

audacia

Un autre visage
de la solidarité



SIÈGE SOCIAL

Agir dans l'exigence et la bienveillance

Projet de siège

2021 - 2028

SOMMAIRE

Introduction du Directeur Général

I. Le projet associatif	1
II. Cadre règlementaire	1
III. Philosophie du projet.....	1
IV. Pilotage du siège	2
V. Présentation des prestations et objectifs du siège.....	3
Axe N°1 : Gouvernance, entreprendre dans la confiance	3
Axe N°2 : Prestation, un accompagnement bientraitant, sécurisant et de qualité.....	7
Axe N°3 : Organisation, un cadre à structurer	11
Axe N°4 : Ressources Humaines, une politique de proximité fiable et à l'écoute	14
Axe N°5 : Finances, une maîtrise budgétaire et financière au service du développement	17
Axe N°6 : Communication et systèmes d'information, vers une professionnalisation et un développement des outils	20
Axe N°7 : Partenariat, une logique d'ouverture et de Co-construction.....	24
VI. Organisation et fonctionnement	27
VII. L'Équipe du siège	28
VIII. Ressources financières et budget.....	28
IX. Évaluation.....	29

Introduction du Directeur Général

Notre organisation de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) agit pour le bien de la société et de l'environnement. Le siège social d'Audacia trouve son approche dans la mobilisation des acteurs, en étant une interface entre le politique et l'exécutif ainsi qu'avec, et de manière transversale, les différentes parties prenantes de l'association. Nous voulons impulser par la mise en œuvre du projet associatif et de sa déclinaison ce qui pourrait être le rêve de n'importe quelle entreprise :

« Une entreprise où chacun serait reconnu « à sa juste valeur », où chacun pourrait aller jusqu'au bout de ses capacités, de ses talents, où les relations seraient harmonieuses, où l'on s'écouterait et où l'on se ferait confiance. Rêve d'une entreprise où l'on serait solidaire dans la recherche de la performance commune¹ » au service de nos concitoyens qui sont dans des situations de vulnérabilité et de fragilité.

Nous sommes certains que ce rêve peut devenir une réalité à Audacia. Cet état d'esprit est déjà là parmi nous. Nous travaillons à libérer les énergies, à libérer la parole, à encourager les initiatives, ainsi qu'au décloisonnement hiérarchique avec les pôles et services. Nous voulons aller plus loin sur la richesse des débats, le travail en groupe, l'enrichissement mutuel et le déclenchement d'une dynamique collective durable.

Cette dynamique collective requiert plus d'horizontalité dans les rapports afin de favoriser la créativité, la critique constructive, l'innovation et l'esprit d'équipe. Le siège se veut à l'écoute de ce qui se passe sur le terrain. Parallèlement, la verticalité est incontournable en termes de cadre, de respect des règles et de prise de décision. En réalité, nous sommes une organisation avec un mode de fonctionnement horizontal et vertical, nous n'opposons pas l'un à l'autre.

Pour être plus précis, nous adoptons un management de l'organisation et de ses équipes de type situationnel pouvant passer, en fonction du contexte et au besoin du coopératif, au directif dans l'objectif de revenir au plus tôt sur une relation coopérative et constructive.

Instance de la mise en œuvre des orientations et stratégies définie par l'association, le siège est perçu comme la dynamique des organisations, est le centre de coordination et de gestion, mais aussi le lieu d'opérationnalisation des objectifs et de la stratégie de l'association. Les pôles correspondent, quant à eux, au centre opérationnel où sont mises en œuvre les missions auprès des personnes accueillies.

Une association est un système organique, le siège et les pôles sont indissociables ; l'ensemble des acteurs sont donc en situation d'interdépendance. L'enjeu majeur réside dans le collectif et son intelligence. Le rôle du siège est d'œuvrer sans relâche à la conscientisation du « nous » dans une conviction humaniste et dans une efficacité professionnelle. Oui, la solidarité mérite cette force de la conviction et cette efficacité dans les actions afin de participer à un monde meilleur.

¹ Vincent Lenhardt, Bertrand Martin, Bruno Jarrosson, *Oser la confiance, propos sur l'engagement des dirigeants*, INSEP éditions, page 25

I. LE PROJET ASSOCIATIF

II. CADRE RÉGLEMENTAIRE

Concrètement, dans sa première acception, la localisation du siège détermine certaines caractéristiques attachées à l'association. Il s'agit de l'environnement réglementaire, en particulier juridique et fiscal, auquel nous sommes soumis.

Le siège social de l'association est ainsi fixé statutairement au 6 place Sainte-Croix – 86000 POITIERS.

La loi du 2 janvier 2002, notamment par son décret N°2003---1010 du 22 octobre 2003--- article 88 à 95 et les arrêtés du 10 et 12 novembre 2003, précise que :

« La répartition, entre les établissements et services relevant du I de l'article L.312---1 du CASF, de la quote-part de frais de siège pris en charge par chacun de leurs budgets, s'effectue au prorata des charges brutes de leur section d'exploitation, calculées pour le dernier exercice clos. »

Le cadre réglementaire s'appuie également sur :

- Le décret N°2007-221 du 19 février 2007 relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico sociaux relevant du droit privé ;
- L'article D. 312- 176-5 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) relative aux délégations et qualifications des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico sociaux relevant du droit privé.

Par ailleurs, l'association, dans les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, signés avec l'État (**2014/2019 et 2021/2025**), a obtenu une reconnaissance des frais de siège pour la durée desdits contrat. Cet agrément correspond aux dispositions du VI de l'article L.314---7 du Code de l'Action Sociale et des Familles qui stipule que :

« Les budgets approuvés des établissements ou services peuvent comporter une quote-part de dépenses relatives aux frais de siège social de l'organisme gestionnaire ».

III. PHILOSOPHIE DU PROJET

Le cœur de nos missions consiste à répondre à des enjeux sociaux et environnementaux qui ne cessent de s'accroître. Le siège est certes un lieu de gestion et d'administration, cependant, il impulse auprès des établissements une dynamique qui pousse à aller au-delà des résultats "courtermistes" d'indicateurs et de statistiques.

Ainsi, nous voulons participer à un changement durable. Nous nous inscrivons dans un objectif de mutation de la société dans la durée, malgré le grand nombre d'incertitude du contexte actuel. Nous intégrons la notion **d'impact social et d'environnemental positif** afin de pouvoir mesurer notre action au-delà de la réglementation, de ces critères techniques et financiers. Nos métiers s'intéressent à l'humain et l'objectif de recherche d'autonomie des personnes ne peut que s'envisager dans le temps.

Le siège donne toutes les garanties d'efficacité, de performance, d'efficience mais notre philosophie contribue justement à trouver un équilibre et une solidité économique dans le but de voir plus loin, de sortir d'une projection annuelle, d'un travail constamment sur le fil et dans l'urgence afin d'avoir, à travers ce projet, une vision à plus long terme qui participe aux changements sociétaux.

