



Andrée Cario et Jean Lavoué, Présidente et Directeur Général de la Sauvegarde 56 (au premier plan), ont introduit la journée associative avant les interventions d'Anne Patault et de Virginie Perrin du cabinet conseil Catalys (au second plan).

POLITIQUE ASSOCIATIVE ET ORGANISATION PAR PÔLES

LE 26 NOVEMBRE DERNIER, L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE SUD ACCUEILLAIT À LORIENT LA JOURNÉE INTER-ASSOCIATIVE DE LA SAUVEGARDE 56 ET DE L'ASSOCIATION ESPOIR MORBIHAN.

La Sauvegarde 56 au seuil d'un nouveau projet

2 PÔLES D'INTERVENTION
1 PÔLE RESSOURCES...
APRÈS AVOIR FINALISÉ
SON ORGANISATION EN 2010,
LA SAUVEGARDE 56 S'EST
LANCÉE DANS LA DÉMARCHE
D'UN NOUVEAU PROJET
ASSOCIATIF AVEC L'AIDE DU
CABINET CONSEIL CATALYS.
UNE DÉMARCHE STRUCTURELLE
POUR MIEUX COLLER
AUX EXIGENCES D'UN
ENVIRONNEMENT MOUVANT
TOUT EN RESPECTANT
SES PRÉCEPTES ASSOCIATIFS.

« Au delà du premier projet associatif en 2006, qui s'est essentiellement voulu organisationnel au service d'une plus grande coopération entre les acteurs, la Sauvegarde 56 entreprend de redéfinir son projet de politique associative.

Proximité, territoire, participation, citoyenneté sont les maîtres-mots de ce futur projet. Le développement des précarités oblige à **repenser les solidarités**.

C'est dans cet esprit que nous entreprenons, avec cette journée associative, cette nouvelle étape vers **un projet associatif ancré dans la vie de la cité.** »

Andrée Cario
Présidente

Jean Lavoué
Directeur Général

Une LECTURE systémique du PROJET

Le **CLIENT USAGER** est un **BÉNÉFICIAIRE**

qui a des **BESOINS** donc des **DEMANDES**

qui induisent la **PRODUCTION** d'un **RÉSULTAT**

pour **établir un PROJET**

réalisé par le biais de **PRESTATIONS** et de **SERVICES**

LA SAUVEGARDE 56

se donne ainsi une **MISSION**

qui est l'**ACCUEIL** l'**HÉBERGEMENT** et l'**ACCOMPAGNEMENT** des **bénéficiaires**

ce qui nécessite la **mise en place** d'une **ORGANISATION**

Mais parfois, **celle-ci** n'est **PAS EN ADÉQUATION** avec ce que l'on **souhaite produire**

Pour des **questions** de **RESSOURCES** surtout **HUMAINES**

la **qualification** et la **professionnalisation** étant importantes dans le social

mais aussi **FINANCIÈRES** externes ou extérieures

JOURNÉE ASSOCIATIVE



Anne Patault, directrice du secteur Conseil du Cabinet Catalys : «Fini le temps où il suffisait de déposer un dossier sur le bureau du financeur».

Deux lois, ça va, trois lois, bonjour les dégâts

Selon l'analyse du cabinet Catalys (voir ci-contre), le client usager de La Sauvegarde 56 est un bénéficiaire. Ses demandes déterminent les missions de notre association. Pour que notre organisation soit en adéquation avec celles-ci, elle doit s'adapter aux pressions du contexte extérieur.

L'environnement (politique, technologique...) vient couramment interroger le système d'une organisation. «Un certain nombre d'événements ont fortement impacté celui du social qu'on essaie malgré tout de faire tenir. Mais quand il y a trop d'impacts, il faut repositionner les choses», explique Anne Patault, directrice du secteur Conseil du Cabinet Catalys. Elle insiste : «Peu de milieux professionnels ont vécu autant de changements au cours de ces vingt dernières années. Ces changements nécessitent d'autant plus de réajustements dans les organisations que nous sommes arrivés à un autre virage : celui qui paie cherche à entrer dans le système».

