

Association Régionale pour la Sauvegarde
de l'Enfant,
de l'Adolescent
et de l'Adulte



Plan d'Action et de Développement Associatif

2010 - 2012



Ce document fait suite à la consultation du CCE du 12 Novembre 2009 (avis favorable), de la conférence des directeurs du 13 Novembre 2009, au vote favorable du Bureau réuni le 13 Novembre 2009. Il vous est présenté par le Conseil d'Administration qui l'a voté à l'unanimité le 26 Novembre 2009.

Sommaire

| | |
|--|----|
| Préambule | 5 |
| Un diagnostic partagé | 6 |
| L'histoire de l'ARSEAA est inscrite dans le mouvement de professionnalisation | 6 |
| Ses valeurs sont liées à cette histoire | 6 |
| Elle a choisi un mode d'organisation de type décentralisé cohérent avec cette histoire et ces valeurs | 7 |
| Mais l'environnement de l'Association et de ses établissements a évolué rapidement | 7 |
| Cette évolution remet en cause les fonctionnements actuels de l'ARSEAA | 8 |
| L'Association doit choisir un mode de gouvernance plus équilibré entre ses acteurs et plus centralisé dans son organisation | 8 |
| Quatre axes pour le plan d'action | 9 |
| Axe 1 : Développer et adapter les activités de l'Association pour répondre aux nouveaux enjeux de l'environnement | 10 |
| Adapter nos réponses aux évolutions des besoins des personnes inscrites sur chacun des territoires de santé | 10 |
| Développer des articulations entre les interventions sociales, médico-sociales et sanitaires | 10 |
| Redéfinir les périmètres de nos établissements en concordance avec les schémas : mise en œuvre d'une meilleure répartition territoriale des places actuelles | 10 |
| Développer notre inscription associative dans le secteur sanitaire | 10 |
| Diversifier l'offre de services en l'ouvrant à de nouvelles populations ou de nouveaux types de handicap | 10 |
| Favoriser l'actualisation des connaissances et accompagner l'évolution des pratiques professionnelles | 11 |
| Renforcer l'inscription des dispositifs dans l'environnement territorial et les réseaux partenariaux locaux, en cohérence avec les schémas, avec l'objectif de développer des pratiques décloisonnées et partenariales | 11 |
| Renforcer l'ancrage territorial de nos structures, développer et formaliser des conventions de partenariat | 11 |
| S'engager dans une démarche de développement de la qualité étroitement associée à la mise en œuvre des droits des usagers | 11 |
| Poursuivre la mise en place dans chacun de nos établissements de l'ensemble des exigences portées par les lois garantissant le droit des usagers | 11 |
| Satisfaire également aux exigences de la loi du 11 Février 2005 | 11 |
| Garantir la bientraitance et assurer le bien être et la sécurité des personnes accueillies | 12 |

| | |
|--|-----------|
| Intégrer un projet social dans chaque projet d'établissement pour soutenir les moyens humains et favoriser les bonnes pratiques professionnelles..... | 12 |
| Redéfinir nos pratiques et nos organisations au regard de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle | 12 |
| S'associer à la politique de scolarisation en milieu ordinaire des enfants handicapés | 12 |
| Développer la formation et la préformation professionnelle | 12 |
| Définir une orientation politique associative relative au devenir des activités de recherche et de formation de l'Association | 12 |
| Déterminer les orientations de l'institut de formation et les conditions de son retour à l'équilibre budgétaire | 12 |
| Axe 2 : choisir une organisation interne de mode centralisé caractérisée par une ligne hiérarchique unique, des délégations garanties et contrôlées, un centre de décision et d'animation renforcé | 13 |
| Créer une seule ligne hiérarchique avec des délégations et subdélégations garanties | 13 |
| Créer une seule ligne hiérarchique | 13 |
| Formaliser les modalités d'exercice de la ligne hiérarchique et des délégations par la rédaction actualisée du « document unique de délégations » garantissant chaque délégation avec son périmètre d'autonomie, ses relations hiérarchiques, ses limites, ses recours. | 14 |
| Mettre en place des processus de décision éclairés et réactifs | 14 |
| Définir les conseils comme espaces d'éclairage réciproque et de négociation, garantir leur périodicité et leur fonctionnement..... | 14 |
| Redéfinir ou supprimer les commissions et comités afin qu'ils puissent réfléchir et proposer sans enayer les processus de décision et leur réactivité | 14 |
| Simplifier les procédures de décision en intégrant la consultation, la négociation, le débat mais aussi la décision et son suivi..... | 15 |
| Formaliser les procédures de décision, l'articulation et le fonctionnement des conseils, comités et commissions dans un règlement de fonctionnement | 15 |
| Doter le siège des délégations et des moyens pour piloter la mise en œuvre de la politique associative dans une organisation inter-établissements cohérente..... | 15 |
| Préciser les missions d'animation, de contrôle et de pilotage dans les délégations du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint | 15 |
| Organiser le siège social autour de la fonction centrale d'accompagnement de projet. | 15 |
| Mettre en place une organisation cohérente des fonctions administratives et des relations siège-établissements..... | 16 |
| Formaliser l'ensemble de l'organisation interne et du fonctionnement du siège social et le contractualiser avec les services de contrôle..... | 16 |
| Renforcer la communication interne à tous les niveaux..... | 16 |

