



**La Ronce**  
Faire association

# PROJET D'ORIENTATION STRATÉGIQUE 2023-2026

*« L'avenir, tu n'as pas à le prévoir mais à le  
permettre »*

Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*

*Juin 2023*

## Table des matières

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | PROPOS LIMINAIRES .....   | 1  |
| A.   | UN PROJET D'ORIENTATION STRATÉGIQUE ? .....                                   | 1  |
| B.   | MÉTHODOLOGIE ET LÉGITIMITÉ .....  | 1  |
| II.  | L'AMBITION POLITIQUE .....  | 3  |
| A.   | LA POLITIQUE ASSOCIATIVE.....   | 3  |
| 1)   | L'OBJET SOCIAL STATUTAIRE .....   | 3  |
| 2)   | L'ENGAGEMENT ET LES PRINCIPES D' ACTIONS ASSOCIATIFS .....                    | 3  |
| 3)   | LE SOCLE DE VALEURS PARTAGÉES ET LES PRINCIPES ETHIQUES DE L'ASSOCIATION .    | 4  |
| 4)   | LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET ASSOCIATIF .....                      | 4  |
| B.   | LES POLITIQUES PUBLIQUES.....   | 5  |
| 1)   | LES USAGERS ET DE LEURS PROCHES AU CŒUR DE L'ACTION .....                     | 5  |
| 2)   | LA DÉMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ .....                       | 6  |
| 3)   | UNE RÉPONSE ACCOMPAGNÉE POUR TOUS.....  | 6  |
| 4)   | LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT.....                            | 7  |
| 5)   | LA RÉFORME SERAFIN-PH.....  | 7  |
| 6)   | L'ÉCOLE INCLUSIVE.....  | 8  |
| 7)   | LE RECRUTEMENT INCLUSIF ET L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ.....                           | 8  |
| 8)   | STRATÉGIE NATIONALE AUTISME ET TROUBLES DU NEURO-DÉVELOPPEMENT 2018-2022..... | 8  |
| 9)   | SCHÉMA NATIONAL HANDICAPS RARES .....   | 9  |
| III. | L'ORIENTATION STRATÉGIQUE .....   | 10 |
| A.   | L'ANALYSE STRATÉGIQUE .....   | 10 |
| 1)   | LES FORCES.....   | 10 |
| 2)   | LES FAIBLESSES .....  | 11 |
| 3)   | LES OPPORTUNITÉS.....   | 11 |
| 4)   | LES MENACES .....   | 11 |
| 5)   | SYNTHÈSE : UNE PROBLÈMATIQUE DOUBLE .....                                     | 12 |
| B.   | LES AXES STRATÉGIQUES .....   | 12 |
| 1)   | AXE STRATÉGIQUE 1 - SÉCURISER : STRUCTURER – CONSOLIDER .....                 | 12 |
| 2)   | AXE STRATÉGIQUE 2 - (RE)DYNAMISER : DÉVELOPPER – INNOVER .....                | 13 |

|  |    |
|--|----|
| C. L'AXE ORGANISATIONNEL : TRANSFORMER L'ASSOCIATION « LA RONCE » EN UNE ORGANISATION DIVISIONNELLE AGILE, PROMPTE A RÉPONDRE AUX ENJEUX DU PRÉSENT ET DE L'AVENIR ..... | 13 |
| 1) L'APPROCHE CONCEPTUELLE .....   | 13 |
| 2) L'APPLICATION ORGANISATIONNELLE .....   | 15 |
| D. LES PRINCIPES DE LA MÉTHODE.....  | 24 |
| 1) LE CREDO FONDAMENTAL : LA DÉMARCHE CONTRIBUTIVE .....   | 24 |
| 2) LE CREDO MANAGÉRIAL .....   | 25 |
| 3) LE CREDO D'ACCOMPAGNEMENT.....  | 26 |
| IV. ILLUSTRATIONS .....  | 28 |
| A. LA COMMUNICATION .....  | 28 |
| 1) OBJECTIFS .....   | 28 |
| 2) ORGANISATION .....  | 28 |
| 3) RÉALISATIONS.....   | 28 |
| 4) ÉVALUATION.....   | 28 |
| B. DES PROJETS <i>FLAGSHIPS</i> .....  | 29 |
| V. LE PLAN D' ACTIONS .....  | 30 |
| VI. LE CALENDRIER .....  | 31 |
| VII. L'ÉVALUATION.....   | 32 |

## I. PROPOS LIMINAIRES

### A. UN PROJET D'ORIENTATION STRATÉGIQUE ?

La définition de la stratégie de l'association est une condition *sine qua non* de son développement et de la perpétuation de son action.

Sur la base d'une analyse, il détermine les grandes orientations stratégiques de l'association pour les 3 ans à venir

S'il était adopté par le Conseil d'Administration, il préfigure le futur Projet Stratégique et Opérationnel 2023-2026 qui sera soumis à l'Assemblée Générale 2023. Le Projet Stratégique et Opérationnel vise la mise en œuvre du projet associatif 2018-2022, prorogé jusqu'en 2024 - et du suivant - et représente l'articulation entre l'ambition politique, la stratégie déployée et les actions mises en œuvre. Il transcrit les idées et les réflexions contenues au projet associatif en orientations stratégiques, traduites elles-mêmes en actions concrètes et opérationnelles.

La stratégie permet d'équilibrer le « choisi/subi » et d'adopter des comportements d'anticipation autant que des comportements d'adaptation. En déterminant ce qui est fondamental, en séparant l'essentiel de l'accessoire, le Projet d'Orientation Stratégique permet de :

- Affirmer l'ambition politique, déterminer la stratégie et définir le plan d'actions
- Prendre conscience de l'état des lieux et des enjeux
- Partager une vision commune et impliquer les différentes composantes actives de la communauté associative
- Fonder les arbitrages
- Fédérer les énergies et orienter les ressources
- Conduire le changement et s'adapter aux évolutions

### B. MÉTHODOLOGIE ET LÉGITIMITÉ

L'association confie le pilotage stratégique et opérationnel de cette phase à une nouvelle direction générale. Le présent Projet d'Orientation Stratégique est une proposition méthodologique faite à la gouvernance de l'association par la nouvelle direction générale.

Le plan a été élaboré sur la base des différentes audits, diagnostics et rapports disponibles et existants :

- Diagnostic partagé CPOM ;
- Plans d'action des évaluations externes ;

- Syndex ;

assortie de rapports d'audits-actions commandés en complément :

- Ressources humaines<sup>1</sup> ;
- Système d'Informations<sup>2</sup> ;
- Performance énergétique<sup>3</sup> ;

Il sera évidemment complété des conclusions contenues aux rapports d'évaluation des établissements et services à réaliser en 2023 selon le nouveau référentiel de la Haute Autorité de Santé.

Le présent Plan d'Orientation Stratégique est élaboré par la direction générale dans une démarche contributive<sup>4</sup>.

Ont été associés :

- La gouvernance, par la constitution d'un groupe de travail réuni les 21 octobre et 9 décembre et une présentation sommaire lors du Bureau du 9 novembre,
- Le Comité de direction (cadres de direction et cadres experts du siège) lors de deux séminaires dédiés les 19 octobre et 7 décembre,
- Les instances Représentatives du Personnel, lors de deux réunions spécifiques des 13 octobre et 15 décembre.

En raison du renouvellement en cours des Conseils de la Vie Sociale des établissements, les représentants des usagers et des familles n'ont malheureusement pas pu y contribuer. De surcroît, les autres formes de participation existantes dans les services n'offrent pas, par nature, de facilité en la matière. Le Projet d'Orientations Stratégiques sera soumis à l'avis des usagers, de leurs représentants et des familles après adoption par le Conseil d'Administration. Il pourra ainsi être complété de leur réflexion et amendé de leurs propositions.

En outre, il est enrichi de la supervision de Daniel Gacoin, éminent consultant du secteur.

Une fois finalisé, il sera présenté à l'ensemble des composantes de l'association (assemblée générale, professionnels, usagers, familles) et des parties prenantes du projet (Autorités de Tarification et de Contrôle, pouvoirs et administrations publiques, partenaires).

---

<sup>1</sup> So-Consult, novembre 2022

<sup>2</sup> Ressourcial, décembre 2022

<sup>3</sup> Combiosol, 1<sup>er</sup> trimestre 2023

<sup>4</sup> Cf. *infra*, p.15, 1) Le credo fondamental : la démarche contributive

## II. L'AMBITION POLITIQUE

Le Projet d'Orientation Stratégique est la transcription des orientations politiques du projet associatif 2018-2022 « *qui formalise avec précision les dynamiques nouvelles de l'Association "La Ronce" »*. Le projet associatif actuel sera prorogé de 18 mois, le temps de l'élaboration d'un nouveau dans une démarche contributive<sup>5</sup>, autour d'une maxime leitmotiv : **Faire association**

### A. LA POLITIQUE ASSOCIATIVE

#### 1) L'OBJET SOCIAL STATUTAIRE

*« L'association a pour but d'apporter une aide aux handicapés et aux personnes présentant des difficultés sociales ou psychiques en participant à toute action conduite en leur faveur et en développant des établissements et services dont elle assure l'administration et la gestion »*<sup>6</sup>

Au-delà des termes un peu datés, il est intéressant de noter que l'objet social :

- ne cantonne pas les bénéficiaires de son action au seul champ du handicap mais l'ouvre à toute l'action sociale
- ne réduit pas la réponse à la seule gestion d'établissements et services mais l'élargit à la participation à toute forme d'action à leur bénéfice.