Fini le temps où il suffisait de déposer un dossier sur le bureau du financeur. Il ne se contente plus de payer. Aujourd'hui, il veut éva-

luer la portée des projets qu'il finance : de la satisfaction des bénéficiaires aux résultats sur le terrain. «Il veut savoir quel type de bénéficiaire est très loin de l'emploi et quel type de bénéficiaire en est le moins loin». Il faut aussi lui prouver l'existence des services (accueil, hébergement, accompagnement) et la qualité des ressources humaines employées (qualifications, formations...).

«Au quotidien, nous sommes est une ressource dans une organisation qui produit quelque chose dont on espère des résultats, poursuit la consultante. Dans le travail social, il n'y a rien de pire que de s'endormir. La routine guette. Il faut sans arrêt se poser la question de la pertinence du système par rapport aux résultats escomptés et au contexte législatif : une loi, ça va, deux lois, ça va, trois lois, bonjour les dégâts».

2002 et 2009 : DEUX **textes** FONDAMENTAUX

LA LOI 2002-2

rénovant l'action sociale et médico-sociale et ses décrets affirme et promeut les droits des bénéficiaires sur la base de sept outils réglementaires. Elle a aussi pour but d'élargir les missions de l'action sociale et de diversifier la nomenclature des établissements, services et interventions. Elle améliore aussi les procédures techniques de pilotage du dispositif qui seront renforcées, sept ans après, par la loi HPST, et instaure une réelle coordination entre les protagonistes. L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des services sociaux et médico-sociaux (ANESM) assure une évaluation interne et externe, en lien avec le renouvellement de l'autorisation et recommande des bonnes pratiques.

LES CPOM

permettent une contractualisation sur 3 à 5 ans des objectifs et des moyens alloués pour une ou plusieurs structures. Ils sont applicables dans le public et dans le privé et sont destinés à rendre lisibles les actions à réaliser en faveur de l'utilisateur et les fonds qui y sont consacrés. Des modalités de suivis des contrats sont prévues.

Circulaires

n° DGAS/SD5B/2006/216

du 18 mai 2006 et

n° DGAS/SD5B/2007/111

du 26 mars 2007.

En listant des recommandations des bonnes pratiques à l'intention des services sociaux et médico-sociaux, **la loi 2002-2** a fortement impacté le secteur, composé de 30.000 établissements en France. Elle est destinée à réaffirmer et à promouvoir les droits des bénéficiaires en introduisant l'outil des **contrats de séjour**.

La contractualisation a permis une formalisation, donc une lisibilité des droits par le biais des livrets d'accueil et d'un règlement intérieur. La loi induit un **pilotage régional ou départemental** et une **mutualisation des moyens** avec des **passages de relais sur un territoire**. «L'association est alors un des éléments du territoire, souligne Anne Patault. Elle doit dire ce qu'elle va faire et s'engager à le faire. Elle doit donc apporter la preuve de ce qu'elle fait par rapport à son engagement».

Ce texte est renforcé par **la loi «Hôpital patients santé territoire»** (HPST) promulguée le 21 juillet 2009. Elle crée les Agences régionales de santé (ARS), lance le système des appels à projets, généralise et renforce les nouvelles formes de contractualisation : les CPOM

(Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens), les GCSMS (Groupements de coopération des services médico-sociaux) et les GCS (Groupement de coopération sanitaire). «Les appels à projets étaient déjà inclus dans la loi 2002-2, mais on va vers plus de coopération contractualisée, insiste Anne Patault. Il y a pour les acteurs des territoires des encouragements très forts, voire des obligations en fonction du territoire et des politiques locales, à rentrer dans des GCSMS à l'heure d'un contexte politico-socialo-économique qui bouge».

Avec une rarefaction de la ressource publique, le mot d'ordre est la **rigueur**, une rigueur formalisée dans la **Révision générale des politiques publiques** (RGPP). Lancée en juin 2007m elle est en cours de mise en place. Elle induit un **programme de modernisation de l'Etat** dont le but est d'améliorer la qualité de service rendu aux usagers tout en **réduisant les dépenses publiques** et en **modernisant** les fonctions publiques... «L'Etat se désengage, mais demande une amélioration de la qualité de service, mais sur quels indicateurs et à quels coûts ?» s'interroge la consultante. ■