| | |
|--|----|
| Axe 3 : Définir un nouveau mode de gouvernance associative répondant aux critères définissant la gestion désintéressée, la démocratie interne, la prééminence de la fonction politique | 17 |
| Instaurer un pacte social équilibré et désintéressé entre les membres | 17 |
| Redéfinir les représentations des acteurs et leur équilibre en fonction des buts de l'Association et des enjeux de l'environnement | 17 |
| Confirmer la participation des adhérents salariés au débat associatif tout en répondant aux critères définissant une gestion strictement bénévole et désintéressée | 17 |
| Revigorer la démocratie interne et recentrer l'action des instances autour du projet politique | 18 |
| Replacer chaque instance dans sa fonction et penser leur articulation | 18 |
| Partager les responsabilités | 18 |
| Limiter la durée d'exercice des mandats | 18 |
| Garantir la mise en œuvre du projet en renforçant les fonctions de pilotage | 19 |
| Le Conseil d'Administration avec l'aide du Directeur Général et de ses services assure une fonction de veille sur toutes les questions liées aux buts de l'Association et à ses domaines d'activité. Il présente chaque année, à l'Assemblée Générale pour approbation, un rapport d'étape du PADA en cours..... | 19 |
| Le Bureau rend compte de sa gestion et du niveau des objectifs du plan d'action et de développement devant le Conseil d'Administration à chaque séance. Il est tenu informé des comptes-rendus de tous les conseils ou commissions et de tout document recueillant l'expression des usagers..... | 19 |
| Axe 4 : décliner le plan d'action en contrats d'objectifs par établissement | 20 |
| Décliner les objectifs du projet stratégique en fonction des compétences et propositions des établissements et du siège | 20 |
| Le projet stratégique de l'association ne peut se réaliser que s'il est pris en compte par ses forces vives, les établissements et le siège social. Il ne devient donc un engagement réel que s'il se décline en contrats d'objectifs pour les établissements et le siège social. Ils prennent la forme d'un CPOM lorsqu'il est possible de les négocier avec les services de contrôle et de financement. | 20 |
| Choisir des « chefs de projet » | 20 |
| Affecter au siège tous les objectifs transversaux et les objectifs non engagés dans les établissements. | 20 |
| Conclure des CPOM chaque fois que possible | 20 |

Préambule

Le plan d'action et de développement associatif de l'ARSEEA pour les années 2010 à 2012, aussi appelé projet stratégique, se réfère au projet associatif approuvé par l'assemblée générale le 25 Mai 1999 pour ses valeurs et principes d'action et le 25 Mai 2000 pour ses engagements. Il remplace le plan d'action et de développement associatif adopté le 17 Juin 2001. Cela suppose qu'il reconnaît les buts qui fondent l'association et sont inscrits dans ses statuts, et se réfère aux valeurs et aux engagements affirmés dans ce projet.

Cette actualisation se fonde sur un diagnostic partagé, fruit des réflexions des directeurs, du bureau, du Conseil d'Administration et de l'échange avec le Comité Central d'Entreprise, entre Juin et Septembre 2009.

Il propose de nouveaux axes d'action à partir de ce diagnostic, eux aussi partagés dans le cadre d'un séminaire associant les directeurs, les administrateurs et des représentants du CCE pendant deux journées, les 15 et 16 Octobre 2009.

Il exprime l'engagement du bureau et de son Président, puis du Conseil d'Administration par sa délibération du 26 Novembre 2009, qui l'ont présenté pour approbation à l'Assemblée Générale après l'avoir voté.

L'assemblée générale ordinaire a approuvé l'ensemble de ce projet le 15 décembre 2009, et a renvoyé à une assemblée générale extraordinaire se réunissant dans les délais légaux les propositions de modifications statutaires, en application de l'article XVII des statuts. Celles-ci ne seront effectives qu'après approbation administrative par arrêté du ministère de l'intérieur sur avis du conseil d'Etat, conformément à la réglementation relative aux associations reconnues d'utilité publique.