#### 2) L'ENGAGEMENT ET LES PRINCIPES D'ACTIONS ASSOCIATIFS

L'engagement de l'association s'articule autour quatre axes fondateurs<sup>7</sup> :

Axe 1 Valoriser la dimension humaine et citoyenne de chaque personne accompagnée

Axe 2 Inscrire l'action de façon permanente dans l'évolution des politiques de santé publique et contribuer à faire évoluer les modalités de prise en charge

Axe 3 Travailler en réseau avec les différents acteurs du territoire

Axe 4 Evaluer l'action et promouvoir la qualification de l'ensemble des personnels

et trois principes d'actions<sup>8</sup> :

1. La solidarité avec l'utilisateur et ses proches
2. Le respect de l'utilisateur et sa considération comme une personne à part entière
3. La laïcité

---

<sup>5</sup> Cf. infra, p.15, 1) Le credo fondamental : la démarche contributive

<sup>6</sup> Statuts de l'association, version du 26 juin 2015

<sup>7</sup> Projet associatif 2018-2022, p.7

<sup>8</sup> Projet associatif 2018-2022, p.13 et s.

### 3) LE SOCLE DE VALEURS PARTAGÉES ET LES PRINCIPES ETHIQUES DE L'ASSOCIATION

L'association fonde son action globale sur un socle de valeurs et d'idéaux partagés, énoncé dans une charte<sup>9</sup>, qui renforce l'adhésion et la cohésion identitaire et l'émergence d'une culture professionnelle commune :

- ✓ ses valeurs humanistes ;
- ✓ ses valeurs républicaines, notamment de laïcité ;
- ✓ son engagement social ;
- ✓ son esprit d'ouverture ;
- ✓ sa volonté d'échanges ;
- ✓ la vitalité et la pertinence de ses institutions.

En outre, pour éclairer la résolution des conflits éthiques et la gestion des paradoxes, l'association édicte ses principes éthiques et leurs définitions communes<sup>10</sup> :

1. L'autonomie
2. La non-malfaisance
3. La bienfaisance
4. La justice
5. L'équité

### 4) LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif esquisse la stratégie propice à réaliser ses ambitions, en énonçant plusieurs orientations<sup>11</sup> :

1ère orientation : Poursuivre l'engagement participatif et militant dans le réseau territorial de partenaires

- Bénéficier d'une plus large collaboration et partager les plus-values issues des réflexions collectives
- Mutualiser les compétences des établissements et services

2ème orientation : Militer dans les cercles de l'Économie Sociale et Solidaire et favoriser l'expression du secteur privé non-lucratif

3ème orientation : Promouvoir l'accès aux soins de tous

4ème orientation : Intégrer, inclure et valoriser les rôles sociaux des usagers dans chaque structure

---

<sup>9</sup> Projet associatif 2018-2022, p.48 et s.

<sup>10</sup> Projet associatif 2018-2022, p.17 et s. puis 38 et s.

<sup>11</sup> Projet associatif 2018-2022, p.8

5ème orientation : Garantir la bientraitance, le respect de la personne, les règles de laïcité, les valeurs républicaines, les droits et devoirs de tous et de chacun, sur le fondement de l’Ethique  
6ème orientation : Etablir un schéma global d’acteurs et de partenaires

7ème orientation : Intégrer les enjeux et prescriptions des réformes récentes (spécialement la Réponse Accompagnée Pour Tous et SeraFIN-PH)

## B. LES POLITIQUES PUBLIQUES

Si les orientations stratégiques de l’association doivent s’inscrire pleinement dans ses ambitions politiques, elles doivent logiquement s’intégrer pleinement dans les stratégies des politiques publiques.

### 1) LES USAGERS ET DE LEURS PROCHES AU CŒUR DE L’ACTION

La loi 2 janvier 2002<sup>12</sup> a engagé une dynamique d’affirmation des usagers et de leurs proches. Selon l’expression consacrée, elle « *replaces l’usager au cœur du dispositif* ».

Elle définit les droits fondamentaux des personnes, de leur entourage et de leur famille :

- le respect de la dignité, l’intégrité, la vie privée, l’intimité et la sécurité de la personne
- le libre choix des prestations : domicile ou établissement par exemple
- l’accompagnement personnalisé et de qualité dans le respect d’un consentement éclairé
- la confidentialité des données
- l’accès à l’information
- l’information sur les droits fondamentaux et les voies de recours
- la participation directe au projet d’accueil et d’accompagnement
- l’information, l’expression et la représentation collective

Ces droits fondamentaux seront complétés en 2005<sup>13</sup> par le droit à la nécessaire compensation du handicap et l’obligation d’accessibilité. Cette dernière s’impose aux différentes composantes du déroulement de la vie collective, à savoir le cadre bâti, les transports publics, la voirie et l’espace public, les moyens de communication publique en ligne, l’exercice de la citoyenneté (accès au processus électoral) et les services publics (appels d’urgences, accès au droit...).

Depuis, ce mouvement s’amplifie avec l’écho favorable fait aux philosophies d’empowerment, d’autodétermination et de pouvoir d’agir des personnes en situation de handicap et trouve un prolongement dans les logiques de pair-aidance.

---

<sup>12</sup> Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l’action sociale et médico-sociale

<sup>13</sup> Loi du 11 février 2005 pour l’égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Il est soutenu par la stratégie *Agir pour les aidants 2020-2022* par laquelle les pouvoirs publics, en lien étroit avec les associations représentatives des aidants, reconnaissent de plus en plus largement la place du proche aidant, notamment par :

- Le déploiement des communautés 360, ouvertes aux aidants ;
- Le développement de solutions de répit et de vacances ;
- Le renforcement du financement des offres de soutien psychologique et de formation à destination des aidants

## 2) LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ

La volonté des pouvoirs publics d'instaurer une Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité est initiée en 2002<sup>14</sup>. Elle est alors basée sur l'alternance d'évaluations internes et externes, présidant à l'élaboration de plans d'actions correctrices commandant eux-mêmes l'évolution de l'organisation et du fonctionnement des structures.

Elle se développe désormais sur une évaluation réformée, reposant sur un modèle de la Haute Autorité de Santé.

## 3) UNE RÉPONSE ACCOMPAGNÉE POUR TOUS

*Une réponse accompagnée pour tous* vise à apporter des solutions d'accompagnement aux enfants et adultes en situation de handicap, afin d'éviter toute rupture dans leurs parcours. Elle s'appuie sur le rapport de Denis Piveteau *Zéro sans solution*, publié en 2014 et sur la mission confiée à Marie-Sophie Desaulle au cours de cette même année. Depuis sa généralisation au 1er janvier 2018, la démarche est pilotée par le Secrétariat général du Comité interministériel du handicap (CIH).

La feuille de route comporte quatre axes de travail complémentaires, dont le déploiement doit être concomitant :

1. La mise en place d'un dispositif d'orientation permanent ;
2. Le déploiement d'une réponse territorialisée accompagnée pour tous ;
3. Le développement du soutien par les pairs ;
4. Un accompagnement au changement des pratiques.

en nourrissant plusieurs volets de l'action publique :

- La transformation de l'offre médico-sociale pour qu'elle soit plus souple et plus inclusive ;

---

<sup>14</sup> Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

- La démarche des *Territoires 100% Inclusifs* ;
- La réforme *SeraFIN-PH* ;
- La réforme des autorisations médico-sociales dans le champ du handicap, dans une démarche d'assouplissement et de simplification du régime<sup>15</sup>;
- La simplification des démarches auprès des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et leur modernisation<sup>16</sup>

#### 4) LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Initiée et encadrée par le plan d'action gouvernemental *Ambitions Transformations 2019-2022*, et relayée par de nombreux textes réglementaires<sup>17</sup>, la transformation de l'offre d'accompagnement vise à sécuriser les parcours quel que soit le lieu de vie choisi et surtout à garantir à chaque personne un accompagnement souple, modulaire et construit au regard de ses attentes, en développant son accès effectif aux apprentissages, à la formation et l'emploi, à la santé, au logement et à toutes activités favorisant sa pleine participation à la vie sociale.