2007 : **Réforme** DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Impact numéro deux, parmi d'autres textes, **la loi du 5 mars 2007** a réformé la **protection de l'enfance**. Elle introduit la notion de **droits et d'obligations** : les citoyens ont des droits et doivent avoir accès à ces droits. La **prévention** devient un axe majeur de la Protection de l'Enfance. La loi affirme les droits, l'intérêt et les besoins fondamentaux de l'enfant. Les parents doivent être impliqués dans toute décision concernant l'enfant. Le secret professionnel est aménagé. Des modifications touchent les procédures de traitement des informations préoccupantes et les procédures de signalement concernant les enfants en danger ou en risque de danger. ■

2005 : **Loi** DU HANDICAP

Deux ans plus tôt, la loi «pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées» du 11 février 2005, dite **loi du handicap**, était appliquée à tous les domaines de la vie sociale des handicapés. Ils obtiennent le droit à compensation des conséquences du handicap, les conditions de leur participation à la vie sociale est développée grâce à des dispositifs de proximité. Les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) sont ainsi créées. ■

On a CHANGÉ d'époque

Les difficultés CONJONCTURELLES deviennent STRUCTURELLES

«Il y a quelques années encore, on ne parlait pas de travailleurs pauvres, note Anne Patault. Or, on voit apparaître des gens qui ont un emploi, qui n'y arrivent plus, notamment dans le domaine du logement, mais qui ont des droits». Pour eux, comme pour les familles monoparentales, les difficultés d'ordre conjoncturelles sont devenues structurelles. C'est une nouvelle donne pour le travail social : **face à un monde plus précarisé**, il faut gérer des situations sur du **long terme** et réinventer à chaque fois les manières d'intervenir. «On travaille sur l'individualisation, la personnalisation. Même si le collectif est quelque chose d'important et de puissant, souligne-t-elle, on peut **travailler l'individuel dans le collectif**».

Selon elle, se centrer sur le curatif serait «appliquer un cataplasme sur une jambe de bois». Mieux vaut **miser sur du préventif autour d'une notion de projet pour les personnes et de contrat équilibré entre les bénéficiaires et le professionnel**.

Le FINANCEUR répond pour le BÉNÉFICIAIRE

Les communes se sont dotées de dispositifs d'observation. Avec le cahier des charges, le financeur répond pour le bénéficiaire en introduisant une notion de concurrence par l'appel d'offres (ou appel à projets). Même les hôpitaux peuvent se mettre en concurrence. Pour illustrer son propos, Anne Patault prend l'exemple d'une association qui gérait le handicap mental dans le Finistère Sud. «Suite à un appel à projets, c'est le CHU qui l'a emporté. Personne ne l'avait prévu». Avec les nouvelles lois, les acteurs du travail social doivent aussi intégrer la notion de territoire et savoir où chacun doit intervenir et avec qui.

Le MANAGEMENT en QUESTION

Avant que ces changements n'interviennent, le monde social fonctionnait à partir de l'idée qu'il suffit de mettre en commun des expertises et des énergies pour produire un résultat. Aujourd'hui, les acteurs en présence doivent intégrer la notion de ce qu'ils vont produire, la manière dont il va être produit. Le mode de prescription est tout aussi important : une production mal prescrite peut étouffer la créativité et l'initiative.

«**N**ous sommes entre deux méthodes de management : le management par les objectifs et le management par les activités». Pour Anne Patault, il faut donc rechercher une marge de manoeuvre et se poser un certain nombre de questions. Devenons-nous de purs **gestionnaires** ou pouvons-nous conserver notre statut de **militants associatifs** ? Devons-nous rester dans la **conformité** ou pouvons-nous aussi **innover** ? Comment être **partenaires** et **concurrents** ? Qu'est-ce que le **territoire** ? Comment l'intégrer ? Comment rester un employeur sécurisant lorsque l'on est contraint de fonctionner avec des appels à projets qui peuvent aboutir ou tomber à l'eau ? Quel est l'**avenir du salarié, celui du bénévole, des adhérents et de l'utilisateur**. «La place de l'utilisateur, impliqué dans le fonctionnement de l'association, doit rester un levier important dans la construction du nouveau projet de la Sauvegarde 56», affirme Anne Patault. Elle donne des pistes pour contourner le système de concurrence imposée : «Plutôt qu'être concurrents sur un territoire, les acteurs sociaux doivent se demander quelles garanties mutuelles ils peuvent apporter pour couvrir les besoins d'un territoire». Si ceux-ci considèrent qu'ils peuvent assumer à la fois leurs rôles de gestionnaires et de militants, ils ne doivent pas seulement s'interroger sur la **régulation du système concurrentiel**. Ils doivent aussi se demander comment continuer à **influer sur le débat pour**

REACTIONS EN SALLE

Le FINANCEUR travaille-t-il vraiment POUR le BÉNÉFICIAIRE ?