Un diagnostic partagé

L'histoire de l'ARSEAA est inscrite dans le mouvement de professionnalisation

L'histoire des ARSEA et des CREAI est inscrite dans le mouvement de l'enfance inadaptée et la logique de professionnalisation : établissements expérimentaux, formation.

1942 : L'essor occitan se fonde sur trois piliers: recherche, formation et pratique.

1943 : L'Association se dissout pour créer l'ARSEART puis ARSEA chargée de coordonner sur la région la protection de l'enfance.

1948 : Elle introduit la psychothérapie institutionnelle.

1966 : En se transformant en CREAI elle accroît son identité de compétence technique.

1985 : Sous l'identité élargie d'ARSEAA et en se donnant de nouveaux statuts, sont regroupés les établissements précédemment gérés par le CREAI.

Au cours des années suivantes, l'association étend son activité par création d'établissements et fusions-absorptions de plusieurs associations.

1996 : Elle obtient la Reconnaissance d'Utilité Publique.

2000 : Elle ajoute à son acronyme la mention d'action solidaire.

La culture associative hérite de la psychothérapie institutionnelle et du modèle de gestion participative. Cette logique professionnelle forte est centrée sur les établissements et exige une marge de manœuvre importante.

Ses valeurs sont liées à cette histoire

L'association affirme des valeurs liées à cette histoire : approche globale de la personne excluant toute démarche uniquement normative, rééducative ou comportementaliste, laïcité, participation de salariés aux instances associatives, dialogue social, respect mutuel des fonctions. L'ensemble des processus de décision se veut participatif et consensuel.

Elle a choisi un mode d'organisation de type décentralisé cohérent avec cette histoire et ces valeurs

Le mode d'organisation est centré sur les professionnels et l'activité des établissements qui ont une grande marge d'initiative. Ceux-ci s'identifient plus avec leur profession qu'avec l'organisme qui les emploie et son projet. Ils contrôlent leur propre travail et souhaitent contrôler les décisions qui les affectent. Le pouvoir est lié à l'expertise et à la compétence. La stratégie globale s'inspire très largement des propositions et initiatives des établissements et s'est aussi développée en écho de politiques publiques convergeant avec les valeurs associatives. Le plan d'action de 2001 est essentiellement centré sur les activités de l'Association et traite peu de ses fonctionnements. L'organisation est décentralisée avec un pilotage limité aux fonctions logistiques d'appui aux établissements et un mode de fonctionnement centré sur l'écoute et l'appui aux établissements.

Elles se méfient d'un pouvoir central trop fort de la direction générale et multiplient les lieux de contact direct avec les professionnels : Conseil d'Administration, comités, commissions...

Cette organisation a permis aux professionnels et aux établissements de développer leurs activités avec une grande liberté d'initiative. Elle a permis de mobiliser en priorité l'expertise des professionnels ou d'anciens professionnels conformément aux valeurs et à l'histoire de l'Association.

Mais l'environnement de l'Association et de ses établissements a évolué rapidement

L'évolution des usagers et de leurs droits entraîne de nombreux changements dans les projets et l'organisation des établissements qui demandent un fort accompagnement à la gestion de projets et une rapidité de réponse aux appels à projets.

Les évolutions de l'appareil de formation et de son environnement, particulièrement au regard de l'arrivée de nouveaux opérateurs, demande à l'Association de tenir des positions et d'opérer de nouveaux choix stratégiques.

Ces changements créent des risques et induisent de fait des solidarités inter établissements.

Chaque établissement doit s'inscrire dans un territoire plus large.

Les niveaux de décision pour le sanitaire et le médico-social se déplacent à grande vitesse vers la région.

La pression économique demande une assiette plus large et un pilotage plus serré.

Les négociations budgétaires s'orientent vers la pluri annualité, la négociation par pôles d'activités, et les Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens.

La demande d'évaluation et de lisibilité réclame l'organisation de démarches qualité qu'un seul établissement ne peut produire.

Les associations gestionnaires sont invitées à se regrouper en des ensembles cohérents, réactifs aux appels d'offre, et capables d'assurer en interne la régulation de leurs établissements.

Cette évolution remet en cause les fonctionnements actuels de l'ARSEAA

Les intérêts des acteurs ne sont pas également représentés. La défense de l'intérêt des usagers est faible. Selon les textes en vigueur, et malgré l'engagement désintéressé et bénévole de ses membres, le mode de représentation des salariés dans les instances délibératives pourrait créer un conflit d'intérêt et des risques fiscaux.

La mise en œuvre du projet politique et stratégique n'est pas suivie et le Conseil d'Administration se laisse envahir par la gestion quotidienne.

