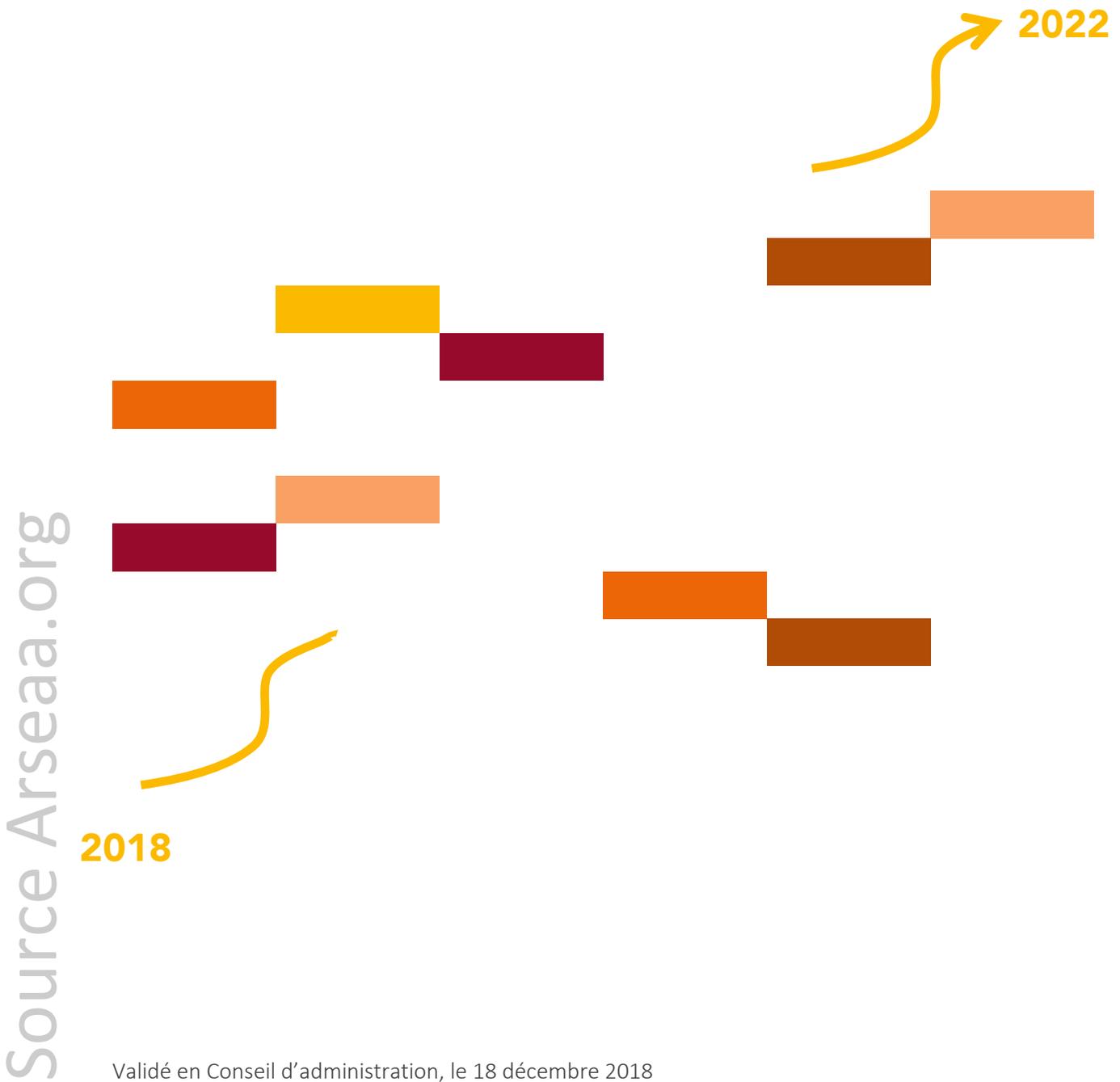


PLAN STRATEGIQUE POLITIQUES TRANSVERSALES



1 VIE ASSOCIATIVE

P. 7

2 DEVELOPPEMENT, QUALITE, COMMUNICATION

P. 10

3 RESSOURCES HUMAINES, COMPETENCES ET ORGANISATION

P. 13

4 ECONOMIE, FINANCE ET PATRIMOINE

P. 16

5 SYSTEME D'INFORMATION

P. 19

Pour répondre à sa mission associative dans une société en pleine mutation,

L'ARSEAA CONFRONTÉE À DES DÉFIS SOCIÉTAUX MAJEURS...



