour améliorer le traitement des informations, les coopérations et la communication en interne.

PÔLE PROTECTION DE L'ENFANCE

À partir des structures **Écully Chamfray**, l'association réfléchit un **projet d'hébergement éducatif diversifié** ;

Elle met en œuvre le SPEMO sur les territoires et le renforcement de l'AEMO ;

Elle **garde le souci de la situation et de l'hébergement des jeunes majeurs** ;

Elle **renforce l'inscription de la prévention spécialisée dans les territoires.**

PÔLE MÉDICO-SOCIAL ENFANCE

L'Association fait aboutir l'expérimentation des Pléiades. Elle finalise le CPOM en intégrant la nouvelle dynamique en dispositif des IME, des SESSAD et des ITEP sur les territoires.

PÔLE MÉDICO-SOCIAL ADULTE

Elle finalise l'organisation du pôle médico-social adulte.

Elle développe l'accueil temporaire et l'accueil de jour au sein de ce pôle.

Elle formalise les partenariats avec le secteur sanitaire (somatique et psychique) et les autres associations concernées par la prise en charge des adultes en situation de handicap. Elle prend en compte notamment la question du vieillissement et des parcours dans l'emploi protégé.

5.1.3 À MOYEN TERME

Elle actualise les projets d'établissement pour intégrer les recommandations des évaluations internes et externes.

Elle prend en compte la personne en tant qu'individu dans les procédures d'admission.

Elle veille au développement du SPEMO en lien avec les missions de la protection sociale et plus largement des établissements médico-sociaux.

Elle poursuit l'activité des Pléiades sous réserve de son agrément à l'issue de la phase expérimentale.

Elle pérennise l'accueil de jour dans les établissements du pôle Médico-Social Adulte.

5.2 PROSPECTIVE ET INNOVATION, LE PARI DE L'ÉLABORATION COLLECTIVE DE L'ACTION

L'Association opte pour **un mode d'élaboration de l'action**, suffisamment **collectif et dynamique**, pour concevoir le changement et sa mise en acte à tous les niveaux.

Elle fait le choix d'une **méthode qui s'appuie sur une organisation apprenante et un processus collectif d'apprentissage**. Il s'agit de mettre à profit les événements et les confrontations, positives ou négatives, se rapportant à l'innovation, de façon à opérer progressivement dans l'Association les choix pertinents et à oser une prise de risque raisonnée, mesurée.

Les échanges et les réflexions s'engagent sur des objets stratégiques porteurs d'innovation pour l'avenir de l'Association et de ses services.

Ces objets stratégiques doivent favoriser les questionnements réciproques, le dialogue et la coopération entre acteurs, pour concevoir et mettre en acte les évolutions indispensables pour la survie de l'Association autant que pour ses développements au service des personnes accompagnées.

5.2.1 AXES STRATÉGIQUES

L'Association développe la prospective, la recherche intégrée, la capacité d'innovation, l'ingénierie opérationnelle des services et des établissements, pour faire évoluer les organisations et les pratiques.

Elle crée et anime un « Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation » (GPI), laboratoire d'idées, pour « concrétiser la dynamique du PSA, la mettre en action, susciter la créativité, le partage d'intelligence, entretenir l'esprit d'amitié » (cf. annexe 12 - « Fonctionnement du Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation »).

Elle participe activement à l'Espace de Recherche et de Prospective en protection de l'enfance et justice des mineurs (ERP), et oriente son programme de travail.

Elle développe les **échanges sur les pratiques et accompagne l'évolution des coeurs de métier**.

Elle organise des journées d'études et/ou associatives avec des temps de convivialité pour favoriser la réflexion au sein de l'association.

Elle optimise les ressources existantes, s'appuie sur les professionnels, leurs connaissances et expériences, les « bricolages inventifs », **mais également sur les personnes accompagnées**.

6. MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET ACTUALISATION DU PROJET STRATEGIQUE ASSOCIATIF

Il revient aux instances statutaires qui assurent la gouvernance et la dirigeance de l'Association de garantir la mise en oeuvre du PSA conformément aux dispositions du présent chapitre qui en définit les modalités, et d'opérer les ajustements rendus nécessaires.

6.1 MISE EN ŒUVRE DU PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF

La mise en œuvre du Projet Stratégique Associatif se concrétise sous quatre formes.

6.1.1 LE PSA CONSTITUE UNE RESSOURCE POUR TOUS LES ACTEURS DE L'ASSOCIATION

Chacun, de sa place, peut se référer à une orientation ou à une préconisation définie dans le texte pour proposer, innover, entreprendre...

Cela concerne tant les actions en direction des personnes accompagnées, que les choix organisationnels, les lignes de conduite managériales, les démarches stratégiques de développement, de même que les actions immédiates en termes de rééquilibrage financier et de négociation avec les autorités de tarification.

Ainsi, tout événement ou toute initiative dans un établissement ou service s'inscrivent-ils maintenant dans une dynamique globale articulée autour du PSA. C'est « faire association » en cohérence avec des finalités et des moyens explicités et partagés.

À cet égard, il importe d'introduire plus de fluidité dans la communication interne.