Des solutions modernisées se multiplient :

- développement de places de services, y compris par transformation de places d'établissements ;
- pôles de compétences et de prestations externalisées (PCPE) ;
- emploi accompagné ;
- habitat hors les murs, regroupé ou inclusif
- plateformes d'accompagnement et dispositifs intégrés

#### 5) LA RÉFORME SERAFIN-PH

La réforme SeraFIN-PH doit permettre de rénover et simplifier l'allocation des financements, avec des modalités plus lisibles et plus équitables :

- Financement à la qualité
- Droit personnalisé à prestations
- Diffusion et généralisation des nomenclatures des besoins et prestations

---

<sup>15</sup> Décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques  
Guide pour l'application de la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques (DGCS 2018)

<sup>16</sup> Feuille de route MDPH 2022

<sup>17</sup>

- Circulaire du 15 mai 2018 : budget 2018 des ESMS
- Instruction du 2 juin 2017 : ITEP et SESSAD
- Instruction du 12 avril 2016 : PCPE (426.18 Ko)
- Circulaires du 2 mai 2017 : budget 2017 des ESMS / Transformation de l'offre

## 6) L'ÉCOLE INCLUSIVE

La scolarisation des enfants handicapés est une priorité des politiques publiques depuis 2017 et s'articule autour de plusieurs objectifs poursuivis par le service public de l'École inclusive, instauré par la Loi *Pour l'école de la confiance* :

- la transformation de l'offre ;
- le renforcement de la coopération des acteurs ;
- L'amélioration de l'écoute accordée aux familles

## 7) LE RECRUTEMENT INCLUSIF ET L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Le plan France Relance, feuille de route pour la refondation économique, sociale et écologique du pays, se déploie depuis 2020 à travers une série de mesures pour l'attractivité économique, la formation et l'accès à l'emploi, la cohésion sociale... A ce titre un dispositif est prévu pour encourager le recrutement de travailleurs en situation de handicap.

De plus, le dispositif d'emploi accompagné est généralisé depuis 2016<sup>18</sup>. Il représente un appui pour les personnes en situation de handicap destiné à leur permettre d'obtenir et de garder un emploi rémunéré sur le marché du travail. Sa mise en œuvre comprend un soutien et un accompagnement du salarié ainsi qu'un appui et un accompagnement de l'employeur.

A ces orientations, s'ajoutent celles issues du plan de transformation des ESAT<sup>19</sup>.

## 8) STRATÉGIE NATIONALE AUTISME ET TROUBLES DU NEURO-DÉVELOPPEMENT 2018-2022

Elle repose sur cinq engagements et plus de cent mesures :

- Remettre la science au cœur de la politique publique de l'autisme grâce à une recherche d'excellence ;
- Intervenir précocement auprès des enfants présentant des écarts inhabituels de développement ;
- Rattraper notre retard en matière de scolarisation ;
- Soutenir la pleine citoyenneté des adultes ;
- Soutenir les familles et reconnaître leur expertise.

---

<sup>18</sup> Loi du 8 août 2016, dite Loi Travail et Décret du 27 décembre 2016 pris pour son application

<sup>19</sup> Décret n° 2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

## 9) SCHÉMA NATIONAL HANDICAPS RARES

Arrêté en 2015, le *schéma national d'organisation sociale et médico-sociale pour les handicaps rares* entend améliorer les compétences et ressources collectives spécialisées pour répondre aux situations de handicap rare, et la structuration territoriale des expertises et des accompagnements médico-sociaux.

Il s'inscrit pour cela dans les objectifs poursuivis dans le cadre de la démarche *Une réponse accompagnée pour tous* et s'articule autour de quatre axes principaux :

- Déployer l'organisation intégrée sur les handicaps rares au sein des territoires ;
- Améliorer la qualité de l'accompagnement, la continuité des parcours de vie et l'accès aux ressources à tous les âges de la vie ;
- Développer les compétences individuelles et collectives sur les situations de handicaps rares ;
- Améliorer la connaissance, promouvoir la recherche et la culture partagée autour des handicaps rares.

### III. L'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le projet associatif affirme que « *la légitimité des équipes de direction repose essentiellement sur les facultés de ces dernières à transformer les orientations politiques des élus en choix stratégiques* »<sup>20</sup>.

L'orientation stratégique repose sur une analyse préalable, propre à en établir les axes directeurs.

#### A. L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse SWOT (pour « Strengths » – « Weaknesses » – « Opportunities » – « Threats ») ou en français l'analyse FFOM (pour Force, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un outil d'analyse stratégique d'aide à la décision. Les Forces et Faiblesses sont une analyse de l'interne de la structure, tandis que les Opportunités et Menaces relèvent de son environnement (territoire, économie, acteurs, etc).

Plusieurs analyses SWOT ont été menées (comité de direction, Instances Représentatives du Personnel, consultant expert) pour dresser l'état des lieux et prendre conscience des enjeux.

La présentation ci-après compile les résultats des différents examens, sans classement par ordre d'importance :

##### 1) LES FORCES

- Notoriété historique
- Valeurs fortes, partagées et affichées
- Qualité de l'accompagnement
- Compétences d'accompagnement spécialisées (Petite Enfance, Intervention précoce, déficience auditive)
- Engagement professionnel
- Engagement associatif
- Expertise professionnelle
- Conditions de travail
- Qualité des équipements
- Performance de la gestion logistique en régies
- Formation professionnelle
- CPOM 2022-2026
- Autorisation de siège
- Qualité des missions d'appui et de soutien du siège
- Situation financière

---

<sup>20</sup> Projet associatif 2018-2022, p.4

- Gestion des achats
- Qualité de l'accueil des nouveaux salariés
- Système d'Information urbanisé
- Restauration collective
- Maillage segmental et territorial de l'offre

## 2) LES FAIBLESSES

- Espaces de non-conformité réglementaires (NAO, plans bleus, DACQ, Ethique, RGPD ...)
- Impréparation d'enjeux d'avenir (Suivi du CPOM, évaluation, SeraFIN-PH, ...)
- Fragilité de la gouvernance associative
- Déclin du sentiment d'appartenance associative
- Manque de ressources expertes sur des fonctions supports (Qualité, projets, communication, ...)
- Manque de ressources ou de structuration sur les fonctions régaliennes
- Manque de communication interne et externe
- Manque de valorisation des compétences professionnelles et des habiletés des personnes accompagnées
- Manque de pilotage cohérent, d'orchestration et de structuration de l'action globale
- Faible production du dialogue social
- Dévaluation des logiques de coopération, de partenariat et de travail en réseau<sup>21</sup>
- Immobilisme récent (notamment absence de participation ou de candidatures à des appels à projets)
- Sécurisation perfectible du système d'informations

## 3) LES OPPORTUNITÉS

- Appels à projets à venir
- Logique de transformation de l'offre
- Engagement de la Gouvernance et de la Dirigeance dans une démarche stratégique
- Possibilités de mutualisation des ressources
- Motivations et aspirations au travail en coopération, en partenariat et en réseau
- Nouvelle Direction générale

## 4) LES MENACES

- La *Menace fantôme* pesant sur la perpétuation de l'action de l'association à moyen terme (infraction rédhibitoire, injonction ou invitation vive au rapprochement)
- Logique de concentration du secteur

---

<sup>21</sup> La « panne de réseau »

- Épuisement professionnel
- Crise de la relation au travail et des métiers
- Oubliés du Ségur
- Ecrasement des classements conventionnels
- Accélération et multiplication des réformes
- Inflation technocratique
- Contraction économique du secteur
- Inflation
- Crise énergétique
- Crise écologique
- Désertification médicale du territoire
- Cyber-sécurité

## 5) SYNTHÈSE : UNE PROBLÉMATIQUE DOUBLE

L'analyse SWOT dresse le constat de deux catégories d'enjeux, indubitablement liés :

1. Des **espaces de non-conformité réglementaires, pour certains graves et importants, et d'autres d'impréparation de l'avenir**
2. La **menace fantôme** pesant sur la perpétuation de l'action de l'association à moyen terme

Dès lors, le questionnement stratégique peut se résumer ainsi : comment passer du problème systémique à la spirale vertueuse ?

## B. LES AXES STRATÉGIQUES

Deux axes stratégiques prétendent répondre aux défis posés par l'analyse stratégique. Il est important de noter qu'à l'instar de la double problématique, ces deux éléments ne représentent pas une chronologie et ne se prêtent pas à une lecture en silo. Ils composent un système où chaque action menée dans l'un profite à l'autre, et à l'ensemble du système, dans une spirale vertueuse.

### 1) AXE STRATÉGIQUE 1 - SÉCURISER : STRUCTURER – CONSOLIDER

L'objectif est de réduire les risques et menaces structurels auxquels s'exposent l'association du fait de ses faiblesses, qu'il s'agisse des risques immédiats et avérés (espaces de non-conformité réglementaires pour certains graves et importants) ou futurs et probables (espaces d'impréparation de l'avenir).