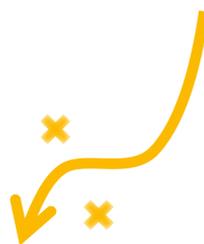
...réaffirme
ses **VALEURS**



...actualise
ses **PRINCIPES D'ACTION**



...et les traduit
en **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**



PLANS STRATEGIQUES

AVANT-PROPOS

> UN PLAN STRATEGIQUE

DECLINAISON DU PROJET ASSOCIATIF

POUR LES ACTIVITES TRANSVERSALES A L'ASSOCIATION

Le **Projet associatif** a été adopté pour les 10 années à venir (2017-2027), le présent plan stratégique, comme l'ensemble des plans stratégiques de l'association, en est la déclinaison stratégique pour 5 ans : il permet d'incarner les 9 principes d'action définis par le projet associatif dans le pilotage de l'association et de ses activités. Il tient compte des 9 priorités stratégiques définies également par le projet associatif.

9 PRINCIPES D' ACTIONS

1. Donner consistance à notre spécificité associative
2. Garantir la qualité et la continuité de la prise en charge et/ou l'accompagnement
3. Adapter, au regard de l'évolution des problématiques sociétales notre offre d'accompagnement et/ou de prise en charge
4. Favoriser l'innovation et les expérimentations
5. Investir résolument dans la prévention
6. Promouvoir la participation active de tous
7. Faire vivre une organisation collaborative
8. Renforcer l'ancrage territorial de l'Arseaa
9. S'inscrire dans une logique de développement durable

9 PRIORITES STRATEGIQUES

POUR LES 10 ANNEES A VENIR

1. Répondre aux nouveaux besoins sociaux
2. Améliorer ses réponses, l'accompagnement et/ou la prise en charge quotidienne
3. Accentuer l'ancrage territorial de l'ARSEA
4. Poursuivre une politique ambitieuse de gestion et promotion des richesses humaines et de « bien-être au travail »
5. Développer, dans un contexte de maîtrise des finances publiques, l'hybridation des ressources pour favoriser l'innovation et l'expérimentation
6. Mettre en place une véritable stratégie de développement écologique et responsable
7. Enrichir sa vie associative
8. Concrétiser nos priorités en matière de formation et de recherche
9. Valoriser notre expertise et structurer notre stratégie de communication

Les **politiques transversales** à l'association correspondent aux stratégies retenues pour tout ce qui est transversal à l'association et s'illustre donc dans les principaux domaines d'action de la Direction générale mais aussi des pôles.

Les pôles de l'Arseaa sont au premier chef concernés en ce qu'ils permettent la concrétisation de ce qui est impulsé en articulation et en complémentarité à leur niveau et au niveau de la Direction générale.

Ce plan est en cela un plan stratégique associatif et non un plan stratégique qui serait propre à une direction générale d'association. De plus la vie associative est directement impliquée par une telle transversalité.

Domaines d'actions transverses

- La Vie associative
- La Qualité, le Développement et la Communication
- Les Ressources Humaines, les Compétences et l'Organisation
- L'Economie, la Finance et le Patrimoine
- Les Systèmes d'information

Le présent plan stratégique dans sa transversalité s'articule avec **les plans stratégiques sectoriels** de l'Association. Il ne s'agit pas de faire redondance. Aussi, les interactions entre les différents plans étant nombreuses, le choix a été fait de renvoyer sur les plans sectoriels dès lors qu'il n'y avait pas suffisamment de transversalité. Une stratégie peut ainsi être commune à deux plans stratégiques sans pour autant apparaître en transversalité. Ceux-ci seront réactualisés en tenant compte du projet associatif.

PLANS STRATEGIQUES SECTORIELS

- Le Plan stratégique Prévention et Protection de l'Enfance
- Le Plan stratégique Médico-social
- Le Plan stratégique Sanitaire
- Le Plan stratégique Intervention sociale, Formation, Recherche
- Le Plan stratégique Inclusion / social (à venir)

> UNE METHODE D'ELABORATION PARTICIPATIVE

Les matériaux sont principalement issus des travaux des **groupes associatifs** qui se sont réunis sur le premier trimestre 2018. Au nombre de 4, chacun a été animé en binôme par un représentant de la Direction Générale et un membre de la Direction d'un pôle (direction ou direction adjointe). Ils ont permis de réunir administrateurs, cadres de l'association et représentants des personnels.

Les groupes ont été définis de façon à ce que chacun d'entre eux puisse traiter de deux des

grands principes d'action (3 pour l'un) ; plus précisément, d'en examiner les incidences dans la stratégie et les actions à venir de l'association. Une première priorisation des orientations proposées a été réalisée sur chacun des groupes.