6.1.2 LE PSA, PORTÉ PAR LES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET DE DIRIGEANCE, CONSTITUE LA COLONNE VERTÉBRALE QUI UNIFIE ET ARTICULE TOUTES LES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION

Le PSA doit s'incarner en premier lieu dans les délibérations du Conseil d'Administration dont il constitue la feuille de route. Il se décline ensuite dans les décisions de gestion courante du Bureau, et dans la fonction de représentation du Président ou des personnes déléguées à cette fonction.

Il se concrétise enfin dans les décisions opérationnelles du Directeur Général, et celles des Directeurs dans leurs secteurs d'activité respectifs.

À chacun de ces niveaux de gouvernance et de dirigeance, la pertinence et l'efficacité des décisions seront évaluées au regard de la mise en oeuvre du PSA.

6.1.3 LE PSA EST LE PRINCIPE FÉDÉRATEUR DES ACTIONS ET DES ÉVOLUTIONS DE L'ASSOCIATION

Ainsi, les résultats des évaluations internes et externes doivent-ils donner lieu à des plans d'amélioration de la qualité de nos actions qui ne restent pas juxtaposés. Ils se relient entre eux dans un management global et une dynamique de changement suscités par le PSA.

De même, l'actualisation des projets d'établissement et de service doit-elle venir se nourrir des orientations et des ambitions formulées dans le PSA ?

6.1.4 LA MISE EN ŒUVRE DU PSA S'APPUIE SUR UN LIEU RESSOURCE POUR PENSER LA PROSPECTIVE ET SOUTENIR LES INNOVATIONS

Le Groupe d'appui à la Prospective et à l'Innovation a été mis en place à cet effet par une décision du Bureau du 14 avril 2014. Son objet, sa composition, son fonctionnement sont portés en annexe 12 au PSA.

Ce groupe, qui ne constitue pas une instance décisionnelle, est un lieu participatif, de pensée libre, et force de proposition. Il exerce une mission de veille anticipatrice pour susciter les initiatives et les innovations auprès des instances de gouvernance et de dirigeance.

6.2 PRINCIPES STRUCTURANT LE PROJET STRATÉGIQUE ASSOCIATIF DANS SON OPÉRATIONNALITÉ

Il importe de rendre compte des missions et des actions, en toute transparence et dans le respect du travail de chacun, tout particulièrement en ce qui concerne la mise en oeuvre du PSA.

6.2.1 LA FORMALISATION DES PRATIQUES, DES PROCÉDURES, DES PARTENARIATS, DE LEURS APPLICATIONS, ET DU RÉSULTAT DES ACTIONS EST UNE CONDITION INCONTOURNABLE DE BONNE CONDUITE DES MISSIONS DE L'ASSOCIATION

Cette formalisation va de pair avec l'utilisation d'outils de gestion et de suivi, et assure cette transparence, non seulement en interne, mais également vis-à-vis des personnes accompagnées, des bailleurs de fonds et des partenaires. Elle correspond aussi à une exigence de rigueur de gestion, de bonne utilisation des fonds publics et associatifs, de recherche d'efficacité dans la réalisation des actions.

6.2.2 LA TRANSVERSALITÉ CONSTITUE UN LEVIER POUR FAVORISER LE PARTAGE ET L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES.

Les échanges intra et inter-établissements entre professionnels, la réalisation de formations, les travaux en commun, la mobilité des professionnels entre les établissements deviennent autant de modalités de cette essentielle transversalité.

Cette recherche de transversalité et de mutualisation doit se conjuguer avec la connaissance du terrain qu'apporte l'établissement ou le service.

C'est par le transfert et la mise en commun des divers savoirs et compétences que s'opère le nécessaire décloisonnement des pratiques.

6.2.3 LA DIRECTION GÉNÉRALE JOUE UN RÔLE CENTRAL DE COORDINATION, DE FACILITATEUR, ET D'APPUI TECHNIQUE

Elle privilégie la responsabilisation et la participation; le travail d'équipe et la coopération.

Elle vise aussi la synergie et la mutualisation des moyens.

6.3 SUIVI ET ACTUALISATION DU PSA

Le Conseil d'Administration, en lien étroit avec le Directeur Général et les Directeurs opérationnels, fait le bilan de la mise en œuvre du PSA et l'actualise eu égard à l'évolution de la situation de l'Association et à la nécessité de reconsidérer certains choix stratégiques.

Ce bilan est fait régulièrement, notamment à l'occasion de l'élaboration du rapport moral et d'activité de l'Association pour l'Assemblée Générale.

En fonction de l'importance des ajustements à opérer, la même méthode que celle qui a permis l'élaboration du document initial sera utilisée pour modifier le texte du PSA, notamment en ce qui concerne la participation des acteurs de l'Association.

Dans le cadre de ses missions, le GPI exerce également une fonction de veille. Il peut à tout moment alerter le CA ou la DG des éventuelles dérives possibles ou observées dans le cadre des activités de l'Association ou de l'élaboration de projets.