Les processus de débat et de décision sont lents, voire gelés par de nombreuses commissions ou luttes intestines sur fond de défiance alors que la réactivité demandée s'est accrue. L'organisation par établissements est centrée sur les catégories de publics et non sur une approche systémique regroupée par territoires.

L'organisation ne favorise pas la coordination inter-établissements alors que les solidarités s'accroissent.

Le siège social a de faibles capacités d'initiative et de pilotage ne lui permettant pas de mener des actions régionales, de soutenir ou initier des projets, de maîtriser les coûts, de mettre en œuvre une politique. Il n'est pas doté d'un service évaluation et qualité.

L'ensemble de ces dysfonctionnements ont abouti à une crise de la gouvernance en 2009 et à la décision, concertée avec la DDASS de la Haute-Garonne de sortir de cette impasse.

L'Association doit choisir un mode de gouvernance plus équilibré entre ses acteurs et plus centralisé dans son organisation

- ✓ Mieux garantir le droit des usagers en équilibrant les collèges et répondre aux critères définissant la gestion strictement bénévole et désintéressée.
- ✓ Recentrer l'action autour du projet associatif et du plan d'action et de développement approuvé par l'assemblée générale et contrôlé par le conseil d'administration.
- ✓ Piloter la mise en œuvre de la politique associative avec un bureau décisionnel, et une direction générale ayant des délégations suffisantes et contrôlée par le bureau et le président.
- ✓ Restaurer des processus de décision réactifs et référés au projet stratégique : clarification de la ligne hiérarchique, du rôle de chaque instance, suppression ou réorientation de tous les comités, commissions et conseils.

- ✓ Garantir les délégations des directeurs.
- ✓ Restaurer la confiance en garantissant les contrôles, les recours et les lieux de gestion de conflits.
- ✓ Se doter d'un siège capable de contrôler et piloter la mise en œuvre de la politique associative en concertation avec un conseil des directeurs.
- ✓ Prévoir des regroupements territoriaux d'établissements sous la responsabilité d'un seul directeur chaque fois que cette solution est possible et pertinente.
- ✓ Développer la communication interne à tous les niveaux afin de restaurer l'appropriation d'un projet partagé, d'accroître la réactivité d'ensemble et de diffuser les fonctions de « vigie » et d'innovation.

Quatre axes pour le plan d'action

Pour répondre aux enjeux actuels, l'Association doit continuer de développer et d'adapter ses activités actuelles, mais pour soutenir ce développement elle ne peut plus se contenter d'objectifs d'ordre technique à prendre en compte dans les projets des établissements. Elle doit aussi adapter son mode de gouvernance pour piloter ces évolutions et mettre en cohérence le fonctionnement de ses instances statutaires. Enfin, le plan d'action et de développement doit se décliner en contrats d'objectifs avec chaque établissement, car ce sont eux qui ont les ressources nécessaires à sa réalisation, tant en compétences qu'en moyens logistiques et financiers.

Le nouveau plan d'action et de développement se déclinera donc en quatre axes :

Axe 1 : développer et adapter les activités de l'Association pour répondre aux nouveaux enjeux de l'environnement.

Axe 2 : choisir une organisation interne de mode centralisé caractérisée par une ligne hiérarchique unique, des délégations garanties et contrôlées, un centre de décision et d'animation renforcé.

Axe 3 : Définir un nouveau mode de gouvernance associative répondant aux critères définissant la gestion désintéressée, la démocratie interne, la prééminence de la fonction politique.

Axe 4 : décliner le plan d'action en contrats d'objectifs par établissements.

Axe 1 : Développer et adapter les activités de l'Association pour répondre aux nouveaux enjeux de l'environnement

Adapter nos réponses aux évolutions des besoins des personnes inscrites sur chacun des territoires de santé

Développer des articulations entre les interventions sociales, médico-sociales et sanitaires

Mettre en œuvre, à titre expérimental, des "plateformes de services" territorialisées se situant en cohérence avec les territoires de santé (exemple du projet de mise en place d'un dispositif médico-social articulé avec le sanitaire sur le territoire de santé de la zone Est", action prioritaire n°1 du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens du Centre de Guidance Infantile approuvé par le Conseil d'Administration en date du 15 mars 2007).

Redéfinir les périmètres de nos établissements en concordance avec les schémas : mise en œuvre d'une meilleure répartition territoriale des places actuelles

Déposer des demandes de création (de places d'IME par exemple sur la Haute-Garonne), de transformation de places (développement de places de SESSAD, transformation par modification des financements du champ médico-social vers le champ sanitaire, par exemple) et de déploiement territorial de places, correspondant aux nouveaux besoins identifiés, soit par le développement de la coopération inter-établissements qui peut prendre des formes diverses, comme des plateformes de services, des rapprochements, des groupements ou regroupements d'établissements, soit par des modifications d'agrément...