IV. PILOTAGE DU SIÈGE

Les garanties sont en place dans une organisation structurée, où le rôle de chacun, ses pouvoirs et ses limites sont définis.

Le siège social assure la direction générale des établissements, il coordonne et contrôle l'ensemble des activités de l'association. Historiquement, il représente, par délégation du Président au Directeur Général, le lieu et l'instance de coordination et de décision organisationnelle et fonctionnelle des établissements et services.

Le siège s'entend comme le lieu où sont prises les décisions à caractère stratégique définies par l'association, où se tiennent les Conseils d'administration, les Assemblées générales et où sont signés les contrats importants engageant l'association dans son entièreté (salariés, partenaires, fournisseurs). On peut le définir comme le lieu abritant les fonctions de décision stratégique et de fonctionnement global.

C'est un espace d'écoute, de dialogue et de prise en compte de l'expression des besoins, des préoccupations et des réflexions de toutes les parties prenantes (usagers, salariés, partenaires). C'est un lieu de responsabilité qui, à travers les objectifs définis par l'association, impulse un rythme et un mouvement collectifs, dans une vision globale, une réflexion et une construction permanente.

Le pilotage de l'organisation d'Audacia, dans le cadre défini par les instances associatives, est une mise en œuvre concrète du projet associatif dans le réel du terrain et des situations des personnes accompagnées. Une association comme Audacia doit pouvoir s'appuyer sur une organisation structurée mais fluide, laissant place à l'initiative. Cette structuration ne doit pas paralyser mais au contraire fluidifier les circuits, et requiert une formalisation des pouvoirs de décision de l'équipe support du siège, ainsi que de la direction vers les pôles, précisant les services rendus du siège vers ces derniers ainsi que le niveau de décentralisation.

Cette formalisation se traduit par un Document Unique de Délégation (DUD) tel que le prévoit le code de l'action sociale précité ainsi que par les délégations proprement dites comprenant les délégations de signature. Nous développerons ce point plus précisément dans les objectifs.

V. PRÉSENTATION DES PRESTATIONS ET OBJECTIFS DU SIÈGE

Nous nous permettons de citer à nouveau Henry MINTZBERG car le système pousse, à notre sens, de manière plus forte dans la mécanisation, les processus, les procédures, le reporting... Ce qui est certes nécessaire et important ; toutefois :

« Il est tout simplement impossible à une organisation humaine de fonctionner comme une mécanique² »

Les prestations du siège se déclinent dans un ensemble de 7 processus que nous allons développer ci-dessous et qui font l'objet d'objectifs et d'actions concrètes.

Axe N°1 : Gouvernance, entreprendre dans la confiance

Une bonne gouvernance implique la confiance de toutes les parties prenantes. Cette dernière ne se décrète pas. La confiance représente la source du leadership et de toute forme de management. Elle favorise la coopération, l'engagement, la fidélisation, l'initiative et l'innovation au service des personnes accueillies. La confiance exige une volonté solide d'authenticité et de constance dans les relations. À Audacia, elle s'appuie également sur des principes incontournables qui font l'objet de la charte de bonne gouvernance adoptée lors du précédent projet. Cette dernière engage sur la concertation, la transparence, la confidentialité, la lutte contre la discrimination ainsi que l'absence de conflit d'intérêt. Sans cela, la confiance est bien fragile.

Gouverner et diriger consistent à donner du sens, notamment à une direction qui doit être claire et bien comprise par les différents acteurs.

Gouverner et diriger consistent à connecter dans l'action collective une pluralité d'acteurs internes et externes, chacun à des ressources, des rationalités et des intérêts parfois différents qu'il convient de faire converger. C'est cette conjugaison qui rend notre travail pertinent.

La logique entrepreneuriale, également initiée avec le précédent projet et qui a porté ses fruits, va se poursuivre. En effet, le siège va continuer à impulser constamment cette dynamique de projet. Ce pilotage, basé sur un modèle projets/résultats, est indispensable pour une organisation effective. **La solidarité mérite de l'efficacité.**

Enfin, ce projet de siège est l'outil de référence dans les relations entre la direction générale, les directions support et les pôles et services.

²Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions des organisations, page 65

La stratégie d'Audacia concernant la Gouvernance pour les 8 prochaines années s'articulera autour de 3 objectifs principaux :

OBJECTIF N°1 - POURSUIVRE LA DÉMARCHE RSE³

La démarche RSE, impulsée lors du précédent projet, est entrée dans l'ADN de l'association et dans l'esprit des différents acteurs, bien que les résultats obtenus aient été insuffisants. Cette démarche s'inscrit au-delà d'indicateurs de résultat qui sont nécessaires et concrets. En effet, il s'agit avant tout d'un état d'esprit ainsi que d'une philosophie de travail qui associent et Co-construisent au quotidien dans la bienveillance.

La démarche RSE s'appuie sur trois piliers : l'économique, le social et l'environnemental. Sur le projet associatif précédent, nous avons réalisé en totalité 20 des actions et partiellement certaines autres. Ce résultat reste insuffisant pour progresser en termes de développement durable, et démontrer notre engagement en matière de RSE.

Concernant le prochain projet, nous nous retrouvons en adéquation avec la communauté d'organisations engagée dans le label Lucie 26000 qui partagent la même volonté, rejoignant ainsi nos valeurs :

« Le profit n'est plus l'unique moteur, l'objectif premier étant de viser une croissance durable et de développer son activité en s'assurant non seulement de ne pas nuire mais de générer un impact positif sur la société et la planète. »

- Action 1 : Structurer notre démarche RSE

La démarche RSE initiée dans le projet 2013/2020 prévoyait 73 actions. 20 actions ont été réalisées. En l'absence de revue régulière du plan d'actions, celui-ci n'a pas avancé selon l'échéancier prévisionnel. Pour garantir la mise en œuvre du plan d'actions, il convient de mettre en place un COPIL⁴ RSE intégrant des ambassadeurs RSE dans chaque Pôle.

« Le label LUCIE regroupe des organisations qui partagent la même volonté : rendre ce monde plus juste et plus respectueux des hommes et du territoire. »

Sensible à cette philosophie, l'association a fait le choix de s'appuyer sur l'outil de Diagnostic LUCIE afin d'identifier nos axes de progrès et de structurer notre démarche RSE.

La mise en place d'une revue de direction annuelle permettra de définir les priorités de l'année à venir, les ressources associées et d'analyser le bilan de l'année précédente pour lever les freins éventuels et capitaliser sur nos réussites.

- Action 2 : Obtenir la Labellisation LUCIE

Après avoir utilisé comme outil le référentiel LUCIE pour construire notre démarche, l'association a la volonté d'aller plus loin en obtenant la labellisation. Celle-ci, outre le fait d'être une

³ Responsabilité Sociétale des Entreprises

⁴ Comité de pilotage

reconnaissance extérieure de notre démarche, lui apportant crédit et visibilité, est également un levier important d'amélioration continue.