Aux travaux des groupes se sont adjointes les productions, d'une part du Conseil des directeurs qui s'est réuni sur le sujet et, d'autre part, de l'ensemble du personnel de la Direction générale qui a été réuni lors d'une journée organisée à cet effet.

La démarche a été supervisée par un **comité de pilotage** composé des membres du Comité de direction de la Direction générale et des animateurs des groupes de travail (direction d'établissement).



> UNE MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE SUR 5 ANS (2018-2022)

Pour la **période 2018-2022**, ce document est la **référence associative en termes de pilotage transverse** de l'Arseaa. Les objectifs stratégiques et opérationnels sont posés et planifiés sur les cinq années et ce, pour chaque domaine d'action.

Lorsque la mise en œuvre le nécessite, des **fiches actions** complètent le propos : identification d'un pilote, plan d'action, délais, indicateurs. Ces derniers faciliteront notamment l'évaluation réalisée à terme de ce plan dans l'objectif d'adopter le suivant.



VIE ASSOCIATIVE

Les associations sont le lieu premier de **l'engagement** et un vecteur permanent d'apprentissage de **citoyenneté** et de l'émancipation. En cela, elles participent concrètement à la vitalité démocratique, en tant que corps intermédiaire.

Elles sont actrices de la **solidarité de proximité**, elle-même contributrice de la solidarité nationale. Elles concourent à une redistribution des richesses et à la lutte contre toute forme de discrimination et jouent donc un rôle essentiel pour la **cohésion sociale** et pour la résilience de notre société.

Les associations sont à la fois un lieu d'engagement des bénévoles, mais également des espaces hybrides où peuvent cohabiter des professionnels, bénévoles, volontaires et/ou usagers. C'est notamment pour cela qu'elles constituent un espace de **capacité d'agir** et un **lieu d'acquisition de compétences individuelles et collectives**. Elles peuvent être à la fois terrain et vecteur de l'expérimentation et de l'innovation sociale, d'autant plus lorsqu'elles sont à même d'exercer pleinement leur capacité d'initiative. En tant qu'entreprises associatives, elles s'inscrivent pleinement dans l'ESS.

Elles jouent enfin un rôle de corps intermédiaire qu'il est essentiel de reconnaître et de valoriser parce que nécessaire pour la démocratie, dans la perspective d'une relation moderne et co-responsable entre les pouvoirs publics et les associations au bénéfice d'un dialogue civil consolidé.

A travers son projet associatif, l'Arseaa s'inscrit pleinement dans cette intention fondamentale.

Pour se positionner comme un acteur influent (et non passif), et pour défendre la vision d'une société solidaire, il est nécessaire pour l'Arseaa de valoriser le fait associatif dans sa dimension politique. Celui-ci ne peut être réduit à un statut. Il s'agit aussi fondamentalement de faire évoluer les regards sur les personnes en situation de vulnérabilité ou de précarité pour qu'elles soient considérées comme des personnes citoyennes à part entière.

L'Arseaa a vocation à **rassembler autour de son projet** mais aussi de s'associer à toutes les personnes publiques ou privées désireuses de se mobiliser autour des possibles, de penser et d'agir au nom du développement et de l'utilité sociale, de promouvoir la recherche et l'innovation en lien avec son objet social.

Cela suppose que l'Arseaa soit présente sur les territoires, qu'elle y développe son action, son influence et ses réseaux à partir de toutes ses richesses matérielles et immatérielles, et notamment ses richesses humaines (adhérents, bénévoles, personnes accueillies, accompagnées, formées professionnels, partenaires...). Cela suppose également que cette action soit connue, lisible en interne comme en externe.

> IDENTIFIER LES ENJEUX SOCIETAUX ET PORTER POLITIQUEMENT LES POSITIONS ASSOCIATIVES

- S'inscrire dans les débats publics et y contribuer, susciter des espaces de discussions et d'échanges en interne et en externe, intégrer les réseaux d'influence et groupements professionnels concourant aux missions de l'association.
- Contribuer à l'évolution des politiques publiques que ce soit par l'analyse des publics concernés par les champs d'intervention de l'Arseaa dans une fonction d'observatoire, par le développement des mandats et des représentations, ou encore en s'associant aux autres acteurs du territoire dans le cadre de projets collaboratifs.
- Porter politiquement les analyses et prises de position de l'Arseaa par rapport à ses publics et ses finalités. Assurer ainsi la fonction de plaidoyer.
- Faire connaître l'Arseaa et son projet associatif à l'externe.