Développer notre inscription associative dans le secteur sanitaire

Participer à la création d'un quatrième secteur de psychiatrie infanto-juvénile en Haute-Garonne et développer des partenariats entre les établissements sociaux et médico-sociaux et le secteur sanitaire.

Diversifier l'offre de services en l'ouvrant à de nouvelles populations ou de nouveaux types de handicap

Développer différentes formes de prise en charge souples, modulables, séquentielles,

Déposer des projets de création de SAVS et de SAMSAH,

Elaborer des projets de service d'aide à la personne,

Développer, sur le champ social, par exemple : services éducatifs de jour, services de soutien aux fonctions parentales, accueils modulables, séquentiels...

Favoriser l'actualisation des connaissances et accompagner l'évolution des pratiques professionnelles

Mettre en place un dispositif de veille technique,

Développer les formations transversales dans le cadre du PAUF associatif.

Renforcer l'inscription des dispositifs dans l'environnement territorial et les réseaux partenariaux locaux, en cohérence avec les schémas, avec l'objectif de développer des pratiques décloisonnées et partenariales

Renforcer l'ancrage territorial de nos structures, développer et formaliser des conventions de partenariat

Mettre en place un groupe-projet opérationnel qui aurait pour mission d'élaborer des propositions concrètes de priorité dans la contractualisation d'accords partenariaux.

S'engager dans une démarche de développement de la qualité étroitement associée à la mise en œuvre des droits des usagers

Poursuivre la mise en place dans chacun de nos établissements de l'ensemble des exigences portées par les lois garantissant le droit des usagers

Poursuivre l'examen du contenu des documents des lois du 4 mars 2002, du 2 Janvier 2002 et de la loi HPST de 2009 dans le cadre du Comité Opérationnel de la Direction Projets ("groupe ressources") avec la participation du ou des Directeurs concernés,

Poursuivre la validation de ces documents par le Conseil d'Administration,

Poursuivre la démarche d'évaluation interne et se préparer à l'évaluation externe,

Poursuivre la mise en place du dossier unique de l'utilisateur au niveau associatif.

Satisfaire également aux exigences de la loi du 11 Février 2005

Mettre en place un groupe de travail pour approfondir cette question, ouvert à des intervenants externes, afin d'amorcer une recherche-action mobilisant les professionnels intéressés, dans un premier temps.

Développer les Projets Personnalisés et les Projets Personnalisés de Scolarisation.

Poursuivre et améliorer notre implication dans les MDPH

Garantir la bientraitance et assurer le bien-être et la sécurité des personnes accueillies

Adapter les locaux aux besoins des personnes accueillies et au projet d'établissement.

Mettre en place les actions nécessaires pour garantir la sécurité des personnes accueillies et favoriser leur bien-être.

Mettre en place des procédures garantissant les droits de la personne accueillie.

Mettre en place des référentiels de bonnes pratiques dans chaque service et établissement.

Intégrer un projet social dans chaque projet d'établissement pour soutenir les moyens humains et favoriser les bonnes pratiques professionnelles

Redéfinir nos pratiques et nos organisations au regard de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle

S'associer à la politique de scolarisation en milieu ordinaire des enfants handicapés

Engager des négociations avec l'Education Nationale en partenariat avec la MDPH et les associations d'usagers.

Formaliser ces engagements par la signature de conventions de coopération entre l'Education Nationale et l'ARSEAA, eu égard au récent décret d'application de la loi du 11/02/05.

Développer la formation et la préformation professionnelle

Créer un Pôle Formation-Insertion associatif, à partir de la structure DEFI, fonctionnant en étroite articulation avec les structures médico-sociales, sociales et sanitaires du département, associé à un dispositif d'accompagnement des jeunes adultes (SAVS ou SAMSAH pour 18 - 26 ans, ou plus) sortant des structures institutionnelles.

Organiser une journée sur ce thème.

Définir une orientation politique associative relative au devenir des activités de recherche et de formation de l'Association

Déterminer les orientations de l'institut de formation et les conditions de son retour à l'équilibre budgétaire

Différer le recrutement du Directeur au départ à la retraite de la Directrice actuelle (départ effectif prévu en septembre 2009) et mettre en place une Direction provisoire pour une durée de 6 mois, à compter de cette date.