Cette expertise externe nous permettra de conforter nos choix ou de les réajuster le cas échéant afin d'obtenir un plan d'actions pertinent et fiable. Pour donner du rythme à la réalisation du plan d'actions, des bilans trimestriels seront mis en place afin d'assurer une continuité d'actions entre deux revues de direction.

OBJECTIF N°2 - POURSUIVRE LA CONSTRUCTION DE L'ASSOCIATION

- Action 1 : Consolider

Il est nécessaire de tirer les leçons du précédent projet, de la crise de croissance qui en a découlé afin d'être très attentif à l'équilibre entre développement et adaptation de l'organisation à ce dernier. De fait, l'association s'est adaptée au fur et à mesure de ses besoins mais parfois dans l'urgence et en décalage avec les décisions des autorités de tarification. Il convient donc aujourd'hui, avec une équipe d'encadrement significative et des développements à venir, de reposer un cadre clair et précis de délégation et subdélégation de pouvoir comme base indispensable à l'assise de l'association afin qu'elle puisse avancer dans ce nouveau projet de manière plus adaptée à sa situation d'aujourd'hui et à celle de demain.

Ainsi, l'agrément Frais de siège, qui définit les missions et les moyens du siège, a été renouvelé de 2021 à 2025.

Une organisation performante passe également par une répartition nouvelle des pouvoirs entre le Président (délégrant) et le Directeur Général (délégataire), et ainsi par des subdélégations auprès des responsables de pôles. Cette action est réalisée lors de l'élaboration du projet car il s'agit d'une base nécessaire à l'association dans cette étape. Cela se traduit par la rédaction des délégations ainsi que par le Document Unique de Délégation. Cette démarche ne doit pas cloisonner, mais au contraire préciser les attentes de l'association auprès de ses collaborateurs, afin que la fluidité et l'interaction soient le moins « polluées » possible par l'imprécision et la perte de temps concernant les décisions qui sont à prendre. Elle doit également aider à mieux identifier les connexions, interactions et circulations de l'information entre les différents services du siège ainsi qu'avec les pôles.

- Action 2 : Développer

L'organisation par pôles d'activité et de compétences a été pensée pour répondre aux besoins qui émanent des évolutions sociétales. En réalité, l'association n'a pas pour objet de se développer mais de répondre aux besoins des personnes fragiles et vulnérables. L'instrument de solidarité qu'est Audacia ne peut que suivre cette finalité. Autrement dit, nous devons agir tant que les besoins existent, tant que nous le pouvons et partout où cela sera possible en termes de ressources. Il n'y a donc pas de limite à l'association dès lors que des personnes sont en souffrance. La seule limite est notre capacité à faire, et les moyens nécessaires à la conduite de ces actions de solidarité.

Cela signifie d'être toujours en alerte sur les besoins et sur les possibilités de l'association à y répondre. En d'autres termes, il s'agit d'être constamment dans une idée de projet, en s'appuyant sur nos savoir-faire et notre réactivité afin d'agir avec plus d'audace sur des territoires nouveaux.

Cela demande de l'anticipation, d'établir de nouveaux partenariats et d'être force de proposition dans le cadre, entre autres, d'appel à projets.

- Action 3 : Imaginer des actions propres

L'association Audacia se veut être un gestionnaire compétent, acteur de la mise en œuvre des politiques publiques, et opérateur fiable des partenaires. Cependant, Audacia n'est pas seulement un gestionnaire d'établissement, l'association est en effet engagée de par ses finalités et ses valeurs dans l'action, au regard des évolutions sociétales et des besoins qu'elle repère sur le terrain. Elle doit pouvoir initier et expérimenter des actions, en amont des politiques publiques, et aussi pouvoir prendre des initiatives propres au regard de ce qui remonte des équipes. Nous l'avons déjà fait en organisant par exemple des conférences, des voyages d'études, des participations à des festivals, etc.

La vitalité d'Audacia se retrouve dans les initiatives et les réponses innovantes qui émergent de l'intelligence collective des professionnels. Cette dimension a également pour objet de favoriser les groupes de travail transversaux. En effet, des idées se développent à propos de nouvelles conférences, de l'ouverture à la culture, de la coopération internationale, des actions de plaidoyer, de l'ouverture avec le secteur économique... qui apparaissent comme des expériences prometteuses, notamment concernant la question des violences conjugales ou encore la question des migrants.

OBJECTIF N°3 - POURSUIVRE LA DÉMARCHE CONCERNANT LA PLACE DES USAGERS

Nous touchons ici un sujet de fond essentiel et indissociable de la démarche RSE. Depuis la loi du 2 janvier 2002 et la recommandation des bonnes pratiques professionnelles de 2008, les usagers disposent d'espaces où leurs voix et leurs besoins peuvent être entendus. Les formes de participation et de représentation sont constamment à réinventer afin d'aller plus loin que le questionnaire de satisfaction et l'animation des Conseils de la Vie Sociale. Les usagers doivent pouvoir trouver leur place, leur pouvoir d'agir dans la gouvernance associative, ils doivent pouvoir également nous faire part de leur expertise et, s'ils le souhaitent, être acteurs d'Audacia.

- Action 1 : Usagers acteurs de leurs parcours

Réduire l'asymétrie entre professionnel « sachant » et personnes accueillies et accompagnées est un changement culturel important. Ce changement se fait notamment par la sensibilisation à de nouvelles pratiques tel que « l'empowerment⁵ » qui nous situe davantage comme des « coach » que comme des travailleurs sociaux et médicaux-sociaux apportant une technique et des réponses concrètes indispensables. Cependant, tout se joue dans l'altérité de la relation. En effet, les personnes sont les premières expertes de leur situation et possèdent bien souvent les capacités propres à trouver des solutions.

Être avec, à côté, encourager les personnes à retrouver l'estime d'eux-mêmes, la confiance afin de surmonter les difficultés et épreuves, tout en gardant le pouvoir de décision de leur parcours. Cela

⁵ L'empowerment au sens d'impliquer, de faire participer, d'autonomiser, de responsabiliser, de donner les possibilités d'action et de pouvoirs de décisions aux personnes accompagnées, leur donner l'opportunité de mieux construire leur vie.

signifie que nous devons accompagner l'évolution des pratiques professionnelles et rééquilibrer les relations via la participation directe de l'utilisateur au cœur de nos dispositifs et de leur évaluation. En d'autres mots, il s'agit de responsabiliser plus qu'assister.

- Action 2 : Usagers acteurs d'Audacia

Être usager, personnes accompagnées, résidents, clients, bénéficiaires... tous ces mots n'ont pas la même signification et selon les dispositifs nous pouvons passer de l'un à l'autre. Toutefois, pour ceux qui le souhaitent, les personnes peuvent aussi devenir actrices d'Audacia. Pour certains, participer signifie aller au-delà de simplement recevoir de l'aide, c'est parfois une forme de reconnaissance qui permet ce va-et-vient ainsi que de retrouver l'estime d'elle-même, la dignité. Il conviendra d'aller plus loin sur la question de l'utilisateur citoyen, c'est-à-dire « impliquer dans le commun ». Audacia le permet déjà dans le cadre de son instance démocratique qu'est le Conseil d'Administration. Toutefois, il convient de mieux expliquer ce que cela signifie de prendre part à cette association et à ses décisions. Usagers acteurs d'Audacia c'est aussi au quotidien, beaucoup qui souhaitent s'investir, et beaucoup le font. Nous devons continuer à encourager l'ensemble de ces initiatives qui s'effectuent sur les pôles et les recenser de façon continue.