Pour courir cet objectif de **sécurisation**, il conviendra de :

- Développer une structuration lorsqu'elle est absente, *i.e.* mettre en action « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »<sup>22</sup> ;
- Consolider la structuration existante lorsqu'elle est insuffisante.

## 2) AXE STRATÉGIQUE 2 - (RE)DYNAMISER : DÉVELOPPER – INNOVER

L'attitude ne pouvant se contenter d'être « défensive »<sup>23</sup>, il est vital de renouer avec l'ADN de l'association en redynamisant le projet global autour de projets de développement et d'innovation<sup>24</sup>.

### C. L'AXE ORGANISATIONNEL : TRANSFORMER L'ASSOCIATION « LA RONCE » EN UNE ORGANISATION DIVISIONNELLE AGILE, PROMPTE A RÉPONDRE AUX ENJEUX DU PRÉSENT ET DE L'AVENIR

La stratégie est assise sur un choix organisationnel : une **organisation d'inspiration divisionnelle, raffinée d'agilité**.

Ce modèle d'organisation est de nature à asseoir la sécurisation, la structuration, et la consolidation et à dynamiser le développement, l'innovation et la promotion :

#### 1) L'APPROCHE CONCEPTUELLE

##### a) Le concept de structure divisionnelle

##### (1) Notion<sup>25</sup>

La forme divisionnelle se retrouve dans les organisations dont les différentes activités sont réparties par grands domaines, confiés chacun à une division distincte. Chaque division s'organise sur ses fonctions opérationnelles indispensables. Les services centraux soutiennent la division pour toutes les prestations " logistiques " (service juridique, ressources humaines, systèmes d'information, contrôle de gestion...). Les divisions en partie autonomes, mais pas indépendantes, s'adaptent mais restent sous le contrôle de la direction générale qui fixe stratégie et objectifs. L'élément clef de l'organisation est la ligne hiérarchique. La coordination repose sur la standardisation des résultats.

<sup>22</sup> Le management, voyage au centre des organisations, Henry Mintzberg, 1989.

<sup>23</sup> Stratégie dite W-T (menaces et faiblesses) : corriger vos faiblesses, trouver des solutions pour anticiper les risques et adopter des mesures préventives

<sup>24</sup> Stratégie dite S-W-O (opportunités et faiblesses) : vous appuyer sur vos forces, évaluer ce que vous pouvez améliorer (vos faiblesses) pour saisir des opportunités

<sup>25</sup> D'après Structure et dynamique des organisations, Henry Mintzberg

La structure divisionnelle présente l'avantage d'être classique, repérante et dotée d'une grande force structurante. Elle favorise l'innovation au niveau de chacune des divisions en y concentrant des ressources spécifiques et des compétences dont le partage doit être encouragé.

Les frais de structure (ou coût du siège) doivent être maîtrisés. L'absence de coopération entre les divisions peut limiter les synergies entre activités. Certains responsables de division peuvent même susciter la concurrence interne et chercher à faire prévaloir les intérêts de leur division.

Il est noté que ce modèle doit être adapté et modulé :

- en termes d'organisation, pour intégrer des éléments d'adhocratie, afin de mieux réagir et de s'adapter plus facilement à un environnement de plus en plus complexe et de plus en plus dynamique ;
- en termes de fonctionnement, par des ajustements mutuels eu égard aux faiblesses des autres possibilités de coordination

#### b) Le concept d'organisation agile

Du point de vue général, la logique de transformation de l'offre, la contraction économique du secteur et l'évolution des modes de gouvernance bouleversent le paysage et induisent de profondes mutations du secteur social et médico-social. Ces mutations, loin de leur paroxysme, vont se multiplier et s'accélérer.

L'analyse du contexte sectoriel soutient conséquemment la thèse de l'adaptation permanente. L'adaptation. Sans renonciation, ni compromission, ni concussion. En toute logique, l'objectif n'est donc pas de piloter ou d'accompagner telle mutation ou telle autre mais de créer une culture permanente de l'agilité, afin de s'adapter aux évolutions, présentes et à venir, prévisibles ou imprévisibles. Comprendre comme le philosophe que « *Rien n'est permanent, sauf le changement.* »<sup>26</sup>

Dans un monde, une société et un secteur de plus en plus contingents, où l'avenir paraît de moins en moins certain et le changement de plus en plus rapide, voire permanent, il ne s'agit plus de s'organiser en réaction aux enjeux présents ou de proche avenir mais bien de configurer une réponse organisationnelle propre à s'adapter en permanence.

---

<sup>26</sup> Maximes, Héraclite d'Ephèse, 142

## (1) Énoncé

La stratégie s'inspire directement de la théorie de l'entreprise darwinienne<sup>27</sup> : celles qui survivent aux changements et aux événements ne sont pas les plus fortes, mais les plus agiles, les plus adaptables et les plus innovantes.

*« L'Arbre tient bon ; le Roseau plie.  
Le vent redouble ses efforts,  
Et fait si bien qu'il déracine  
Celui de qui la tête au Ciel était voisine »*<sup>28</sup>

## (2) Les principes

Pour rendre une organisation agile, on retient traditionnellement 5 principes<sup>29</sup> :

- Définir l'organisation cible et les modes de fonctionnement
- Rationnaliser les modes de fonctionnement et éviter leur complexification
- Impliquer, accompagner et sécuriser l'ensemble des composantes de l'organisation
- Mener des projets collaboratifs et instaurer une logique matricielle
- Communiquer

## 2) L'APPLICATION ORGANISATIONNELLE

Pour reprendre l'image de la fable, le roseau tient sa spécificité de deux propriétés congruentes : son enracinement rhizomique solide (la structure) et sa souplesse mécanique (agilité). Ce diptyque est repris : il ordonne la pensée.

Dès lors, comment faire de l'association une **organisation structurée et agile** ?

### a) Le système organisationnel

#### (1) Les principes directeurs

L'objectif est de transformer l'organisation actuelle fragmentée et cloisonnée de services spécialisés vers une organisation systémique, cohérente, lisible, rationalisée, efficiente et ... plus agile.

---

<sup>27</sup> Cf. notamment *Un paléoanthropologue dans l'entreprise*, Pascal Picq.

<sup>28</sup> Les Fables, Jean de la Fontaine

<sup>29</sup> Les 6 autres principes s'appliquant seulement aux entreprises commerciales

(a) L'organisation divisionnelle et le fonctionnement triangulé

Son fonctionnement repose sur l'attribution des missions aux différentes composantes de l'organisation<sup>30</sup> et sur un principe de triangulation, représentée comme suit :

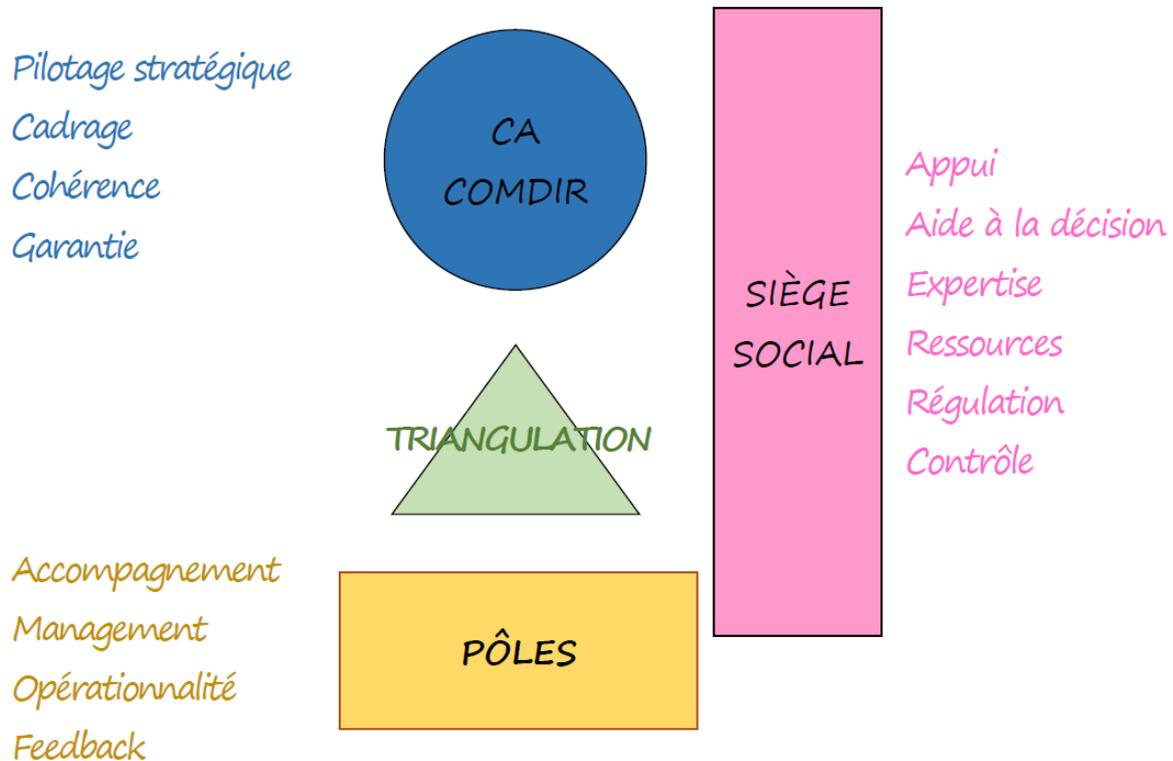


Figure 1 - Système organisationnel

Le principe de triangulation énonce que la majorité (la totalité ?) des domaines de compétences et des actions se prêtent à des regards croisés de chacune des composantes de l'organisation, de sa place, de ses attributions et de ses délégations. Il nécessite à la fois une certaine maturité professionnelle, une réelle cohésion d'équipe, une aptitude à l'assertivité et au respect, le tout dans un souci de collaboration permanent.