Jean-Pierre Le Duff, psychologue à l'AEMO

Les usagers nous disent : «Faites comme avant, c'était bien». Alors je ne sais pas si on peut dire que le financeur travaille pour eux.

Anne Patault :

Le financeur se positionne du moins comme celui qui agit pour le bénéficiaire. Je prend l'exemple de la Mission Locale qui se positionnait comme l'endroit où convergeaient des professionnels au service de l'utilisateur. Avec l'arrivée de financements mille-feuilles - Etat, Région, Département - la notion d'accompagnement a été vidée pour faire de l'administration de dispositifs.

...

agir sur le cahier des charges. «Il faut casser les moules pour ne pas mourir d'ennui, ironise-t-elle. Nous sommes condamnés à l'innovation, à un changement dans les processus de pensée visant à produire une action».

Réaction des professionnels par la voix de Gwenaëlle Grandil, chef de service à l'IOE : «Comment innover et garder une part d'initiative quand les contraintes externes réduisent les marges de manoeuvre ? ». Jean Lavoué s'interroge aussi : «Quelles capacités d'initiatives avons-nous pour agir sur un terrain qui s'est déplacé du local au régional avec moins de fonctionnaires de terrain ? L'Etat a compris qu'il fallait s'éloigner pour contraindre. Nous devons effectivement réfléchir à la manière d'influer fortement sur les politiques publiques selon une logique de co-construction».

Comment reprendre la main ? Hier, en travaillant sur le lobbying, les financeurs ont répondu présents, puis les acteurs sociaux ont participé au désir de légiférer. «Aujourd'hui, cela enferme». Reprendre la main aujourd'hui est une question de posture : «il faut prendre en compte le changement, ne pas y opposer une résistance sclérosante, mais prendre un coup d'avance et surtout construire avec...».

«Tout ceci a beaucoup d'impact sur notre identité même d'association, conclut Jean Lavoué. Les associations dites représentatives des usagers peuvent intégrer les commissions d'appels d'offres. Nous devons aussi établir des liens avec les associations caritatives et humanitaires pour réinventer des manières d'intervenir et donner de l'épaisseur à nos associations». ■



Gwenaëlle Grandil,
Chef du service Investigation
et orientation éducative (IOE)

REACTIONS EN SALLE

VOUS avez dit management ?



Gilles Libeau,
travailleur social à l'AEMO :

Le management renvoie à la notion de gestion. Et le travail social ? Ca me hérisse le poil quand j'entends ce mot-là dans le social.

Anne Patault :

Ce n'est qu'un mot. Pour moi, le management n'est pas aussi restrictif que ça. Il s'agit de gérer des ressources : animer, piloter, organiser, gérer l'information, manager la qualité, manager les ressources humaines. Animer, c'est donner du sens, créer de la cohésion. Piloter, c'est élaborer une stratégie, mener des projets, cadrer. Manager la qualité, c'est garantir la qualité du service à l'utilisateur, et manager les ressources humaines, c'est simplement développer les compétences.



Jean-Guy Hémono,
Directeur du Pôle

Protection de l'Enfance :

Nous avons une vingtaine de qualifications différentes dans le secteur social et médico-social. Il faudra intégrer les organismes de formation pour préparer les acteurs de demain.



Jean Lavoué,
Directeur Général :

L'année de stage est un axe essentiel de la formation. Les formations devront être fluidifiées pour permettre des parcours professionnels. La synergie des professions sociales est aujourd'hui une question au travail, notamment par la démarche de Catalys qui réalise des croisements des champs d'intervention dans le cadre de son étude de la Sauvegarde 56.



Nathalie Nicol,
monitrice-éducatrice
auprès des gens du voyage :

Je suis formatrice, spécialisée en ingénierie formation, mais je fais de l'accompagnement social et de l'insertion professionnelle, avec un public qui va du jeune de 18 ans au presque retraité. Que suis-je ? Un travailleur social ou non ?

Anne Patault :

Un secteur qui est capable de créer de nouveaux métiers, c'est une chance.