À la demande du CA, il peut être amené à réaliser un diagnostic et à faire toute proposition pour orienter et adapter les choix stratégiques de l'Association en fonction de l'évolution du contexte socio-politique et des besoins des personnes accompagnées.

La mise en œuvre de ce projet devra transparaître dans les relations avec les personnes accompagnées, et dans les relations de coopération au sein de l'association.

La convergence de l'ensemble de ces choix stratégiques va jouer un rôle déterminant dans le développement de la bientraitance et de la capacité à agir des différents acteurs dans les espaces de travail, les projets, les processus qui permettent à l'association de rassembler et d'entreprendre avec les personnes en situation de vulnérabilité.

CONCLUSION

Le **Projet Stratégique Associatif**, avec la réalisation de ce document, marque un moment important, moment « *refondateur* » au sens donné par le Président Henri Bossu et partagé par les membres du Conseil d'Administration.

Important car il témoigne de l'engagement collectif de tous, professionnels, administrateurs, bénévoles, qui, avec cœur et compétence, ont donné du temps et enrichi ce projet de leur expérience et de leur idée de l'Association pour demain...

Refondateur parce que le projet est le moment où se créent des passages entre le passé et le futur... le passé car il ne réinvente pas en partant de rien, il est au contraire l'expression des valeurs qui structurent l'action collective et qui servent d'appui pour se projeter vers l'avenir... un avenir qui, en l'absence de projet est source d'anxiété, mais qui à travers le projet devient au contraire **un challenge, une utopie mobilisatrice**, redonnant à chacun un repère au temps, un repère aux autres, un repère au sens de l'action collective.

L'important travail collectif, dans lequel tous se sont impliqués au cours de ces derniers mois, a permis de faire émerger **les trois axes structurants de cette démarche** qui se veut :

➤ Une démarche ambitieuse

Ambitieuse car à contre-courant d'une logique dominée par le marché et qui tend à réduire la valeur de la personne à sa seule capacité d'intégration dans l'économie productive... le **Projet Stratégique Associatif** répond ici à travers son premier choix stratégique, la proposition d'une éthique de l'être en société et de l'action... Reconnaître l'autre en tant que personne, donner toute sa valeur au lien social, repenser l'articulation entre accompagnement social et développement de la capacité des personnes... c'est le sens donné par la loi de 2005, c'est aussi ce que fait chacun d'entre nous au quotidien sur le terrain... mais le moment était venu de l'inscrire comme une priorité, afin que l'ambition de ce projet soit véritablement l'ambition de nous tous...

➤ Une démarche innovante

Innovante car le monde change... sous l'effet d'une irréversible mondialisation des échanges et de l'information, déceler les nouveaux besoins sociaux et bâtir des réponses adaptées sont le **défi contemporain de l'Économie Sociale et Solidaire**, comme la mission des organisations qui y exercent... c'est ici le second choix stratégique de ce projet, innover pour mieux répondre, s'inscrire dans la proximité et agir dans le territoire, se penser comme un acteur dans un réseau où doivent coopérer des organisations publiques, associatives, du secteur marchand... démarche véritablement innovante car peut être **une nouvelle façon de penser l'action solidaire**.

➤ Une démarche militante

Militante, et c'est sans doute, à travers le troisième axe de ce **Projet Stratégique Associatif**, le grand défi de Sauvegarde 69 pour les prochaines années dans un monde en pleine mutation, comment s'inscrire comme force de proposition et d'action, participer de l'émergence de **ce que devra être l'Économie Sociale et Solidaire** pour répondre aux enjeux contemporains et futurs... construite sous l'égide de la charité, développée ensuite à l'ombre des états providence comme solution aux limites des états d'un côté, de l'économie marchande de l'autre, puis depuis trente ans et sous l'influence des modèles venus d'outre atlantique, réduite progressivement au statut de prestataire encadré par des contrats, l'Économie Sociale et Solidaire est aujourd'hui à l'aube d'un virage... le **Projet Stratégique Associatif** apparaît alors comme l'outil idéal pour « penser avec les penseurs de notre temps », imaginer une nouvelle façon de penser la solidarité...

Enfin, le **Projet Stratégique Associatif** doit maintenant **prendre réalité**, et bien au-delà de ces quelques pages... « *Penser, c'est déjà agir* » et un projet n'existe qu'à travers sa capacité à faire passer de la conception à la mise en oeuvre... c'est le **challenge motivant** qu'il nous faut maintenant mener à bien... L'Association a voulu se doter de tous les moyens, par la création d'un **Groupe d'Innovation et de Prospective**, mais aussi à travers une redéfinition précise et ambitieuse **des missions de chacun**, professionnels, administrateurs, bénévoles... Il nous appartient maintenant de construire l'avenir que nous avons pensé, en lui donnant une réalité dans l'action quotidienne auprès des personnes que nous accompagnerons, mais aussi à travers **le sens que nous saurons donner à cette action**, pour nous et pour tous ceux qui après nous continueront ce travail...



SAUVEGARDE 69

Sauvegarde 69
16 rue Nicolai 69007 LYON
T 04 378 65 21 21 | F 04 37 65 21 19
2015

www.sauvegarde69.fr