Poursuivre les travaux de la commission mixte ad hoc mise en place à compter du mois de septembre 2009, et ayant pour mission de développer, à partir d'un diagnostic partagé de la situation de cet établissement, une vision prospective au niveau des activités (formations à maintenir, à développer, à interrompre...), d'envisager un retour à l'équilibre financier et d'élaborer un plan d'action devant être validé par le Conseil d'Administration.

Intervenir simultanément auprès de l'Etat, des Départements et de la Région afin d'obtenir leur attention sur la nécessité de sauvegarder l'Institut Saint-Simon et, dans ce but, de planifier un soutien commun.

Recruter un nouveau Directeur par la suite sur ces bases et selon les règles de recrutement associatives instituées.

Axe 2 : choisir une organisation interne de mode centralisé caractérisée par une ligne hiérarchique unique, des délégations garanties et contrôlées, un centre de décision et d'animation renforcé

Créer une seule ligne hiérarchique avec des délégations et subdélégations garanties

Créer une seule ligne hiérarchique

Le Président délègue au Directeur Général la mise en œuvre de la politique définie par les instances associatives. Le Directeur Général subdélègue l'administration générale de l'établissement au Directeur. Le Directeur lui rend compte selon les modalités convenues entre eux (rencontre régulière, entretien annuel, rencontre régulière entre équipe de direction de l'établissement et celle de la Direction Générale)

Le mode normal de fonctionnement est celui de la concertation et de la co-construction. Le mode de fonctionnement hiérarchique est là pour garantir les règles de fonctionnement et la bonne marche du mode concerté.

Le directeur administratif et financier, le directeur des ressources humaines sont placés sous l'autorité du Directeur Général et ont une relation fonctionnelle et non hiérarchique avec les directeurs d'établissements.

Le Directeur Général Adjoint est aussi placé sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général. Au titre de sa fonction de Directeur Général Adjoint, remplaçant le Directeur Général, il a une relation hiérarchique avec le directeur administratif et financier, le directeur des ressources humaines et les directeurs d'établissement.

Comprendre un système de délégations et apprendre à le faire vivre

Une formation des directeurs (siège et établissements) à la définition et à l'exercice des délégations sera organisée dès l'année 2010.

Formaliser les modalités d'exercice de la ligne hiérarchique et des délégations par la rédaction actualisée du « document unique de délégations » garantissant chaque délégation avec son périmètre d'autonomie, ses relations hiérarchiques, ses limites, ses recours.

Ce document, conforme au décret du 19 Février 2007, et élargi à tous les directeurs, définit au minimum quatre domaines dans lesquels le document unique de délégation (DUD) doit fixer les attributions des directeurs, à savoir :

- la conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ;
- la gestion et l'animation des ressources humaines ;
- la gestion budgétaire, financière et comptable ;
- la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

Ce document précise aussi les modalités de compte-rendu et de contrôle des délégations, ainsi que les voies de recours hiérarchique ou de saisine des instances statutaires en cas de conflit.

Il fait l'objet d'une consultation et d'un avis du conseil des directeurs. Il sera voté par le conseil d'administration, au cours du premier trimestre 2010.

Mettre en place des processus de décision éclairés et réactifs

Définir les conseils comme espaces d'éclairage réciproque et de négociation, garantir leur périodicité et leur fonctionnement

Sont mis en place un conseil hebdomadaire Président-Directeur Général, un conseil mensuel des directeurs, des conseils restreints (territoriaux ou à thèmes) à la demande du Directeur Général en concertation avec le conseil des directeurs.

Le Conseil des Directeurs mensuel rassemble l'ensemble des directeurs avec subdélégation. Il remplace la conférence des directeurs. Ce conseil est un lieu de concertation transversal, d'élaboration d'éléments de la stratégie associative et d'éclairage du Directeur Général dans ses décisions et, via ce dernier, du bureau. Les membres du bureau sont destinataires du compte rendu du conseil des directeurs.

Redéfinir ou supprimer les commissions et comités afin qu'ils puissent réfléchir et proposer sans enrayer les processus de décision et leur réactivité

Les commissions actuelles et les comités de gestion sont redéfinis afin qu'ils contribuent à l'élaboration et à la réflexion mais ne puissent pas enrayer un processus de décision.

La création des commissions, la définition de leurs missions, leur suppression, sont décidés par le Conseil d'Administration sur proposition du bureau.

Le comité de gestion, actuellement prévu dans le cadre des statuts, peut se redéfinir comme lieu de débat local des différents acteurs de l'association, un organe commun entre un territoire et le siège, support à la prise en compte des usagers, tiers dans la démarche "qualité - évaluation interne". Il apparaît comme indispensable à la dynamique associative et à l'implantation des établissements.