Vers une RÉACTUALISATION

Des PROJETS de PÔLE



Virginie Perrin, consultante du Cabinet Catalys.

Les contextes internes et externes actuels amènent nécessairement à se ré-interroger sur les projets de pôles, leurs orientations et leur fonctionnement. La démarche a été engagée sur le Pôle Insertion Adultes Familles, une démarche s'engage sur le Pôle Protection de l'Enfance. Le travail a débuté dans les instances de direction et sera poursuivi avec les professionnels. L'enjeu, pour l'association, est de produire une organisation renouvelée sur la base d'une démarche unifiée autour de ses deux pôles d'intervention, de son pôle Ressources et de son futur projet associatif.

Les OBJECTIFS de la DÉMARCHE

1

Définir, faire EVOLUER et STRUCTURER

- Un **pilotage stratégique et opérationnel** des pôles **adapté aux évolutions et aux besoins** des publics, de coopération, de veille et d'innovation, de territoires...
- La **qualité des services** dans le **contexte réglementaire et économique actuel**, en tenant compte de la **raréfaction des moyens**,
- La **qualité du processus d'accompagnement** du parcours de la personne en termes de **cohérence**, de **coordination** et d'**adaptation**. Cette qualité de suivi sera obtenu par une **interface entre les dispositifs, les services et les professionnels** pour accompagner et garantir un parcours adapté,
- Un **projet de pôle, de dispositifs et de services** logiquement articulé, adapté et efficient sur les territoires, avec des **logiques de coopération et de transversalité** répondant aux besoins des bénéficiaires et des politiques publiques,
- Un **mode d'organisation et de travail plus transversal et cohérent** entre les différents professionnels et services.

2

Donner un SENS PARTAGÉ aux projets et aux modalités de travail des PROFESSIONNELS

- Un niveau de **partage** et d'**appropriation** par tous les acteurs des **orientations** et des **engagements des projets de pôle** : sur les territoires, pour les publics, par offre de service, sur l'articulation des dispositifs, pour les professionnels...
- Une approche autour de la **culture de pôle et du service rendu global**,
- Une **évolution des modalités de travail** des professionnels : la **transversalité**, la **coopération** et les **réseaux** deviennent des **outils** et des **modalités de travail incontournables**.

3

Rendre lisible et formaliser les RÉFÉRENTIELS INSTITUTIONNELS

- Les **projets de pôles** et leur palette complète d'**offres de service** auprès des publics,
- Les différents **projets de dispositifs ou de services** qui garantissent une **réponse adaptée et de proximité** pour le bénéficiaire.

4

Assurer un MANAGEMENT de la QUALITÉ et des COMPÉTENCES adapté et partagé entre les directions et les cadres

- Des modalités **managériales identifiées** et **efficaces** autour de la gestion de **projet** et de la gestion des **parcours professionnels**,
- La **conduite de projets** et **démarche projet**.

du projet associatif

La PHASE PRÉPARATOIRE a débuté le 2 DÉCEMBRE

Elle est réalisée en interne avec les référents du projet, en amont de la réflexion pour en définir les enjeux et les finalités et pour stabiliser les thématiques et l'organisation.

Un **séminaire/débat** sera réalisé avec les différents acteurs avec des **tables rondes par territoire d'intervention** en vue de parvenir à une **synthèse «fondatrice»**.

Le groupe de réflexion et de formalisation du projet associatif a pour objectif de reprendre le projet associatif, de l'évaluer et d'y intégrer les réflexions des tables rondes et des instances territoriales qui pourront se mettre en place. Ils auront la mission **d'écrire les fondements du nouveau projet associatif, d'établir son organisation et ses orientations**.



REACTIONS EN SALLE

PROTECTION DE L'ENFANCE



A l'échelle du pôle, repenser l'organisation des prestations éducatives

Jean-Guy Hémono, Directeur du Pôle Protection de l'Enfance :

Dans un contexte récent de réforme de protection de l'enfance, à la veille d'un nouveau schéma départemental pour 2011, et compte tenu de l'évolution des problématiques sociales et familiales, **nous devons aujourd'hui repenser l'organisation coordonnée de nos prestations éducatives à l'échelle du**

département. C'est tout l'enjeu de la construction du Pôle Protection de l'Enfance de l'association.