- Action 3 : Journée bi/annuelle des usagers

Leur rendre par une journée tout ce qu'ils ont pu nous confier de la vie et, parfois, de sa dureté, est une richesse qui nous apprend le courage face à l'épreuve, la résilience, la confiance. Nous souhaitons leur faire honneur et affirmer que nous sommes interdépendants ; il s'agit au-delà d'offrir un temps convivial de rencontre et de partage.

Axe N°2 : Prestation, un accompagnement bienveillant, sécurisant et de qualité

A l'égard des personnes que nous accompagnons au sein des 11 établissements soumis à autorisation, il importe d'être vigilant à respecter l'ensemble du référentiel de la profession, gage de la qualité de nos prestations. Ces personnes doivent être accueillies au sein de structures qui garantissent leur sécurité. Il est donc fondamental de développer la gestion des risques, qui intégrera bien évidemment la maltraitance, et pour ne pas être maltraitant nous veillerons à être bienveillant au quotidien.

La dynamique d'Audacia concernant la Prestation pour les 8 prochaines années se développera autour de 3 objectifs :

OBJECTIF N°1 : ASSURER UN SUIVI STRUCTUREL

Toute démarche garantissant la qualité de nos prestations et de nos structures doit pouvoir s'appuyer sur un socle solide garantissant le maintien des essentiels.

Notre accompagnement social nécessite de l'adaptabilité et de la réactivité, qui ne peuvent être possibles que si un cadre garantit la rigueur et le maintien du respect de nos obligations.

Pour cela, il faut que notre système soit robuste et que nous évaluions régulièrement l'adéquation de nos pratiques avec nos référentiels mais aussi nos valeurs.

Ce suivi nous permettra d'intégrer les évolutions réglementaires et normatives, ainsi que de partager de façon transverse les bonnes pratiques des différents pôles dans une démarche d'amélioration continue et de partage d'expériences.

- Action 1 : Établir et suivre une synthèse des situations de site

Aujourd'hui l'association est en forte expansion et présente des disparités de fonctionnement selon les pôles. Effectivement, le degré d'autonomie de ceux-ci dans leur suivi structurel est hétérogène.

Afin d'avoir une vision synthétique des différents dispositifs avec les éléments clés sur les échéances réglementaires et qualité, un outil de pilotage centralisé complet et maintenu à jour sera mis en place à partir de l'existant et des échanges avec les différents responsables.

Il permettra de suivre les échéances des évaluations internes et externes, des PATHOS⁶ et CPOM⁷, ainsi que des commissions sécurité. Sa mise à jour sera validée une fois par an, avec le pilotage des échéances à venir.

- Action 2 : Réaliser des évaluations internes et accompagner les évaluations externes

Aujourd'hui nous constatons un retard dans nos évaluations internes.

Suite à des évolutions de référentiel, elles ne seront bientôt plus obligatoires. Néanmoins, véritable outil de l'amélioration continue, ces évaluations internes méritent d'être revues pour jouer un rôle à la fois d'échange de bonnes pratiques entre services mais aussi de pilotage de notre croissance.

A travers ces évaluations, nous pourrons mesurer l'avancée des actions planifiées, nous assurer de la cohérence de nos actions vis-à-vis de nos valeurs, définir de nouveaux axes d'améliorations, etc.

Elles permettent d'intégrer la qualité aux gestes du quotidien de chacun la rendant ainsi efficace et pérenne.

- Action 3 : Intégrer les évolutions d'évaluation des ESMS⁸

Un nouveau référentiel d'évaluation de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-Sociaux a été validé par la Haute Autorité de Santé (HAS).

La priorité sera d'analyser ce référentiel et d'en mesurer l'impact sur nos pratiques dans les différentes structures afin de mettre les actions nécessaires en place pour sa bonne application.

Conjointement avec la refonte de nos évaluations internes, nous intégrerons d'une manière globale le respect de ce référentiel dans notre travail au quotidien.

6 Outil qui permet d'évaluer les soins requis par les usagers

7 Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens

8 Établissements et services sociaux et médico-sociaux

OBJECTIF N°2 : AMÉLIORER LA GESTION DES RISQUES – SÉCURITÉ DES PERSONNES

La gestion des risques au sein de l'association s'est essentiellement faite en réaction aux demandes extérieures et à des besoins exprimés par les pôles.

Avec la croissance de l'association et son évolution dans des domaines très variés, sensibles et exigeants, il devient nécessaire de mettre en place une démarche globale de gestion des risques, permettant de définir et de sécuriser nos bases afin de développer une culture de la sécurité au sein d'Audacia.

Ce socle, sécurisant nos salariés et nos résidents, permettra le développement de démarches construites cohérentes et solides.

- Action 1 : Stratégie de pilotage de la sécurité

Aujourd'hui il n'y a pas de politique sécurité définie, ni d'identification du rôle des différents acteurs. Tout est centralisé sur le service QSE⁹. Établir et affirmer une politique sécurité en mettant en lumière le rôle que chacun peut avoir à son niveau est une pierre fondatrice de toute démarche.

Il est nécessaire de développer une concertation dans la gestion de la sécurité et d'établir un plan de communication à destination des équipes. Cela nous permettra de mettre en place une culture et une gestion de la sécurité des personnes.

- Action 2 : Analyser les situations à risques et les moyens de prévention associés

Il existe actuellement un DUERP¹⁰ par pôle, or l'objectif d'un DUERP est comme son nom l'indique d'être « unique ». Pour pouvoir en faire un outil d'amélioration de la sécurité, il est important de le simplifier en n'en faisant qu'un pour l'ensemble de l'association. De même, l'évaluation des risques sera mise à jour après chaque accident.

Le plan d'actions associé au DUERP sera piloté selon l'organisation définie dans l'action n°1 afin de le faire vivre et de le partager au sein de l'association.

De même, pour gagner en lisibilité, des fiches de poste sécurité seront établies pour chaque poste : risques, habilitations/autorisations, équipements de protection, etc.

Ces analyses de risques, applicables à nos salariés, seront étendues à nos résidents afin d'avoir une démarche globale de la sécurité.

Ces analyses seront d'autant plus efficaces et pertinentes que les remontées terrains sur les situations dangereuses et presque accidents seront fluides.

- Action 3 : Mobiliser et agir pour la sécurité

A partir des analyses réalisées et de la structure mise en place, nous pourrions développer des outils de formation et de prévention.