Un tel comité, sans pouvoir de décision, est un moyen de connecter la mission d'élaboration de la politique associative du Conseil d'Administration avec les enjeux locaux et les préoccupations des usagers.

Bien pensé et animé, il peut légitimer la place de l'ARSEAA dans le concert des associations associant les usagers et contribuer à une intégration de la "qualité - évaluation interne" et de la vision prospective nécessaire à une pensée politique associative.

Simplifier les procédures de décision en intégrant la consultation, la négociation, le débat mais aussi la décision et son suivi

Rédiger les procédures de décisions les plus courantes : recrutement et embauche, budgets, projet d'établissement...

Formaliser les procédures de décision, l'articulation et le fonctionnement des conseils, comités et commissions dans un règlement de fonctionnement

Ce règlement de fonctionnement est proposé au Président par la direction générale après consultation du conseil des directeurs. Il est voté et modifiable par le Conseil d'Administration.

Doter le siège des délégations et des moyens pour piloter la mise en œuvre de la politique associative dans une organisation inter-établissements cohérente

Préciser les missions d'animation, de contrôle et de pilotage dans les délégations du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint

Ces missions sont spécifiées dans les fiches de fonction du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint qui figurent dans le document unique de délégation.

Organiser le siège social autour de la fonction centrale d'accompagnement de projet.

Les autres fonctions sont mobilisées comme ressources de cette fonction centrale : fonctionnement des instances associatives, communication interne et externe, évaluation et qualité, gestion des

ressources humaines, gestion administrative, juridique et financière, gestion logistique et informatique.

Dans chacune de ces fonctions le siège exerce ainsi des missions d'anticipation, de pilotage, de contrôle, dans la logique de l'accompagnement de projet.

Une formation des directeurs (siège et établissement) à la gestion par projets permettra de créer un «métier commun. »

Mettre en place une organisation cohérente des fonctions administratives et des relations Siège-Etablissements.

Etablir un organigramme cohérent de l'ensemble des fonctions administratives et transversales, répartissant équitablement les rôles, les compétences, et les moyens, en plaçant tout personnel local sous la responsabilité d'un directeur.

Prévoir des regroupements territoriaux d'établissements sous la responsabilité d'un seul directeur chaque fois que cette solution est possible et pertinente afin de maintenir le nombre de directeurs et la taille du conseil des directeurs autour de la base actuelle sans gêner le développement.

Formaliser l'ensemble de l'organisation interne et du fonctionnement du siège social et le contractualiser avec les services de contrôle.

Reformuler la demande d'autorisation de frais de siège social à partir des objectifs ci-dessus en l'intégrant dans une présentation de l'organisation inter-établissements.

Négocier le retour à l'équilibre financier du siège social dans le cadre des CPOM médico-sociaux.

Renforcer la communication interne à tous les niveaux

Créer des commissions de travail largement ouvertes aux administrateurs, salariés, partenaires et usagers sur le plan d'action et de développement associatif. La nouvelle orientation des comités de gestion pourra constituer le socle de cette communication et concertation locale.

Développer le bulletin interne en en faisant un lieu d'échange d'expériences et pas seulement une voix descendante.

Développer et animer les ressources internet et intranet.

Etablir un plan de communication interne.

Axe 3: Définir un nouveau mode de gouvernance associative répondant aux critères définissant la gestion désintéressée, la démocratie interne, la prééminence de la fonction politique

Instaurer un pacte social équilibré et désintéressé entre les membres

Redéfinir les représentations des acteurs et leur équilibre en fonction des buts de l'Association et des enjeux de l'environnement

Distinguer quatre collèges dans le cadre de l'assemblée générale : personnes physiques, usagers, partenaires, salariés.

Maintenir la prééminence des personnes physiques.

Assurer une meilleure représentation des usagers et de leurs familles, en sollicitant leur expression et leur participation et en assurant, si nécessaire, une médiation interne entre les usagers et les établissements.

Prévoir une règle selon laquelle les anciens salariés ne peuvent être personnes physiques que trois ans après leur départ.

Pour garantir une stabilité dans les changements, le mandat d'administrateur est d'une durée de quatre ans renouvelable par moitié tous les deux ans.

Confirmer la participation des adhérents salariés au débat associatif tout en répondant aux critères définissant une gestion strictement bénévole et désintéressée

Mettre en place les conditions d'une participation effective des adhérents salariés dans les instances consultatives et les garantir dans les statuts.

Modifier les modes de représentation des salariés pour répondre aux critères définissant la gestion strictement bénévole et désintéressée¹ réclamée par les nouveaux textes :

- Représentation des adhérents salariés, au même nombre de participants qu'actuellement, avec voix consultative en Conseil d'Administration,
- Maintien de la participation actuelle au Conseil d'Administration des représentants des salariés élus au Comité Central d'Entreprise,
- Impossibilité pour les salariés de siéger au bureau.