Les familles sont aux prises au quotidien avec des difficultés complexes croissantes, y compris des difficultés économiques et de santé. On doit pouvoir réinscrire nos actions spécialisées de protection de l'enfance dans une perspective d'action sociale globalisée, au service d'une politique plus large en faveur des jeunes et des familles. Sortir des symptômes apparents et des prestations trop cloisonnées pour mieux penser et articuler nos interventions spécialisées, en réseaux et par territoire. Sinon le risque, c'est que demain le travail social s'épuise.

Anne Patault :

Le travail social est un doigt qui tient une digue. Si on enlève le doigt, la digue s'écroule. On ne peut pas enlever le doigt, à moins de pouvoir construire une nouvelle digue.



La DÉMARCHE du pôle

Près de DEUX ANS de RÉFLEXION



L'idée de la démarche ? **Rendre lisible l'ensemble des actions de manière transversale en proposant des modes de fonctionnement à instituer.** Comment ? **En montant des groupes de travail qui permettent à chacun de s'exprimer et des rencontres inter-services.** L'ensemble des acteurs est donc positionné sur la démarche à des niveaux différents sur des projets de pôles et de services. Par exemple, le dispositif d'accompagnement des 10-15 ans regroupe des directeurs d'établissements et des chefs de service à mi-temps. Ils vont engager ensemble une réflexion autour de ce public qu'ils continueront à gérer ensemble à l'avenir. **«La notion même de direction est en mouvance.** Auparavant, elle était centrée sur

des personnes. L'organisation actuelle est composée de directeurs de pôle, de responsables de dispositifs et de chefs de services, explique Jean Lavoué, le Directeur Général. Le conseil de direction tel qu'il existait hier, on ne le supporterait plus aujourd'hui parce que la notion de management induit un travail collectif. Le mot «gouvernance» est aussi piégé. Il vaut mieux parler de «collégialité de la direction» mise au travail les années précédentes. Le terme convient mieux à la démarche de transversalité engagée avec la notion de chefs de projets. Le management peut ne pas être hiérarchique sur des lignes horizontales de gestion de projets, mais il exige un cadre institutionnel clair.» ■

Le projet du pôle Insertion Adultes Familles se répercutera sur les publics, l'offre de service, l'organisation et les professionnels, mais aussi sur l'environnement (partenaires, financeurs, politiques) et les territoires. Il nécessitera près de deux ans de travail transversal.

Quels ACTEURS ?

- Tout ou partie des **PROFESSIONNELS** des pôles (Insertion Adultes Familles et Protection de l'Enfance) sur des parties des travaux de réflexion du projet de pôle et des projets de service ou de dispositifs,
- Les **CADRES INTERMÉDIAIRES** en tant que managers, porteurs de la démarche et de l'animation des équipes au quotidien,
- Les **DIRECTIONS**,
- Les **ADMINISTRATEURS** sur le suivi et la validation des projets en comité de pilotage,
- Les **BÉNÉVOLES** pour leur réflexion sur les projets de pôle,
- Les **BÉNÉFICIAIRES** sur des espaces définis afin qu'ils aient une véritable place dans la construction de ces projets au service de leurs besoins (Gens du voyage, étrangers, 18-25 ans...),
- Les **PARTENAIRES**.

Quelles INSTANCES ?

■ SUIVI ET ÉVALUATION

- Comité de pilotage,
- Groupe de direction.

■ FORMALISATION DES PROJETS

- Groupe de projet de Pôle Insertion Adultes Familles : Direction, encadrement et professionnels de terrain.
- Groupes de projet de service : Chefs de service et professionnels du service.

■ RÉFLEXION ET ÉCHANGE DES PRATIQUES

- Les groupes «publics»,
- Les groupes d'interface permettant une transversalité par une coopération entre services,
- Les groupes service/offre de service qui vont définir ce qu'on peut mettre en commun, c'est-à-dire les services similaires sur des territoires différents,
- Le groupe «management et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences».

Insertion Adultes Familles

Que **DOIT PERMETTRE** le **PROJET** de pôle et son **ORGANISATION** ?