(b) Les pôles

L'organisation projetée présente plusieurs vertus, qui soutiennent son adoption :

**Structuration** : elle dispose d'un très fort pouvoir structurant

**Visibilité** : repérante, en interne et en externe

**Lisibilité** : au sein de l'environnement spécialisé et du grand public. Communément admise.

<sup>30</sup> D'après *Structure et dynamique des organisations*, Henry Mintzberg

## (2) La structuration

La première étape consiste en la création du DAME, prévue au CPOM, qui intégrera les deux IME et le SESSAD (figure 2).

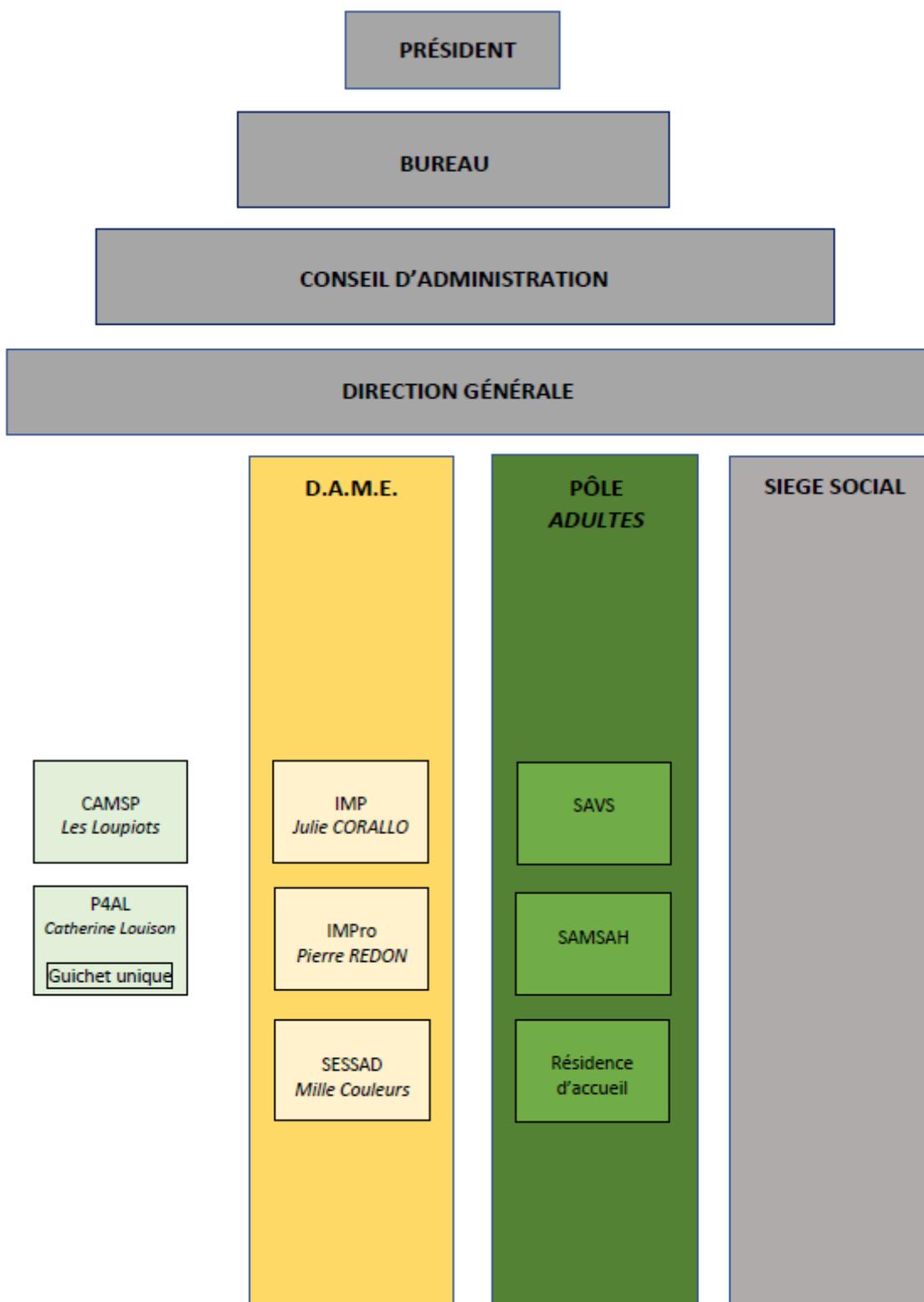


Figure 2 - Etape 1 (Fin 2023-début 2024)

La deuxième étape intégrera la P4AL<sup>31</sup> au sein du DAME (figure 3)

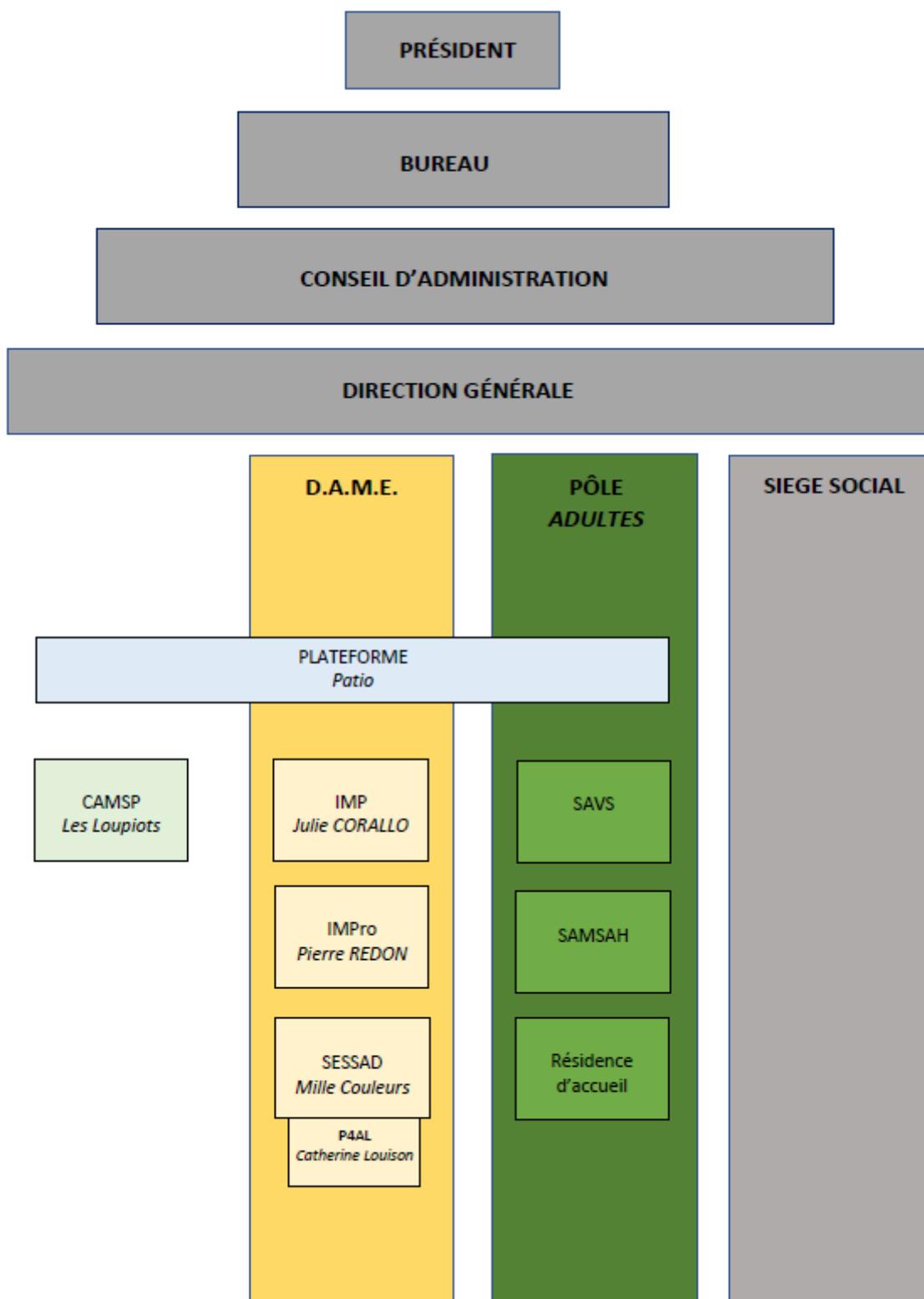


Figure 3- Etape 2 (courant 2024)

<sup>31</sup> Dont le statut juridique est celui d'un SESSAD

La motivation est en premier lieu, comme le défend le projet de DAME, d'étendre le dispositif, et de généraliser la modalité *Domicile* au sein du dispositif.