⁹ Qualité Sécurité Environnement

¹⁰ Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

Les formations d'accueil et de management permettront de sensibiliser chacun sur la sécurité et de pouvoir, chacun à notre niveau, contribuer à notre sécurité et à celle de nos collègues, par l'application des bonnes pratiques et de nos propositions d'amélioration.

Nous pourrons développer les actions d'amélioration des conditions de travail et la sécurité des personnes en animant des groupes de travail au plus près des réalités terrains afin d'avoir une démarche pragmatique et efficiente.

OBJECTIF N°3 : DÉVELOPPER LA CULTURE DE LA BIENTRAITANCE

Apparue au début des années 2000, la notion de bientraitance, proche de la bienveillance et bienfaisance, ne se réduit pas uniquement à l'absence ou à la prévention de maltraitance. Elle trouve en effet ses fondements dans une démarche volontariste, en lien avec le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité ; elle ne peut être dissociée de ces valeurs.

La bientraitance est un concept primordial qui doit se retrouver dans chacune de nos actions, il est donc nécessaire de la rendre lisible par tous et pour tous afin de rendre la majorité du personnel soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et demandes ainsi que respectueuse de ses choix.

Ainsi, le développement de la culture de la bientraitance au sein de l'association sera appuyé par la rédaction d'une charte et la formation des salariés.

- Action 1 : Mettre en place un référentiel et une charte de la bientraitance

Comme cela est acté dans les projets de Pôles 2014/2019, la bientraitance est une notion pour laquelle une réflexion devait être engagée au sein de l'association. Cette réflexion doit être inscrite au plan de formation pour que les concepts de maltraitance et bientraitance soient totalement maîtrisés par les encadrants.

En effet, la bientraitance ne se résume pas uniquement à une série d'actes, c'est pourquoi il est nécessaire de dédier un temps de formation concernant la posture professionnelle de bientraitance car il s'agit d'une culture de questionnement permanent.

Suis-je bientraitant ou maltraitant envers autrui au quotidien ? Ce sujet peut être discuté ponctuellement en réunion d'équipe, mais les salariés de nos différents établissements manquent de repères écrits en la matière à ce jour.

La charte de bientraitance constitue un support pour un établissement qui s'engage dans un projet institutionnel sur la bientraitance. Elle traduit les valeurs professionnelles fortes autour de la bientraitance auxquelles sont attachés les professionnels. Le déploiement de cette charte au sein d'un établissement est une étape dans la diffusion de la culture de la bientraitance et ouvre la voie aux développements d'outils supplémentaires à ce sujet. En fonction du public accompagné, il s'agira de rédiger un référentiel, une charte permettant à chacun des salariés de définir ce qui peut être bientraitant ou à l'inverse maltraitant.

S'agissant d'un sujet profondément ancré dans l'ADN de l'association, il est important qu'il soit construit de manière transverse par des groupes de travail, sous l'égide du comité d'éthique. Ainsi, le travail de construction sera également un travail d'appropriation qui confèrera à la démarche un enracinement plus profond dans les valeurs d'Audacia.

- Action 2 : Promouvoir la bientraitance

La charte de bientraitance, et le référentiel pour sa complétude, seront intégrés au support de formation pour l'accueil des nouveaux salariés. Ils pourront ainsi repérer les situations qui font acte de maltraitance ou de bientraitance et ainsi modifier leurs pratiques en conséquence. L'objectif étant de situer les intentions et les actes des professionnels dans un horizon d'amélioration continue des pratiques.

Pour s'assurer du maintien dans le temps du respect de la charte et du référentiel, mais aussi pour vérifier qu'ils restent d'actualité et les enrichir si nécessaire, un bilan sera fait annuellement et sera intégré à la revue de direction RSE.

Axe N°3 : Organisation, un cadre à structurer

L'organisation globale par pôle d'activité a montré sa pertinence. Concernant la transversalité des différentes activités support et prestations, l'organisation d'une structure s'appuie sur des règles connues de tous ses salariés et appliquées par tous. Il s'agit de définir qui fait quoi, quand, comment et pourquoi. Ces règles doivent être déclinées dans des macro-documents : les processus. En d'autres termes, le document doit répondre à sa raison d'être qui est de conduire une opération de manière efficace pour obtenir le résultat attendu.

Les processus permettent à de nouveaux salariés de s'intégrer plus facilement, ils rassurent en mettant en place un cadre. En l'absence d'un collaborateur, ils peuvent être un guide et servent de documents de formation.

Par ailleurs, les problématiques émanant des contraintes peuvent sur certains aspects refléter les faiblesses de notre organisation. Nous devons être réactifs et se donner les moyens d'agir pour ne pas nous laisser déborder.

Les objectifs concernant l'Organisation à Audacia pour les 8 prochaines années se déclineront autour de 2 points principaux :

OBJECTIF N°1 : COORDONNER L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'absence d'une démarche concertée peut conduire à une hétérogénéité des pratiques sur l'ensemble des structures de l'association et à une perte de temps pour certains collaborateurs qui créent et rédigent des formulaires d'enregistrement qui existent déjà.

Audacia regroupe différents métiers, différents dispositifs, avec chacun de nombreux projets.

Il est nécessaire de créer un cadre permettant de définir les interactions entre les différents acteurs de l'association mais aussi une synthèse explicitant les passerelles entre les différents dispositifs. Ce socle est nécessaire pour animer la transversalité de façon coordonnée et permettre de déployer une démarche RSE.

Devant la multitude de référentiels, il est important de créer un système robuste mais flexible, qui n'entrave pas la créativité et n'alourdit pas notre fonctionnement. Nous devons rester agile pour répondre rapidement au plus près des besoins.

Enfin, le projet associatif est un point essentiel de notre évolution, structuration et amélioration, pour lequel nous devons veiller à sa bonne progression.

- Action 1 : Créer une « ossature » qualité système

Il existe peu de procédures et elles sont elles-mêmes peu utilisées. Les processus ne sont pas définis.

Compte tenu de la taille croissante de l'association, la qualité des interactions entre les différents services devient de plus en plus stratégique.

De plus, une démarche RSE doit pouvoir s'adosser à un système de management construit pour coordonner les actions.

La mise en place d'un cadre général, manuel et processus, permettra d'identifier nos synergies.

- Action 2 : Développer un SMI¹¹

Aujourd'hui la « segmentation » des domaines Qualité, Sécurité, et Environnement, avec demain la RSE en plus, et le pilotage des actions stratégiques du projet associatif, présentent un risque « d'empilage » des référentiels et plans d'actions.

Pour limiter cet effet cumulatif, il est important de rechercher à mutualiser les supports et les instances quand cela est possible. En effet, si certains éléments sont spécifiques et peuvent faire l'objet d'organe dédié (exemple : CSST¹² pour la sécurité), la démarche d'amélioration continue est commune et un certain nombre d'actions/objectifs peuvent être communs ou mutualisés.

- Action 3 : Coordonner et suivre l'avancée du projet associatif

Le projet associatif, projet de l'association explicitant sa vision stratégique, est dense et se complexifie avec la croissance de l'association. Certains objectifs peuvent être partagés entre différents services et Audacia doit veiller à l'avancée des différents projets de façon concertée afin d'être efficace et cohérent.