1 Au niveau des publics

- Poursuivre les réponses apportées aux différents publics identifiés ;
- Organiser et développer la notion de parcours du bénéficiaire sur un territoire ;
- Garantir une réponse de proximité et une équité de fonctionnement pour le bénéficiaire ;
- Rendre lisible et promouvoir une palette d'offres de service auprès des publics ;
- Contenir l'isolement et la précarité des bénéficiaires par un collectif de services et de professionnels pour le pôle Insertion Adultes Familles notamment ;
- Rendre cohérent et donner une unité de sens à l'ensemble des services ;
- Mettre en place un observatoire des besoins et un système de veille ;
- Proposer et développer des expérimentations au regard des besoins.

2 Au niveau de l'offre de service, de l'organisation et des professionnels

- Donner un sens partagé aux projets et aux modalités de travail des professionnels ;
- Mettre en oeuvre un mode d'organisation et de travail plus transversal et cohérent entre les différents professionnels et services ;
- Mutualiser des expertises pour organiser le parcours de la personne ;
- Asseoir la notion de compétence collective et institutionnelle ;
- Mettre l'action collective et la transversalité au centre du projet ;
- Promouvoir et sécuriser les parcours professionnels ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance et de solidarité entre les acteurs ;
- Manager pour (ré)organiser le pôle dans un contexte de fusion et d'appels à projets.

3 Au niveau de l'environnement et des territoires

- Optimiser la construction des réseaux et des partenaires ;
- Renforcer la place stratégique du pôle et de l'ensemble de l'offre sur le département et sur chaque territoire ;
- Être reconnu et lisible ;
- S'inscrire dans les politiques actuelles et être source et force de proposition ;
- Tenir compte de la raréfaction des moyens et optimiser les moyens pour être efficace et efficient ;
- Créer les conditions d'une dynamique et d'une réactivité pour anticiper les évolutions, les demandes et le développement du service.

REACTIONS EN SALLE

JEUNES ADULTES

La nécessaire collaboration inter-pôles



Jean-Louis Cartron,
Responsable des dispositifs
Accueil d'Adolescents
et Milieu Ouvert,
Directeur Adjoint du Pôle
Protection de l'Enfance

Pour le public des jeunes adultes, il y a une autre nécessité : celle de la collaboration inter-pôles, là où il peut encore y avoir des cloisonnements et des difficultés à passer d'un pôle à l'autre en terme de parcours de prise en charge.

Jean Lavoué, Directeur Général :

C'est vrai que la collaboration entre les pôles doit être envisagée de manière à prendre en compte le public des 16-25 ans. Nous sommes face à une question de société et devons nous poser la question de savoir comment prendre en compte ce public qui pose problème avec l'ensemble de nos ressources.

Quels ÉLÉMENTS restent À TRAVAILLER ?

Les projets

- La déclinaison des **éléments du projet du pôle**, puis des **projets de services** avec les **professionnels**, mais aussi avec les **bénéficiaires** et avec les **bénévoles**,
- Le repérage de ce qui est **mutualisable** et de ce qui est **spécifique** à chaque **service, territoire** et type de **bénéficiaire**,
- Des propositions et des engagements **d'évolution** et **d'amélioration**,
- Les **modalités** pour y parvenir.

L'organisation

- **La partie opérationnelle du management et l'organisation des services :**
Comment répartir et rapprocher les services ?
Quels sont les rôles et les fonctions des acteurs ?
- **La question du parcours :**
Comment décliner la notion de parcours du bénéficiaire et sa mise en oeuvre sur le territoire ?
Que décliner ? Comment ?
Avec quels outils ? Avec quelle notion de partage ?
Qui est le référent :
 - du parcours ?
 - d'étape ?Sur quelle plateforme ?
- **La question des territoires :**
qui sera chargé de l'animation de chaque territoire et comment ?



La DÉMARCHE qualité

99 INDICATEURS
répartis sur 19 FICHES

Pour Cécile Henry, Directrice du Pôle Ressources, la journée associative fut l'occasion de présenter au personnel de la Sauvegarde 56 et à celui de l'Association Espoir Morbihan la première évaluation des différents indicateurs mis en place dans le cadre de la démarche qualité de l'association.

E
V
E
T
A
I
C
D
S
S
A
E
E
N
R
U
D
J

Jean Lavoué, le directeur général, a expliqué l'engagement de l'association dans cette démarche par le **contexte législatif**, omniprésent dans le fonctionnement de la Sauvegarde 56. «*Nous avons l'obligation de transmettre ces outils d'évaluation aux instances de financement dans le cadre de la loi 2002-2*» a-t-il précisé.