> PARTICIPER AU DEVELOPPEMENT SOCIAL DES TERRITOIRES

- Instaurer et favoriser le débat public au sein des territoires de proximité avec tous les acteurs concernés, pour faire émerger les besoins et les initiatives.
- Soutenir, accompagner et répondre aux initiatives des acteurs des territoires s'inscrivant dans la dynamique du projet associatif de l'Arseaa.
- Créer des espaces d'échanges et de propositions entre administrateurs, directions de pôle, professionnels en vue du développement de projets ou de nouvelles formes et modalités d'intervention sur les territoires.

> ENRICHIR ET DYNAMISER LA VIE ASSOCIATIVE, DEVELOPPER UNE CULTURE D'APPARTENANCE

- Faire connaître le projet associatif et sa mise en œuvre en interne.
- Garantir le fait associatif par le développement et la diversification des adhésions (réflexion autour de la notion d'adhérent), s'appuyer pour ce faire sur les outils numériques et la communication associative.
- Favoriser un fonctionnement démocratique via la gouvernance associative : équilibre des collègues, fonctionnement des commissions associatives...
- Accompagner et développer la politique de bénévolat au sein de l'association : définir l'action bénévole au sein de l'Arseaa en référence aux statuts et aux besoins identifiés.

- Développer l'animation de la vie associative (journées associatives, manifestations, rencontres impliquant l'ensemble des acteurs associatifs) :
 - Penser des formats de rencontres permettant de renforcer l'identité et l'appartenance Arseaa (exemples : journée pour les adhérents, les administrateurs, journées d'accueil des nouveaux professionnels...).
 - Développer les manifestations extra-professionnelles autour de thèmes divers et promouvoir la participation en tant qu'Arseaa à des manifestations publiques (semaine du handicap, journée du bénévolat.....).
 - Penser les journées de Pôle à partir de thématiques transversales sollicitant l'implication de tous les acteurs associatifs (professionnels, usagers, administrateurs...).
 - Promouvoir l'utilité sociale de l'association à partir d'initiatives solidaires contribuant à faire connaître toutes les richesses humaines et à changer les regards sur les plus démunis pour produire du lien social.
 - Impliquer les partenaires dans la vie associative pour faire connaître et valoriser leurs actions dans la perspective d'un enrichissement mutuel.
- Promouvoir une communication efficiente : valoriser la « marque » Arseaa à partir de l'identité visuelle associative et des différents outils de communication (Site Internet, Facebook, Twitter...). Développer les informations et les communications sur le site Internet, les réseaux sociaux... participer à des journées d'étude, colloques, conférences... (cf. infra).

> DEVELOPPER LA RECHERCHE AU SEIN DE L'ARSEAA

- Participer à des programmes de recherche en s'associant à des laboratoires ou groupements d'intérêt scientifique pour actualiser et développer nos connaissances théoriques et faire évoluer nos pratiques professionnelles dans tous nos champs d'intervention.
- Développer les publications (Empan) et autres revues de recherche qui font référence.
- S'appuyer sur les instances associatives qui servent cet objet, notamment autour de la Formation, la Recherche avec le Pôle Formation et Recherche, la Commission recherche et formation et redéfinir le rôle et la composition des espaces de réflexion éthique.



DEVELOPPEMENT, QUALITE, COMMUNICATION

S'appuyant sur ses différents champs d'intervention (médico-social, sanitaire, social/inclusion, protection de l'enfance, formation), l'Arseaa entend favoriser les logiques de parcours personnalisés en privilégiant l'inclusion, l'accès aux dispositifs de droit commun et le décloisonnement.

Proposer un accompagnement, une prise en charge, un accueil ou encore un parcours de formation adapté aux besoins de chacun et de qualité, tel est le défi à relever. Par ailleurs, là où les interventions se centrent sur l'accompagnement des vulnérabilités, il s'agit de travailler à valoriser de plus en plus les compétences de chacun. L'aboutissement de cette logique consiste enfin à tout faire pour contribuer à faire reconnaître à tous une place à part entière au sein de la Cité.

Ces orientations se déclinent dans l'ensemble des champs d'action de l'association notamment à travers les plans stratégiques sectoriels.

> DEVELOPPER ET ADAPTER L'OFFRE, LES MISSIONS ET LES PRATIQUES POUR REpondre AUX NOUVEAUX BESOINS SOCIAUX ET AUX NOUVELLES ATTENTES

Il s'agit d'anticiper et de mettre en œuvre des modalités d'intervention répondant aux nouveaux défis sociaux.