¹ Réponse Ministre à B. Bourg-Broc, JOAN du 22 Août 1988 et CGI, art.261, 7,1 instruction du 18 Décembre 2006

Revigorer la démocratie interne et recentrer l'action des instances autour du projet politique

Replacer chaque instance dans sa fonction et penser leur articulation

L'Assemblée Générale est l'organe souverain de l'Association. Elle a pouvoir de décision sur tous les actes essentiels de l'association. Les pouvoirs qu'elle se réserve sont redéfinis dans les nouveaux statuts. Les administrateurs lui rendent compte chaque année de leur gestion. Elle se réunit au moins une fois par an.

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale de direction politique. Ses attributions sont redéfinies dans les nouveaux statuts. Il délègue la mise en œuvre de la politique associative au bureau. Il peut mettre en place des commissions ou comités permanents ou ponctuels permettant de définir et actualiser la politique associative. Il ne met en place aucune instance le mettant en situation de gestion directe des établissements, ceci par respect des missions du bureau et du Directeur Général. Il rend compte de sa gestion à l'Assemblée Générale. Il se réunit chaque trimestre.

Les directeurs, membres du conseil des directeurs, sont habituellement invités au Conseil d'Administration.

Le Bureau est chargé de l'exécution de la politique associative et de missions de représentations de l'Association. Ses attributions sont fixées dans les statuts. Il rend compte de sa gestion à chaque séance du Conseil d'Administration. Il se réunit chaque mois.

Partager les responsabilités

Le Bureau répartit entre ses membres les fonctions de Président, de Trésorier et de Secrétaire général ou toute autre selon la politique associative à mettre en œuvre. Il délègue au Directeur Général la mise en œuvre opérationnelle et contrôle son action. Le Président est chargé de s'assurer que chaque instance reste dans son rôle et fixe les ordres du jour selon ces principes. Il reçoit un mandat explicite pour prendre toute décision nécessaire au pilotage des actions décidées par le Bureau et pour contrôler l'action du Directeur Général. Il rend compte de sa gestion au Bureau.

Limiter la durée d'exercice des mandats

Les mandats de Président, Vice-président, Trésorier et Secrétaire Général sont d'une durée de deux ans, renouvelables dans la limite de huit ans.

Garantir la mise en œuvre du projet en renforçant les fonctions de pilotage

Le Conseil d'Administration avec l'aide du Directeur Général et de ses services assure une fonction de veille sur toutes les questions liées aux buts de l'Association et à ses domaines d'activité. Il présente chaque année, à l'Assemblée Générale pour approbation, un rapport d'étape du PADA en cours.

Le Conseil des directeurs est le lieu de partage de cette veille permanente dont les informations peuvent venir de sources très diverses.

Le Bureau rend compte de sa gestion et du niveau des objectifs du plan d'action et de développement devant le Conseil d'Administration à chaque séance. Il est tenu informé des comptes-rendus de tous les conseils ou commissions et de tout document recueillant l'expression des usagers.

Axe 4 : décliner le plan d'action en contrats d'objectifs par établissement

Décliner les objectifs du projet stratégique en fonction des compétences et propositions des établissements et du siège

Le projet stratégique de l'association ne peut se réaliser que s'il est pris en compte par ses forces vives, les établissements et le siège social. Il ne devient donc un engagement réel que s'il se décline en contrats d'objectifs pour les établissements et le siège social. Ils prennent la forme d'un CPOM lorsqu'il est possible de les négocier avec les services de contrôle et de financement.

Choisir des « chefs de projet »

Choisir les « chefs de projet » de façon concertée parmi les directeurs d'établissements pour chaque objectif du plan d'action et les accompagner.

Affecter au siège tous les objectifs transversaux et les objectifs non engagés dans les établissements.

Développer le service accompagnement de projet.

Organiser le siège à partir des objectifs à réaliser et modifier cette organisation en fonction de leur évolution.

Définir le contrat comme lieu de rencontre et de co-construction entre les objectifs transversaux de l'Association et les objectifs spécifiques de l'établissement.

Conclure des CPOM chaque fois que possible

Mettre en place l'élaboration des CPOM des établissements médico-sociaux avant la fin Janvier 2010, avec un échéancier aboutissant à une négociation au cours du premier semestre 2010.

Proposer la négociation de CPOM ou équivalents avec les autres partenaires.



Association Régionale pour la Sauvegarde
de l'Enfant, de l'Adolescent
et de l'Adulte