Ensuite, l'agrégation générera mécaniquement des marges de manœuvre, notamment par :

- Mutualisation des plateaux techniques,
- Partage des compétences,
- Synergie des actions,
- Fusion des places.

En somme, il s'agira de créer l'opportunité de rendre un service plus étendu, plus adapté et plus souple, sans renoncer à la spécialisation des accompagnements. En d'autres termes, il s'agit de passer de services spécialisés d'accompagnement à un dispositif unique d'accompagnements spécialisés. Une cellule spécialisée *Surdité et Troubles spécifiques du langage et des Apprentissages* sera maintenue au sein du SESSAD (Petite Enfance et Enfance-Jeunesse).

Enfin, il est utile de noter que cette intégration est l'occasion de se poser la question de la cohérence de la gestion d'un guichet unique par la plateforme. Nous défendons l'idée d'une évolution du guichet unique vers une plateforme associative selon le modèle désormais communément admis<sup>32</sup>. La plateforme *PATIO* (Plateforme Accueil-Transition-Information-Orientation) sera dans ce premier temps une extension à vocation associative du guichet unique géré par la P4AL. Elle s'inspire du modèle de *plateforme guichet*, très développée actuellement<sup>33</sup> et qui tend vers le guichet mais aussi vers la coordination<sup>34</sup>. Les missions de *PATIO* seront centrées sur la réponse aux besoins des personnes en situation de handicap et de leurs proches en attente de solutions d'amont ou d'aval à l'accompagnement délivrées par les établissements et services de l'association, dans une logique de parcours adaptées :

- Accueil inconditionnel
- Information et orientation
- Ecoute et soutien, café des parents, soutien psychologique pair-aidance, répit
- Evaluation des besoins et aide à la construction du parcours et du projet de vie
- Appui administratif : droits, dossiers,
- Mise en relation avec des acteurs de réponse : ESMS ; Communauté 360, PCPE, ...

---

<sup>32</sup> *Les plateformes et dispositifs intégrés*, Hors-série ASH, Daniel Gacoin, 2020.

<sup>33</sup> Nous retrouvons dans cette catégorie de plateforme des institutions que tout le monde connaît dans le secteur : MDPH, CRA, PCO TND

<sup>34</sup> Le premier niveau d'intervention concerne le mode guichet et le suivi de parcours. Le deuxième niveau correspond à la coordination du parcours, y compris avec la contribution d'autres acteurs. Et le troisième niveau relève de la coordination territoriale qui concourt à la structuration des parcours, notamment des parcours de santé.

Elle sera animée par une équipe pluridisciplinaire : secrétaire, assistant(e) social(e), éducateur(trice) spécialisé(e), psychologue, médecin, qui pourra prendre appui sur les plateaux techniques des établissements et services de l'association et du réseau.

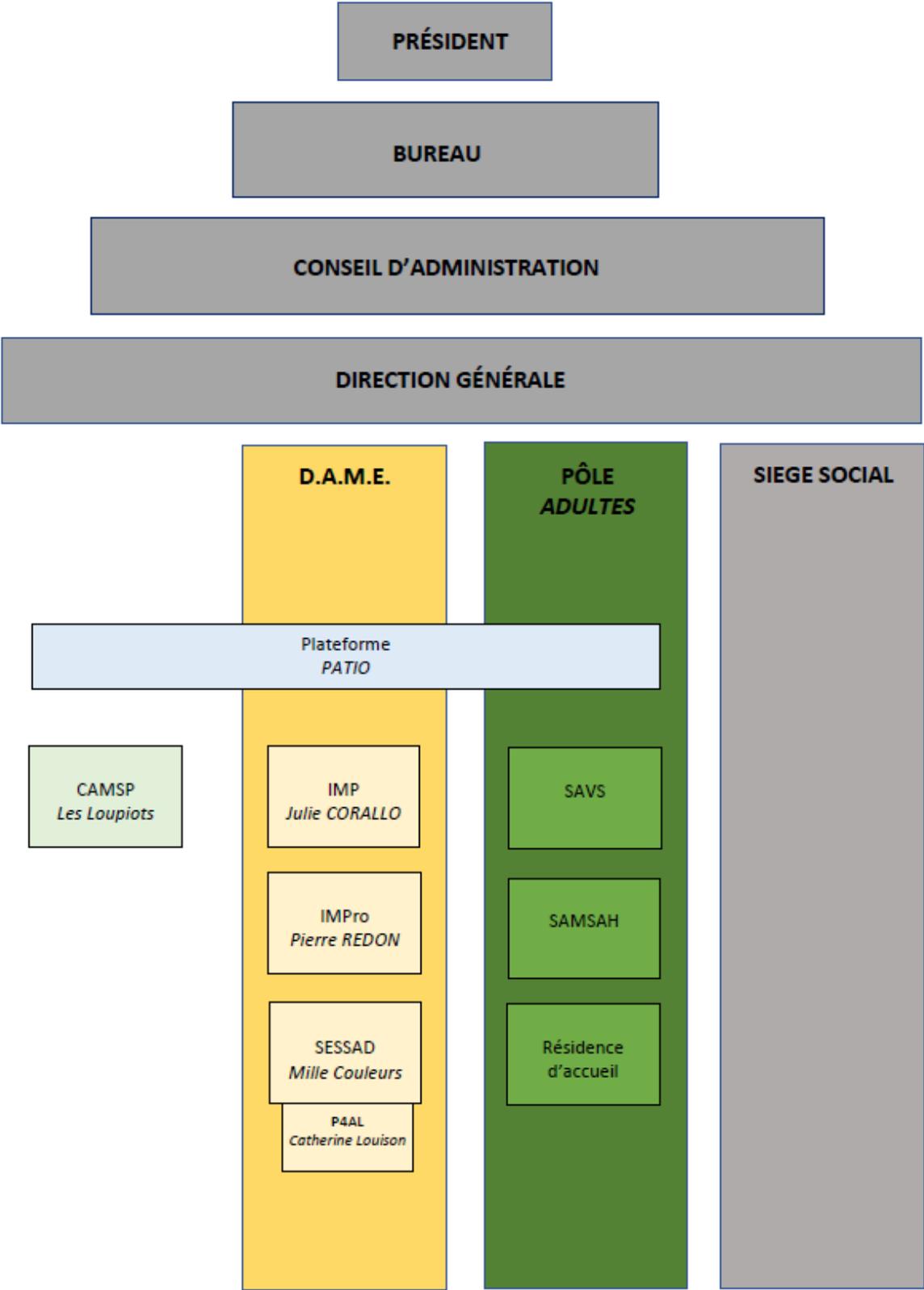


Figure 4 - Etape 3 (Fin 2024)