- Opérer une veille sur les évolutions sociales et sociétales ainsi que sur l'évolution des besoins et profils des personnes accueillies, accompagnées ou même formées afin d'identifier les attentes en termes d'offre et de pratiques (nouvelles configurations familiales, besoin d'aide des aidants, vieillissement populationnel, chronicisation des pathologies, augmentation et évolution des troubles psychiatriques qui intensifient les situations de fragilité demande d'inclusion, repli identitaire ...).
- Développer de nouvelles propositions d'offre d'accompagnement, d'accueil et de formation en réponse à ces attentes, tant par l'innovation et la libre initiative qu'en réponse aux politiques publiques sur des aspects novateurs et directement liés à nos principes fondateurs associatifs (l'inclusion, et la prévention ...).

> FAVORISER L'INCLUSION AVEC UN ACCOMPAGNEMENT CENTRE SUR LES TERRITOIRES DE PROXIMITE ET LEURS RESSOURCES

- Privilégier des unités de taille adaptée aux besoins au plus près des lieux de vie .

- Proposer des accompagnements en partenariat étroit avec les acteurs locaux (Education, Santé, Social, Formation, Logement, Culture et les loisirs, acteurs de l'Economie...)
- S'inscrire dans les projets de développement locaux et notamment pour les quartiers les plus sensibles.
- Poursuivre l'ouverture des établissements « à et sur » leur environnement.

> PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT AU PLUS PRES DES BESOINS DE CHACUN, EN LIEN AVEC L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES IMPLIQUES

- Travailler dans une logique de parcours adapté aux besoins, au plus près du milieu de vie ordinaire.
- S'inscrire dans une logique de réponse graduée visant, à terme, l'autonomisation et l'inclusion.
- Porter une attention toute particulière sur les transitions entre les différents types d'accompagnement proposés et aux âges charnières de la vie.
- Proposer des réponses aux aidants des personnes en situation de vulnérabilité et développer la pair-aidance.

> PROMOUVOIR LES DROITS DES PERSONNES, LEUR PARTICIPATION ACTIVE ET VALORISER LEURS COMPETENCES

- Garantir la citoyenneté et l'effectivité des droits des personnes accueillies, accompagnées, en créant les outils, espaces et partenariats leur permettant de connaître leurs droits et de la faire valoir, et ainsi prévenir toute forme d'exclusion.
- Développer des pratiques professionnelles adaptées aux publics intégrant systématiquement la prise en compte de leurs avis, besoins et consentement.
- Intégrer les savoirs expérientiels et les expertises d'usage des personnes concernées et de leurs aidants dans les accompagnements et au-delà (accueil, qualité architecturale...).
- Donner aux personnes les moyens de prendre effectivement part à leur projet de prise en charge, d'accompagnement et de formation.
- Travailler sur les capacités (capacités/possibilités) et les potentiels afin de revaloriser l'estime de soi (approche positive de l'accompagnement).

> POURSUIVRE L'INTEGRATION DE LA POLITIQUE QUALITE, DE LA GESTION DES RISQUES ET DE LA PROTECTION DES DONNEES A CARACTERE PERSONNEL

- Poursuivre les démarches d'amélioration continue de la qualité des activités et des prestations des Pôles qui prennent appui sur l'évaluation. Déployer les nouveaux référentiels et les nouvelles démarches (référentiel formation, patient traceur...) dans les champs sanitaires et de la formation.
- Consolider la mise en œuvre de la politique de prévention et de gestion des risques et notamment par la dynamique de "gestion des événements indésirables", vecteur d'amélioration continue.
- Continuer la diffusion, au bénéfice des personnes accueillies, accompagnées, formées mais également des professionnels de la culture de protection des données personnelles, dans le cadre de la réglementation générale de protection des données.

> POURSUIVRE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

- Développer des outils de communication au service des personnes accueillies, accompagnées, formées afin de leur apporter, ainsi qu'à leurs proches, une meilleure appréhension et compréhension de l'action de l'Arseaa.
- Renforcer la communication interne afin d'améliorer la connaissance mutuelle des différents établissements et services de l'Arseaa, de diffuser les bonnes pratiques, de valoriser l'investissement et les réalisations des professionnels et de conforter le sentiment d'appartenance associative.
- S'inscrire dans des actions pérennes de communication associative en mettant en place les outils de communication adaptés. Ceux-ci doivent permettre de rendre lisible, auprès des partenaires, les actions et engagements de l'association ainsi que de porter une parole publique concernant les personnes accueillies, accompagnées, formées que nous accueillons et formons (cf. supra).
- Intégrer le volet communication au sein de l'ensemble des projets structurants de l'association afin de les soutenir par une communication adaptée, utilisant les nouveaux outils à sa disposition, tant sur le fond que sur la forme.
- Créer une synergie et un engagement commun au service d'une communication associative en structurant la communication d'un point de vue organisationnel et en y intégrant pleinement les pôles de l'Arseaa.