Le suivi du projet associatif doit être perçu comme le pilotage de ses objectifs qualité, et intégrer une dynamique de suivi trimestriel et revue de direction annuelle avec une communication associée pour maintenir l'engagement de chacun dans cette démarche collective.

OBJECTIF N°2 : DIMINUER LE NOMBRE D'INTERVENTIONS DES ASTREINTES

Les interventions des cadres d'astreintes représentent la surface immergée de l'iceberg de l'ensemble des difficultés auxquelles peuvent être confronté un établissement, celles-ci sont en général de trois ordres : organisationnel, humaine ou technique.

Sur les 5 dernières années, le nombre de sites ainsi que le nombre d'interventions ont triplé. Si le nombre d'interventions ne diminue pas, cela peut à la longue exténuer les cadres d'astreinte et fragiliser la structure de l'association.

¹¹ Système de Management Intégré

¹² Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail

Par ailleurs, certaines interventions sont indépendantes de notre fait et ne pourront faire l'objet d'actions correctives de notre part ; pour d'autres, les causes de dysfonctionnements peuvent être supprimées.

- Action 1 : Revoir le cahier d'astreinte

Le cahier d'astreinte actuel est un « répertoire ». Vu les évolutions sur le nombre de sites et sur chaque site lui-même, il devient quasiment impossible d'avoir toutes les informations à jour à un instant T.

La dématérialisation du cahier d'astreinte avec la création de raccourcis pour accéder directement aux documents utilisés par les sites simplifiera la mise à jour des informations et augmentera considérablement leur fiabilité.

La création de répertoire par site avec les informations techniques : plans, photos... permettra de faciliter l'analyse à distance et l'autonomie des sites.

- Action 2 : Revoir la procédure d'astreinte

La procédure d'astreinte actuelle ne fournit pas beaucoup d'éléments d'aide à la décision. Les personnes assurant l'astreinte ne sont pas nécessairement des personnes du métier et ont donc besoin de support pour gagner en autonomie.

Des logigrammes décisionnels seront travaillés avec les différents responsables. L'analyse de l'historique permettra d'identifier les besoins.

De même, afin de sécuriser les personnes assurant l'astreinte, un support/référentiel de formation sera mis en place pour l'astreinte afin de garantir la transmission des éléments nécessaires pour répondre en cas d'appels.

- Action 3 : Améliorer l'efficacité des astreintes

En s'appuyant sur le registre d'astreinte, l'objectif est d'analyser et de faire ressortir les interventions qui sont récurrentes sur un ou plusieurs établissements. A titre d'exemple, nous pouvons citer une coupure générale électrique intempestive sur un même bâtiment, une difficulté à remplacer des salariés informant de leur absence à la dernière minute.

Face à des problèmes organisationnels ou techniques qui peuvent être récurrents, l'association doit à tout prix mener des actions en vue de s'améliorer et d'éviter de réitérer les mêmes dysfonctionnements.

Il est nécessaire d'identifier chaque année les problèmes pour lesquels des actions correctives ont été réalisées ultérieurement afin de mesurer l'efficacité de ces actions. Le cas échéant, le CODIR¹³ et les cadres d'astreintes devront présenter d'autres actions correctives afin de limiter le nombre d'interventions.

¹³ Comité de direction

Axe N°4 : Ressources Humaines, une politique de proximité fiable et à l'écoute

La fonction Ressources Humaines (RH) a pour mission de mettre en adéquation les emplois d'une organisation et les ressources humaines afin de créer et de produire au bénéfice de cette organisation.

Par ailleurs, la fonction RH doit trouver le bon équilibre entre les défis de notre société, les logiques à adopter et les pratiques à mettre en œuvre¹⁴. D'abord, les défis sont multiples tant sur le plan social qu'économique. Les évolutions démographiques et les mutations technologiques représentent également une part importante. Ensuite, pour y faire face, différentes logiques peuvent être adoptées :

D'abord, la personnalisation des processus RH (comme pour les recrutements par exemple), la gestion des carrières, l'organisation de travail quand cela est possible, etc.

Ensuite, une meilleure anticipation nous permettra de développer les capacités d'adaptation à l'incertain (compétences, rémunérations, etc.) en lien avec une logique d'agilité nécessaire pour s'adapter au quotidien. Il ne faut pas non plus négliger la nécessité et la capacité à mobiliser chacun dans les projets qui nous tiennent à cœur.

La dernière logique est celle du partage de la fonction RH car à Audacia cette fonction est décentralisée pour être plus proche du terrain et de ses besoins, mais pour permettre également une réponse adaptée et rapide aux situations.

Ainsi, c'est en utilisant ces différentes logiques face aux défis rencontrés que les pratiques doivent être mises en œuvre sur tous les champs de la fonction de l'entrée du salarié jusqu'à sa sortie : recrutement, intégration, gestion des emplois et des compétences, gestion des rémunérations, dialogue social, formation et gestion des carrières, respect des obligations légales et évolutions réglementaires, etc.

Cette fonction support doit permettre d'accompagner l'activité tout en la fiabilisant.

La stratégie des Ressources Humaines d'Audacia pour les 8 prochaines années s'articulera autour de 4 axes forts :

OBJECTIF N°1 : CONSOLIDATION DES PROCÉDURES, OUTILS ET PROCESSUS

Il est nécessaire que les processus suivent le développement rapide de l'association, et l'organisation des pôles et du siège doit permettre de répondre aux exigences du champs RH.

- Action 1: Auditer les pratiques d'organisation du travail et prévoir leur harmonisation dans le respect des dispositions légales et conventionnelles

La taille de l'association nous conduit à harmoniser les pratiques d'organisation du travail mais également à les officialiser afin de les rendre plus transparentes et équitables.

¹⁴ Le modèle contingent de la GRH, (PERETTI, 2018)

Nous devons acter des pratiques internes et leur donner un cadre juridique qui nous donnera la souplesse dont nous avons besoin pour nos activités.

- Action 2 : Auditer les pratiques d'organisation interne Pôles/Services/siège et prévoir leur harmonisation dans le respect des dispositions légales et conventionnelles

L'organisation interne doit être efficiente pour permettre à chacun d'intervenir dans son champ d'action en cohérence avec la politique globale de l'association. Nous devons donc mettre en place des processus qui permettront de faciliter le dialogue entre les pôles et services et de sécuriser juridiquement l'association dans son quotidien.

- Action 3 : Construction et actualisation de la Base de Données Economique et Sociale

La base de données économique et sociale est un outil clé pour piloter et prendre des décisions concernant les enjeux stratégiques de l'association. Étant un moyen de communication précieux, elle permet également d'analyser les évolutions dans différents domaines (effectifs, accidentologie, finance, etc.).