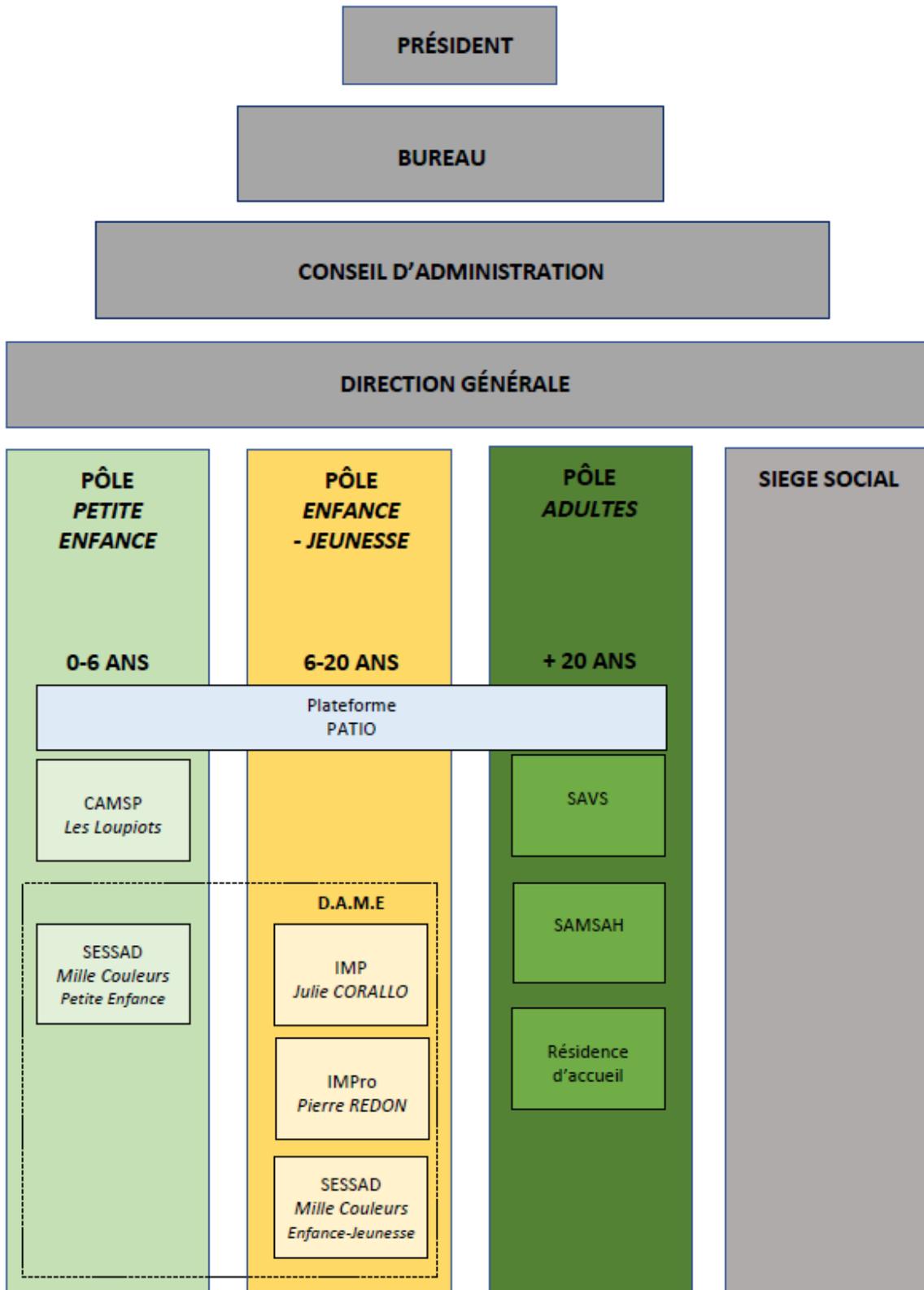


Figure 5- Etape 4 (Début 2025)

### (3) La logique matricielle : l'agilité

La logique matricielle est le fonctionnement « en mode projet ».

Distillée dans une organisation divisionnelle très structurante et pouvant être rigide, elle permet une approche par projet, plus souple, en combinant habilement l'organisation en groupe projet et l'organisation classique. On parlera alors d'une structure matricielle faible, selon la définition et la classification habituellement retenues<sup>35</sup>.

Certains domaines se prêtent naturellement à ce mode de travail : projet personnalisé, projets d'établissement et de service, évaluations, candidature à appels à projets, projets innovants, projets SI, communication notamment.

#### b) La rénovation du modèle politique

La rénovation du modèle politique s'entend d'une adaptation aux besoins présents et à venir en matière de structuration et d'agilité. Il consiste en une mise en adéquation du fonctionnement politique et exécutif :

- Modernisation des fonctions exécutives par actualisation du Document Unique de Délégations et réflexions sur l'intérêt du modèle Directoire / Conseil de surveillance
- Instauration de commissions spécialisées, de pilotage, de réflexions partagées et d'aide à la décision, favorisant la représentation et l'expression des communautés de l'association (administrateurs, professionnels, usagers, familles et aidants) : Finances, social, éthique

#### c) Le cœur de métier : l'accompagnement

Le cœur de métier sera divisé en 3 pôles :

- Petite Enfance
- Enfance-Adolescence (DAME)
- Adultes

Ces divisions respectent l'organisation historique, tout en l'ajustant pour plus de lisibilité et de cohérence :

- Identité et identification du fait de l'adoption de désignations « Grand public » ;
- Calque du développement de la personne ;
- Analogie aux modes de divisions des institutions, notamment le système scolaire, la vie sportive, culturelle ...

---

<sup>35</sup> Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Project Management Institute

- Homogénéisation des volumes

#### d) Les fonctions supports

Les fonctions supports sont constituées de l'ensemble des activités de gestion connexes au cœur de métier de l'accompagnement (Ressources Humaines, Finances, Achats, Patrimoine, Logistique, Qualité, Système d'Informations, Communication). Elles représentent les actions, compétences, techniques et métiers qui épaulent le sommet stratégique, accompagnent les équipes opérationnelles et veillent au bon fonctionnement de l'entreprise.

Elles trouveront avantage, par nature, à privilégier la structuration, sans renoncer à une démarche matricielle.

Ex : RH / SI

A l'inverse, certaines fonctions supports (Communication, Projets) se prêtent, par essence, au « mode Projet »

#### e) Le recours à l'expertise

Eu égard à l'absence de certaines fonctions supports et au sous-dimensionnement d'autres, le recours à l'expertise ne peut être assuré par les seules ressources internes actuellement disponibles.

L'expertise interne sera efficacement complétée par :

- L'accès à une expertise interne complémentaire, temporaire et/ou spécialisée
- L'accès à des ressources externes : réseaux, fédérations, ressources spécialisées

#### f) L'organisation « externe » : l'interfaçage avec l'environnement

Contrairement aux secteurs Personnes âgées ou sanitaire, il n'existe pas de réels repères sur les tailles critiques d'établissements et services ou d'organismes gestionnaires dans le secteur du Handicap. La taille critique de l'association est évaluée à 30 – 35 millions d'euro, contre 11 aujourd'hui.

Deux observations principales conduisent à envisager la coopération comme une solution intéressante pour perpétuer l'action de l'association :

- La possibilité de renforcement du siège social, dont la relative faiblesse actuelle sera renforcée par la diminution des frais de siège signée au CPOM. En effet, d'une part, le siège social ne comprend pas aujourd'hui des fonctions-supports et expertes essentielles pour accompagner l'activité gestionnaire de l'association pour le présent et

l'avenir : Qualité et gestion des risques, Communication, Système d'informations, Recherches et Développement, Projets et préfiguration. Et, d'autre part, les services reposent essentiellement sur des compétences orphelines, y compris les fonctions régaliennes RH et Finances.

- La possibilité de renforcement de la gouvernance bénévole par adjonction et mise en synergie

La coopération représente un levier plus pertinent et plus réaliste que la croissance interne, dans une époque où les appels à projets d'envergure se raréfient et où les chances de les emporter sont minces.

De plus, le CPOM assure une sécurité et une visibilité sur les 3 à 4 prochaines années, qui permettent une réflexion sereine, réfléchie, prioritaire mais sans urgence.

Plusieurs types de coopération peuvent être envisagés, du partenariat informel à la fusion-absorption, en passant par la convention ou le Groupement de Coopération Social et Médico-Social. Chacune de ces modalités ne représentent pas le même engagement, les mêmes bénéfices et les mêmes risques et n'emportent pas les mêmes conséquences juridiques. Un groupe de travail composé d'administrateurs et de la Direction Générale a d'ores et déjà amorcé une réflexion sur cette option.

## D. LES PRINCIPES DE LA MÉTHODE

Un credo peut être défini comme l'ensemble des principes sur lesquels un individu ou un groupe fonde ses opinions ou ses décisions. Trois crédos forment les principes de la méthode.

### 1) LE CREDO FONDAMENTAL : LA DÉMARCHE CONTRIBUTIVE

#### a) Notion

Les démarches de contribution sont un fonctionnement politique où l'action est partagée entre les différents acteurs de la communauté de l'amont des projets à leur mise en œuvre. En favorisant la représentation, la participation et l'expression de toutes les composantes actives de l'institution et développe ainsi le sentiment d'appartenance : *l'affectio associatis*.

Elles prémunissent l'institution de formes de pouvoir ou de savoirs confiscatoires et facilitent l'émergence de formes d'intelligence collective. Les formes de contributions peuvent être un apport d'expertise technique à la démarche ou à la mise en œuvre du projet, une contribution financière ou la capacité à mobiliser des financements, une implication dans l'animation, le suivi ou la mise en œuvre du projet, une capacité à mobiliser et mettre en relation les acteurs, etc. Elles nécessitent de construire un projet partagé et donc une vision commune, qui prend en compte et accepte les intérêts de chacun.

## b) Application

L'association privilégiera une démarche contributive en s'attachant à agréger, à chaque opportunité et autant que faire se peut, les participations des communautés actives ou de leurs représentants :

- Administrateurs
- Bénévoles
- Dirigeants
- Professionnels
- Usagers
- Familles, proches, aidants
- Autorités de Tarification et de Contrôle
- Partenaires

Les contributions seront sollicitées et organisées en amont de la décision (construction partagée) et en aval de celle-ci (opérationnalité, régulation, évaluation, actions correctrices), pour garantir la décision et l'arbitrage éclairés et responsables de l'organe exécutif à qui elle est dévolue, par effet du droit statutaire ou conventionnel (pouvoir, exercice et responsabilité).