La démarche qualité repose sur une **évaluation interne** validée par un **comité de pilotage**. Il se réunit à un **rythme annuel**. Les deux prochaines échéances ont été fixées à mai et septembre 2011. **19 fiches actions** et **99 indicateurs** ont été établis sur la base de **4 grandes thématiques transversales** : dynamique associative, association et organisation professionnelle, management associatif et gestion.

5 FICHES et 34 INDICATEURS pour repérer la DYNAMIQUE associative

Un indicateur porte sur l'**actualisation du projet associatif** pour la période de 2012 à 2017, un autre sur les **instances associatives** avec la création en 2010 d'une charte des administrateurs. Précédemment au nombre de 15, leur nombre sera augmenté suite à la fusion avec l'Association Espoir Morbihan effective depuis le 16 décembre 2010. Le conseil d'administration intégrera aussi davantage de représentants d'usagers. D'autres fiches font le **bilan des réseaux dans laquelle l'association est inscrite** (Cape 56, Solidep 56...) ou de la **vie associative** (adhésions annuelles, événements associant les administrateurs, journées de formation pour les administrateurs, liens avec les associations d'usagers, les partenaires et les élus locaux). La **communication associative** fait l'objet d'une dernière fiche (plan de communication, journal, relations presse, charte graphique, harmonisation des outils de communication, actualisation du site Internet, signalisation des établissements et services, création d'un Intranet). «*Certains indicateurs pourront être réexaminés en fonction des orientations de l'association*» prévient Cécile Henry.

3 FICHES et 17 INDICATEURS pour structurer L'ORGANISATION professionnelle

Ici, le maître mot est la **transversalité** : optimisation entre le politique, le stratégique et le technique, notamment avec les perspectives de création d'une commission d'éthique et d'une commission prospective, renforcement de la dynamique de pôle, projets transversaux aux pôles, rencontres et projets transversaux avec d'autres associations, rencontres avec les usagers...

De gauche à droite :
Cécile Henry,
Directrice
du Pôle Ressources,
Jean Lavoué,
Directeur Général,
Andrée Cario,
Présidente
de la Sauvegarde
56.



5 FICHES et 16 INDICATEURS pour mettre en oeuvre le **MANAGEMENT** associatif

Dans le domaine du **management associatif**, apparaissent l'actualisation du règlement général de fonctionnement et celui qui définit chaque instance, les contributions des cadres dans les instances du conseil d'administration et du bureau, les nouveaux organigrammes par pôles, les projets de pôles, la création d'un document unique de délégations, les fiches de fonction et la manière dont peut être structurée et clarifiée la direction, les formations collectives au management, les modalités de rencontres entre cadres et salariés...

6 FICHES et 32 INDICATEURS sur la gestion des **RESSOURCES** humaines, administratives et financières

Quelques fiches sont à finaliser, notamment dans le domaine de la **gestion des ressources humaines, de l'administration et des finances**. «Il reste à formaliser le projet du Pôle Ressources, explique Cécile Henry. Le travail sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a été reporté à 2011. Les axes prioritaires de l'association vont guider le plan de formation de 2011». Un bilan annuel et l'analyse de la mobilité professionnelle dans les instances de direction, les commissions et les instances représentatives du personnel (IRP) a été réalisé et des temps d'analyse du bilan social dans les instances de direction et les IRP ont été mis en place. Reste à formaliser la politique de recrutement, le dispositif d'entretiens annuels - où un point sur la formation professionnelle a été intégré - et le protocole d'intégration des salariés. Le développement de l'**outil informatique** a donné naissance à une charte informatique et à des procédures d'utilisation. En matière de **politique immobilière**, une instance de travail est en place pour évaluer les besoins, en particulier du siège et de l'hébergement des jeunes. ■

«Si ça bouge tout le temps à la Sauvegarde 56, c'est parce que ça bouge tout autour de nous. Nous avons besoin de nous remettre en cause et de relever des défis pour rester l'association dynamique que nous avons toujours été. Nous faisons confiance aux professionnels. Vous pouvez faire confiance à votre direction, qui est une direction de qualité, et à votre conseil d'administration qui vous accompagnera dans cette démarche».

Andrée Cario, Présidente



Textes, photos et mise en page : Béatrice Mingam, Pôle Ressources, Sauvegarde 56.