OBJECTIF N°2 : MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Dans le but de pérenniser ses missions de solidarité, il est nécessaire qu'Audacia mette en adéquation ses emplois ainsi que les compétences internes ; et ce, pour mieux recruter, mieux former et mieux accompagner les salariés dans leurs carrières.

- Action 1 : Mise en place des fiches de poste et d'une cartographie des métiers

Une cartographie des métiers nous permettra de schématiser les différents métiers au sein de l'association ainsi que les passerelles possibles pour des mobilités internes. Cela va de pair avec des fiches de poste claires et transparentes qui vont permettre de mieux définir les profils de nos professionnels en lien avec nos activités.

- Action 2 : Développer la stratégie de la formation

Audacia participe déjà à la formation de ses équipes au-delà des obligations légales et conventionnelles mais il nous faut instaurer un processus clair et transparent sur les choix de formation qui sont faits et la stratégie menée. Nous devons également construire une politique de formation qui ait du sens pour le développement des compétences des salariés et celui de l'association.

- Action 3 : Suivre les carrières et les potentiels

L'association doit se professionnaliser dans le développement des parcours professionnels. Les entretiens professionnels sont un outil formidable pour faire le point sur les aspirations des salariés et les accompagner dans le développement de leur carrière.

- Action 4 : Optimiser nos processus de recrutement et de captation

Dans un secteur toujours plus concurrentiel et face à des métiers en pénurie, il est nécessaire d'améliorer notre visibilité tant en présentiel que sur les réseaux sociaux. En effet, il nous faut être au clair sur ce que nous avons à offrir ainsi que sur nos exigences et chaque salarié est ambassadeur de cette image.

OBJECTIF N°3 : MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ADAPTÉE

La valorisation du secteur médico-social est une problématique identifiée au niveau national. Audacia souhaite prendre en main ce sujet à son échelle car la réalité de nos métiers est exigeante et l'association souhaite soutenir cette valorisation qui nous tient à cœur.

- Action 1 : Effectuer un audit des rémunérations et accessoires

Toute politique à déployer démarre par un audit de l'existant pour comprendre les forces et les faiblesses d'un système existant. Cette mise en œuvre permettra de mettre en cohérence les contraintes et les ajustements nécessaires.

- Action 2 : Effectuer un audit des différentes conventions collectives du SMS¹⁵

Afin de mesurer la concurrence des salaires sur notre secteur d'activité, un état des lieux des différentes conventions collectives sera mené. Seront alors comparés chacun des avantages sociaux ainsi que leurs incidences afin de prendre une décision sur la politique à adopter.

OBJECTIF N°4 : MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE OFFICIELLE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

Audacia, forte de ses valeurs, place l'être humain au cœur de ses missions mais également de son organisation. Nos équipes comptent pour nous et comptent sur nous. C'est aussi pour ces raisons que nous souhaitons renforcer notre investissement sur les conditions de travail afin d'améliorer la qualité de vie au travail.

¹⁵ Secteur médico-social

- Action 1 : Mise en place d'un groupe sur la qualité de vie au travail

Il a été mis en évidence, à l'aide du questionnaire diffusé en mars 2021, que beaucoup de salariés étaient prêts à s'engager dans des groupes de travail transversaux. Ainsi, nous devons nous saisir de ce volontarisme qui constitue une force vive. Il convient d'utiliser cette intelligence collective afin de faire évoluer notre milieu de travail et de décider ensemble de ce que nous souhaitons construire.

- Action 2 : Mettre en place un accord sur le télétravail

La pandémie du COVID-19 a accéléré la transition vers le numérique et le télétravail. Nous voulons officialiser ce mode de travail déjà présent dans l'association afin de poser le cadre permettant une meilleure longévité à ce type d'organisation.

- Action 3 : Mettre en place un accord sur l'égalité Femmes-Hommes

L'égalité Femmes-Hommes, en plus d'être une obligation légale, est un sujet qui tient à cœur l'association car notre identité de tolérance et de multiculturalité nous conduit à ne jamais accepter les discriminations. Il convient d'ajuster et d'actualiser, officiellement et en toute transparence, notre situation et les progrès restant à faire.

Axe N°5 : Finances, une maîtrise budgétaire et financière au service du développement

La Direction Administrative et Financière (DAF) est garante du respect des règles administratives, comptables, budgétaires, financières et fiscales. Elle apporte son expertise à la Gouvernance et aux pôles afin de faciliter la prise de décision, en veillant à la pérennité financière des structures, et rend compte avec la plus grande transparence de l'usage des fonds reçus.

Fort de une équipe de comptables intégrés au sein des pôles, cette direction, de par les mouvements récents de personnels en son sein, devra parvenir dans les prochaines années à consolider son organisation. Les développements passés d'activités et ceux à venir invitent également à élaborer une stratégie financière au service du projet associatif et des projets de pôles en adéquation avec l'évolution des ressources publiques et les conditions de leur allocation.

Pour ces 8 prochaines années, deux principaux objectifs guideront l'action du service dans le respect de la politique patrimoniale et de la RSE :

OBJECTIF N°1 : CONSOLIDER L'ORGANISATION COMPTABLE ET BUDGÉTAIRE AU SERVICE DES PÔLES ET DE LA GOUVERNANCE

Cet objectif est principalement guidé par la nécessité pour la Direction des finances de développer, sur ces missions propres, un environnement sûr, transparent et sécurisant pour l'ensemble des

équipes d'Audacia. Il s'agira de consolider et formaliser l'existant et de travailler sur des axes d'amélioration des procédures et méthodes de travail internes et avec les pôles.

- Action 1 : Élaborer un référentiel de procédures comptables et budgétaires en lien avec les pôles

Partant du principe que l'absence de guide des pratiques comptables et budgétaires peut conduire à une hétérogénéité des pratiques par pôle et à une multiplication des outils et des méthodes de travail, une nécessaire harmonisation et la rationalisation de pratiques doit viser des gains d'efficacité. Pour ce faire, il conviendra de :

- Clarifier le rôle de chaque type de collaborateurs au sein du service par l'élaboration de fiches de postes harmonisées par famille de métiers (DAF, DAF adjoint, assistant DAF, comptable, secrétaire-comptable, aide-comptable) ;
- Procéder à la formalisation écrite des pratiques existantes au travers d'un guide de procédures ;
- Généraliser l'utilisation de certains logiciels et outils en s'appuyant sur des référents au sein du service.

Cette formalisation doit également permettre de lever les risques des pratiques ne reposant que sur la seule compétence d'un agent en partageant le savoir à l'ensemble du service. En outre, elle facilitera l'intégration de tout nouvel agent dans le service.

- Action 2 : Développer les relations transversales entre le Service Administratif et Financier (SAF) et les pôles

La relation entre chaque pôle et la direction financière est un des éléments clés de la concertation entre les établissements et le siège sur le volet financier/budgétaire : les premiers identifiant finement leurs besoins et leurs priorités ; le second y apportant en réponse la technicité et l'expertise sur le champ comptable et financier/budgétaire.