RESSOURCES HUMAINES, COMPETENCES ET ORGANISATION

L'Arseaa entend poursuivre une **politique ambitieuse de gestion et de promotion des richesses humaines** en associant l'ensemble des parties prenantes : professionnels, personnes accueillies, accompagnées, formées, familles, aidants, étudiant, stagiaires etc.

Pour ce faire, il s'agit d'anticiper et d'accompagner le changement tout en s'appuyant sur l'existant : poursuivre les actions menées, renforcer la communication autour de ce qui a déjà été réalisé, évaluer les effets et définir les axes d'amélioration. Cinq objectifs stratégiques sont priorisés pour la période 2018-2022.

> ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS DANS L'EVOLUTION DES PRISES EN CHARGES ET DES ACCOMPAGNEMENTS

L'évolution tant sociétale (individualisation des demandes) que des besoins, des attentes et des souhaits des personnes accueillies, accompagnées ou même formées amène à une évolution des pratiques professionnelles qu'il convient d'accompagner.

- Renforcer la formation quant à l'approche positive de l'accompagnement et à la bienveillance - développer les réflexions sur les pratiques professionnelles autour de ces approches (diagnostics, GAP etc.).
- Associer les ressources du Pôle Formation et Recherche autour de formations internes sur ces nouvelles dynamiques (inclusion, valorisation...).
- Développer les co-formations Professionnels / personnes accueillies, accompagnées et faire participer ces dernières aux programmes de formation des de ces derniers (définition du contenu ou réalisation des formations).
- Intégrer, voire développer les outils numériques dans l'accompagnement des personnes (nouvelles modalités d'apprentissage, apport de l'intelligence artificielle, e-technologies).

> ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DANS UNE RESPONSABILITE PARTAGEE

- Dans une démarche de soutien tout au long du parcours professionnel, promouvoir les dispositifs d'accueil et d'intégration, dispositifs d'accompagnement dans la vie professionnelle et dispositifs de fin de carrière.
- Favoriser l'accès au temps plein pour les professionnels qui occupent des postes à temps partiel (notamment postes à temps partiel complémentaires au sein du même pôle ou sur un autre pôle).
- Poursuivre l'investissement dans un plan de développement des compétences et dans une politique de formation attractive et mobilisatrice.
- Favoriser les mobilités professionnelles ainsi que les stages brefs des professionnels au sein des structures. Notamment pour permettre une meilleure interconnaissance des modalités d'accompagnement et ainsi faciliter la fluidité des parcours (cf. infra).
- Mettre en place des équipes de remplacement fidélisées et mutualisées dans un partenariat avec d'autres acteurs du secteur (Service Intérim Partagé).
- Développer l'accueil de stagiaires dans une stratégie d'attractivité des postes et de partenariat sur les territoires, à la fois dans des périodes de découverte et des périodes de stages dans des sites qualifiants.
- Renforcer la veille afin d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences et de pouvoir adapter les plateaux techniques aux besoins des personnes accueillies, accompagnées et des missions.

> PROMOUVOIR, EXPERIMENTER DE NOUVELLES MODALITES D'ORGANISATION DU TRAVAIL AFIN DE FAVORISER ET VALORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET L'INNOVATION

- Conforter le processus de co-construction fondé sur l'intelligence collective et « l'organisation apprenante », notamment en faisant vivre la Charte du Management.
- Promouvoir et faciliter l'accès des professionnels aux outils numériques collaboratifs (réseau social interne à l'Arseaa, visio-conférence, digitalisation des outils et des données...).
- Favoriser l'ouverture vers des environnements différents de travail (exemples : retravailler les environnements architecturaux avec espaces collaboratifs internes, expérimenter le coworking au sein d'espaces dédiés en interne Arseaa ou en externe).
- Poursuivre la mise en œuvre du télétravail.