Ambassadeurs, référents, personnes ressources

## 2) LE CREDO MANAGÉRIAL

Il procède de principes directeurs et s'applique en référence à deux modèles de management.

### a) Les qualificatifs du credo managérial

Le credo managérial de l'association sera qualifié :

- Exigeant et bienveillant ;
- Juste et équitable ;
- Réassurant et sécurisant ;
- Autonomisant et responsabilisant ;
- Cadrant et promouvant ;
- Adapté et situationnel

### b) Le management de proximité

Le management de proximité est perçu comme la courroie de transmission entre les dirigeants et les professionnels chargés de la mise en œuvre opérationnelle. À ce titre il fait remonter

l'information grâce au reporting, et la fait redescendre grâce aux briefs, aux réunions et aux entretiens...

Le management de proximité se décline sur deux plans : le collectif et l'individuel.

- Sur le plan collectif, il décline la vision stratégique de l'organisation, assure la coordination du travail et impulse une dynamique d'équipe, dans le but d'atteindre des objectifs collectifs de service.
- Sur le plan individuel, il fixe également des objectifs, supervise, coache, délègue, promeut, suit, soutient, régule, contrôle, débriefe, négocie, recadre, reconnaît, évalue.

### c) Le management de transformation

Le management de transformation est une réponse managériale à la conduite du changement, qui soutient l'agilité de l'institution. Dans ses acceptions stratégiques et opérationnelles, s'articule autour de 4 axes principaux :

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Projeter la vision        | Clairvoyance stratégique |
| Incarner le changement    | Leadership charismatique |
| Accompagner et convaincre | Persuasion bienveillante |
| Maitriser le rythme       | Pragmatisme tempérant    |

L'éminent penseur du management du changement préconise le déroulement de 8 étapes <sup>36</sup>

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Mettre en évidence la nécessité absolue <sup>37</sup>  | Période de préparation    |
| Instaurer le leadership<br>Expliciter le futur<br>Communiquer la vision<br>Responsabiliser les parties prenantes | Période d'installation    |
| Célébrer les changements réussis<br>Consolider les réussites   | Période de transformation |

Un changement de culture d'entreprise s'étale habituellement sur plus de 10 ans, avec une culture du changement plus positive que la nôtre. A noter : le plan d'action sera détaillé dans un calendrier programmatique, sujet à ajustement et adaptation.

*« Préparer l'avenir ce n'est que fonder le présent. Il n'est jamais que du présent à mettre en ordre. À quoi bon discuter cet héritage. L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre. »<sup>38</sup>*

### 3) LE CREDO D'ACCOMPAGNEMENT

<sup>36</sup> Leading Change, John P. Kotter.

<sup>37</sup> La traduction littérale est « créer un sentiment d'urgence absolue »

<sup>38</sup> Citadelle, Antoine de Saint-Exupéry.

Il reste à déterminer ... dans une démarche contributive et une logique matricielle !

On peut d'ores et déjà noter des tendances de fond :

- L'attachement à la citoyenneté, dans son acception complète, *i.e.* promotrice de droits et génératrice d'obligations. Nous rallions la pensée de Charles Gardou<sup>39</sup>, selon laquelle le concept de société inclusive est excluant : chacun fait partie *ab initio* de la Cité<sup>40</sup>. La société moderne ne saurait réserver des statuts différents<sup>41</sup> entre des citoyens inclus aux droits innés et d'autres à droits acquis, à inclure.
  - ⇒ L'association la Ronce accompagne les personnes en situation de handicap et leurs proches, afin que chacun puisse accéder à une citoyenneté pleine et entière, dans l'exercice de ses droits et l'accomplissement de ses devoirs.
- Le recours constant au concept corollaire d'*empowerment*, à savoir le réveil, l'épanouissement et le renforcement du potentiel d'une personne ou d'un groupe de personnes, et par là, de leur pouvoir d'agir. La notion est traduite selon les cas comme *autonomisation et responsabilisation* ou *pouvoir d'agir*<sup>42</sup> ou exprimée en slogans tels que *Pouvoir de dire, pouvoir d'agir* ou *Rien sur nous sans nous*. On préférera conserver l'anglicisme, faute de traduction pertinente<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule, Charles Gardou, 2012.

<sup>40</sup> Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits

<sup>41</sup> La citoyenneté romaine offrait plusieurs statuts, aux droits différenciés : *civitas Romana optimo jure* (citoyenneté romaine avec tous les droits), *civitas Romana sine suffragio* (citoyenneté romaine sans suffrage), statut des *ingenii*, des *libertii*

<sup>42</sup> Cf. notamment Le rapport Bacqué-Mechmache, *Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Ça ne se fera plus sans nous. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, rendu en juillet 2013, qui dessine les contours d'un « empowerment à la française », teinté de valeurs hexagonales.

<sup>43</sup> Sauf à étendre l'usage proposé par l'auteur : Le Réveil de la Force

## IV. ILLUSTRATIONS

### A. LA COMMUNICATION

La communication de l'association est unanimement reconnue comme déficitaire : site internet obsolète, logo et charte graphique datés, absence des réseaux sociaux, invisibilité de la presse spécialisée et locale.

#### 1) OBJECTIFS

**Développer une communication valorisante des compétences professionnelles et des habiletés des personnes accompagnées**

Objectifs secondaires :

- Restaurer la notoriété associative
- Mettre en lumière la citoyenneté et l'utilité sociale des personnes en situation de handicap
- Favoriser l'expression des personnes en situation de handicap et de leurs proches
- Valoriser les compétences des professionnels
- Lustrer la marque Employeur pour générer de l'attractivité
- Informer le grand public

#### 2) ORGANISATION

Mode : projet, composé de représentants de l'ensemble des composantes de la communauté associative

Responsable(s) : à définir

Animateurs/trices : à définir

Recours à une expertise externe : pour la stratégie et la réalisation (Agence de communication)

Budget : Entre 50 et 75 000 € par an

#### 3) RÉALISATIONS

Actions : Réseaux sociaux +++, Site internet, Presse locale, Presse spécialisée

Intervenants : Tout membre de la communauté associative (administrateur, dirigeant, professionnel, personnes accompagnées et leurs proches, partenaires)

Destinataires : Grand public

#### 4) ÉVALUATION

Indicateurs KPI

Nombre de propositions de publications

Nombre de sollicitations

## B. DES PROJETS *FLAGSHIPS*

Le Corn'Eure Food, projet de street-food à vocation citoyenne

La Plateforme PATIO

La participation à l'action d'un centre de santé territorial avec l'Hôpital de la Musse

Un dispositif 16-25 pour faciliter l'accompagnement de la transition et éviter les ruptures de parcours

Un espace social, solidaire et citoyen, en soutien du projet porté l'association « les Tisseurs de lien »

Des modes de coopérations et des partenariats inspirés de l'économie collaborative

## V. LE PLAN D' ACTIONS

Il permet de mettre en œuvre et de définir avec plus de précision les objectifs, les modalités de mise en œuvre et les moyens associés pour chacune des actions envisagées. Il devra donc être précisé sous forme de fiches actions et évalué régulièrement par l'association.

## VI. LE CALENDRIER

| DATE                  | ACTIONS   | INSTANCE                                       |
|-----------------------|---|--|
| 20/12/2022            | Adoption du Projet d'Orientation Stratégique 2023-2026                                    | Conseil d'Administration                       |
| 26/01/2023            | Avis favorable sur le Projet d'Orientation Stratégique 2023-2026                          | Comité Social et Economique                    |
| 16/02/2023            | Présentation et remise à l'ARS  | ARS Direction Départementale de l'Eure         |
| 2023                  | Communication, lancement et mise en œuvre du Projet d'Orientation Stratégique 2023-2026   | Direction générale<br>Comité de Direction      |
|                       | Élaboration du Projet Stratégique et Opérationnel 2023-2026                               | Direction générale                             |
| 27/06/2023            | Adoption du Projet d'Orientation Stratégique  | Conseil d'Administration<br>Assemblée générale |
| Juin 2024             | Adoption du Projet Stratégique et Opérationnel 2023-2026                                  | Conseil d'Administration                       |
| Mars 2024 – Juin 2026 | Communication, lancement et mise en œuvre du Projet Stratégique et Opérationnel 2023-2026 | Direction générale<br>Comité de direction      |
| Juin 2026             | Evaluation de la mise en œuvre du Projet Stratégique et Opérationnel 2023-2026            | Association                                    |

## VII. L'ÉVALUATION

La mise en œuvre du plan d'action sera évaluée par une instance statutaire ou par une commission *ad hoc* mandatée par le Conseil d'Administration. Cette évaluation assurera à la fois le rendu-compte de la Direction Générale sur la mise en œuvre et le retour critique de la Gouvernance.