> PROMOUVOIR LA PARTICIPATION ACTIVE DE TOUS

en valorisant les actions et expérimentations existantes, les compétences présentes, l'engagement des personnels, des bénévoles, des partenaires, des publics :

- Développer la communication autour des initiatives singulières dans lesquelles les professionnels se sont engagés.
- Dans le cadre d'une démarche de GPEMC, mettre l'accent sur la reconnaissance au travail, la valorisation des compétences, des missions et des appétences.
- Valoriser les savoirs expérientiels des personnes accueillies, accompagnées, formées et renforcer la participation des étudiants du Pôle Formation et Recherche à son fonctionnement et plus largement à l'association.

> PROMOUVOIR LA QUALITE DE VIE ET LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

- Poursuivre la démarche de qualité de vie au travail intégrée à partir d'un référentiel interne.
- Poursuivre la promotion du principe d'égalité et d'équité au sein de l'Arseaa.
- Accompagner les professionnels et les collectifs de travail dans le cadre de situations particulières ou exceptionnelles (situation individuelle ou en collectif de travail, crise...).
- Poursuivre le développement d'un programme de promotion et de protection de la santé et de prévention des risques professionnels.
- Entretenir un dialogue de qualité avec l'ensemble des parties prenantes : professionnels, représentants du personnels, organisations syndicales, partenaires externes.
- Soutenir les espaces d'échange, d'expression et de débat ainsi que les groupes de travail transversaux.



ECONOMIE, FINANCE ET PATRIMOINE

L'Arseaa est engagée dans la gestion et le développement de ses activités de façon « soutenable » – soutenabilité économique, écologique – selon le principe de non lucrativité. **Acteur de l'Economie sociale et solidaire**, labellisée ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale), elle assure le **pilotage de ses activités vers toujours davantage d'utilité sociale**. Pour ce faire et pour la période 2018-2022, elle met l'accent sur quatre priorités :

> ASSURER LA PERENNITE ET LE DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES ET DE L'ASSOCIATION

- Améliorer la visibilité pluriannuelle des ressources :
 - par la mise en place d'outils de simulation,
 - par le biais de la contractualisation pluriannuelle (notamment contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) ;
- Consolider les fonds propres associatif, notamment pour la vie associative.
- Favoriser l'hybridation des ressources (diversification) pour favoriser l'innovation et l'expérimentation. Pour cela, dans le respect de l'éthique associative, l'Arseaa :
 - mettra en place une fonction spécifique dédiée au recueil de legs, de dons, financement participatif ou crowdfunding, et au développement de partenariats financiers (mécénat, contrat de recherche...);
 - s'inscrira davantage dans des programmes européens ou des projets cohésion des territoires (Métropolitains et intercommunalité...);
 - Activer les sources de financement spécifique aux entreprises de l'économie sociale et solidaire.
- Acquérir, conforter, développer les expertises internes et externes nécessaires au pilotage et au développement des activités existantes et nouvelles.

> MIEUX STRUCTURER ET RENDRE PLUS LISIBLE LA POLITIQUE PATRIMONIALE ASSOCIATIVE

- Intégrer la dimension de développement durable dans la politique patrimoniale.
- Inclure une dimension patrimoniale dans les projets suffisamment en amont pour éclairer les choix.
- Pour décider des opérations immobilières, prendre en considération en particulier :
 - la pertinence au regard de l'activité pressentie et projetée y compris dans sa durabilité et sa réorientation possible, les facteurs de coûts (notamment pour déterminer le choix entre un investissement locatif ou acquisition) ;
 - la bonne localisation et d'adéquation des locaux et des aménagements à l'activité (expertise d'usage) et à une politique d'inclusion ;
 - la dimension environnementale ;
 - les perspectives sociodémographiques et économiques.
- Assurer et maintenir le bon état d'usage du bâti (anticipation des travaux...) et le respect des normes (sécurité, accessibilité...).

> DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS SA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

- Intégrer une veille, recueillir les bonnes pratiques de ce qui se fait déjà à l'Arseaa et ailleurs.
- Se rapprocher d'autres acteurs mobilisés sur ces aspects et rechercher les différentes formes de financement.
- Arrêter un schéma directeur de développement durable dans sa dimension environnementale.
- Développer des actions de sensibilisation tant à l'usage des professionnels que des personnes accueillies/accompagnées et favoriser leur participation.
- Mettre en œuvre les conditions pour développer :
 - les pratiques écologiques responsables, notamment en matière de consommables ;
 - une économie de l'entraide et de la réciprocité.
- Inclure cette dimension dans les démarches d'amélioration continue de la qualité et les plans d'action qualité.

> DEFINIR UNE POLITIQUE D'ACHAT ASSOCIATIVE

- Pour ce faire, s'appuyer sur les travaux du groupe achat : diagnostic, croisement des pratiques, identification des acteurs, proposition d'axes pour une politique achat écoresponsable (exemple : des transports plus écologiques, des achats locaux, des circuits courts, des achats adaptés aux besoins réels/ consommations réelles...)
- Intégrer le développement durable comme un critère de choix (impact sur l'environnement et la citoyenneté, économie circulaire, cahier des usages permettant de recueillir le point de vue des usagers et professionnels avant de construire un cahier des charges).
- Inclure dans le cahier des charges de ses marchés des clauses sociales soutenant la mise en œuvre de ses missions (taxe d'apprentissage, accueil d'apprentis...).



SYSTEME D'INFORMATION

Au cœur des activités de l'Arseaa, les systèmes d'information sont amenés à prendre une part croissante dans son fonctionnement au quotidien. L'urbanisation du système d'information de l'association est une discipline d'ingénierie informatique consistant à faire évoluer son système d'information (SI) pour qu'il soutienne et accompagne de manière efficace et efficiente les missions de cette organisation et leurs transformations. Support, processus, ressources, données... l'ensemble est au service du projet associatif et des missions de l'Arseaa. Pour ce faire et pour la période 2018-2022, elle met l'accent sur quatre priorités :

> ANTICIPER LES EVOLUTIONS NUMERIQUES, DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DES TECHNOLOGIES

- Opérer une veille sur ces évolutions et les enjeux sous-jacents en investissant les espaces de réflexion, de recherche. Participer au déploiement de ces nouveaux outils.
- Travailler l'intégration de ces évolutions de façon à prévenir, tant au niveau des personnes accueillies, accompagnées et formées que des professionnels, la fracture numérique consécutive à de tels changements majeurs et rapides.
- Penser l'adaptation des plateaux techniques et du modèle économique.

> INTEGRER LES OUTILS DU NUMERIQUE AU QUOTIDIEN

- Poursuivre le travail pour l'accessibilité aux personnes accueillies, accompagnées, formées... des outils numériques et des espaces d'échange d'information dédiés.
- Renforcer la connaissance et l'accès des professionnels aux outils numériques et de communication, en particulier dans un but collaboratif et de fluidité de l'information.
- Intégrer les outils du numérique et l'intelligence artificielle dans les modalités d'accompagnement, de soin, de formation... (domotique, nouvelles formes d'apprentissage et de communication...).
- Intégrer les objets connectés visant à améliorer la santé et la qualité de vie quotidienne des personnes accueillies, accompagnées, formées et des technologies de demain notamment en matière d'e-santé.
- Intégrer les outils numériques autour du développement de la télémédecine en lien avec les réseaux de territoires.

> DEVELOPPER UNE CULTURE DE LA PREVENTION / GESTION DES RISQUES ET INTEGRER LE DEVELOPPEMENT DURABLE

- Dans le cadre du développement d'un programme de prévention des risques lié aux personnes et aux biens et de la réglementation générale sur la protection des données :
 - poursuivre les travaux de sécurisation des systèmes d'information et développer une culture de la responsabilité numérique en s'assurant de la diffusion et de l'application des chartes informatiques et liberté.
 - sensibiliser l'ensemble des acteurs aux risques liés au mauvais usage des outils numériques.
- Dans le cadre d'une politique de développement durable dans sa dimension environnementale, définir le volet systèmes d'information (programme d'achat responsable, promotion de la dématérialisation de l'information, politique d'impression et gestion des flux d'information).

> SE DONNER LES MOYENS D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS PROPRES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

Préalable nécessaire et indispensable, sans quoi les précédents points ne pourraient s'envisager, il s'agit pour l'Arseaa, de se donner les moyens d'atteindre les objectifs propres aux systèmes d'information.

- Engager une veille réglementaire sur les évolutions du cadre numérique en matière de de sécurité et de protection des données (dont RGPD), d'efficacité des systèmes d'information, d'émergence de plans numériques...
- Poursuivre l'élaboration du schéma directeur des systèmes d'information et de l'architecture réseau en veillant à l'interopérabilité.
- Poursuivre le déploiement des logiciels métier ainsi que le développement du dossier unique informatisé dans les différents champs d'activité.
- Poursuivre la construction de l'entrepôt de données afin de renforcer le pilotage des ressources humaines, de l'activité et des finances.
- Intégrer les systèmes d'information dans les politiques et les projets des pôles :
 - Intégrer la question des systèmes d'information le plus en amont possible des projets pour anticiper les besoins notamment numériques.
 - Renforcer la lisibilité et la visibilité des systèmes d'information en tant qu'outils, ressources, service support...
 - Développer les relais dans les pôles.