Tisser des relations avec les pôles, rythmées par le calendrier de la campagne budgétaire (budget prévisionnel, suivi infra annuel, compte administratif), la contractualisation d'objectifs et de moyens avec les financeurs, et le développement de nouveaux projets doit notamment faciliter l'appropriation par les pôles des principaux concepts et enjeux budgétaires/financiers et leur diffusion au sein des équipes et participer à la transparence financière en interne.

- Action 3 : Internalisation de la paie

Audacia veut faire le choix de la maîtrise totale de sa masse salariale en internalisant la paie. Ce fonctionnement permettra d'avoir de réelles compétences en interne pour mieux répondre aux questionnements des salariés et de gagner en réactivité puisque l'information sera déjà détenue. Ce projet est mené en collaboration entre les services Financier et RH.

OBJECTIF N°2 : CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE EN LIEN AVEC LES ATTENDUS DU PROJET ASSOCIATIF ET DES PROJETS DE PÔLES

Le développement récent de l'activité de l'association doit conduire à dépasser une logique d'équilibre budgétaire annuel pour s'inscrire dans une pluri-annualité budgétaire. Élaborer une stratégie financière consiste à s'inscrire dans le triptyque « veiller », « anticiper » et « consolider ». Cette démarche permet de favoriser la pérennisation de nos activités et des emplois qui y sont dédiés. Toutefois, pour être pertinente, il nous faudra l'adapter aux activités de l'association, à sa taille et aux compétences de l'équipe.

Cette stratégie financière s'appuiera sur des outils de gestion simples qui constituent de bons moyens de prévision, de pilotage et de communication interne et externe.

- Action 1 : Assurer une veille règlementaire, budgétaire et financière pluriannuelle pour faciliter l'anticipation sur les volets « exploitation » et « investissements »

Le premier volet de cette stratégie repose sur la veille et l'anticipation en s'appuyant sur le contrôle de gestion, outil indispensable pour adapter les décisions de gestion à la réalité et limiter les risques financiers.

La mise en place d'outils de gestion simple vise un triple objectif :

- S'assurer périodiquement de la bonne exécution de l'activité des pôles au regard des budgets initialement prévus et autorisés pour, le cas échéant, en cours d'année, apporter les ajustements nécessaires au respect des prévisions ;
 - Surveiller les impacts sur les principaux équilibres financiers des projets en cours et de tout nouveau développement d'activités ;
 - Programmer et financer l'évolution du patrimoine immobilier et mobilier.
- Action 2 : Consolider l'assise financière de l'association par des actions sur les résultats et les dépenses

En complément de la mise en œuvre d'une veille (cf. action 1 de l'objectif 2), il convient parallèlement de consolider la santé financière de l'association dans le cadre du futur projet associatif.

Pour s'en assurer, une politique de gestion des excédents annuels et d'affectation des résultats au service des projets associatifs et des pôles, couplée à la poursuite de l'optimisation des coûts (achats, frais financiers sur emprunts, etc.) sera à mener.

En outre, de nouveaux leviers d'optimisation sur des périmètres restant à définir pourront être activés (cotisations sociales, fiscalité, etc.).

- Action 3 : Engager une diversification des financements

Les financements de l'association sont aujourd'hui majoritairement publics. Ils évoluent donc en fonction de paramètres sur lesquels notre capacité individuelle d'agir est fortement limitée.

Ainsi, dans un souci de consolidation de notre assise financière, il apparaît nécessaire d'engager une diversification de nos modes de financements par le développement de ressources propres, le développement des subventions d'investissement, la constitution validée par les financeurs de provisions pour renouvellement d'immobilisations sur la base de Plan Pluriannuel d'Investissement, la gestion optimisée de la trésorerie, et l'obtention de la Reconnaissance d'Utilité Publique.

Axe N°6 : Communication et systèmes d'information, vers une professionnalisation et un développement des outils

L'activité de l'association est complexe : multi-publics, multi-dispositifs, multi-départements. Pour les salariés, comme pour les partenaires extérieurs, il peut être difficile de comprendre l'étendue de l'association et de ses activités.

Une image claire, lisible et positive a de multiples bénéfices pour une structure :

- En interne, elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance, de créer plus d'implication des collaborateurs, voire d'impulser plus de possibilité de travail en transversalité ;
- En externe, elle contribue à donner un sentiment de confiance au public, à attirer plus de candidats lors des recrutements et à obtenir de nouveaux partenaires.

La communication doit donc se développer pour faciliter la compréhension de l'association auprès de ses différentes « cibles ». Pour ce faire, le siège doit dans un premier lieu consolider ses ressources internes en structurant la fonction communication, ce qui lui permettra par la suite de travailler à la circulation d'informations en interne, mais également de créer des stratégies pour dynamiser l'image d'Audacia en externe.

La stratégie de la Communication d'Audacia pour ces 8 prochaines années se déclinera en 4 principaux objectifs :

OBJECTIF N°1 : STRUCTURER LA FONCTION COMMUNICATION À AUDACIA

Cet objectif est la base du développement de la communication au sein de l'association.

Organiser la fonction et la doter d'outils est en effet nécessaire pour assurer son suivi et sa cohérence avec les objectifs d'Audacia.

- Action 1 : Formaliser la fonction de communication

Poser les moyens et les périmètres de la fonction de communication est nécessaire pour que cette fonction prenne sa place dans l'association et réponde à ses objectifs. Cette réflexion est l'étape préalable à l'établissement d'un plan de communication efficace.

- Action 2 : Établir un plan de communication

Pour fixer la stratégie de communication de l'association, il convient en premier lieu d'élaborer un plan de communication. En partant des enjeux et du contexte d'Audacia, ce plan permettra de poser les objectifs, de décider des cibles, de définir les messages adaptés à celles-ci, de planifier les actions de communication et d'évaluer leurs résultats. A l'instar du projet associatif, cet outil sera le fil rouge et le garde-fou de la communication au sein de l'association.

- Action 3 : Définir la charte graphique de l'association

Un travail sur l'identité graphique a déjà été amorcé et l'association est actuellement dotée d'un logo et de couleurs identifiées. Ces éléments favorisent l'identification immédiate d'Audacia. Cependant, au vu du fort développement des pôles, il apparaît maintenant pertinent d'approfondir la charte graphique de l'association et de proposer une déclinaison par pôle. Cette réflexion sera accompagnée d'un document récapitulatif et de modèles qui favoriseront l'appropriation des salariés.

OBJECTIF N°2 : FAVORISER LA CIRCULATION D'INFORMATION ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Suite au fort développement de l'association, garder une fluidité d'information est essentiel pour expliciter les choix de l'association, y faire adhérer, et maintenir une unité. Dans cette configuration, il convient de faire évoluer les outils et d'y associer une politique de communication interne forte et claire.

- Action 1 : Développer un site intranet

La mise en place d'un site intranet permettra de proposer aux salariés de l'association un espace unique, et accessible à tout moment, au sein duquel ils pourront retrouver les informations officielles, les procédures, etc.

Pour être efficace, cet outil devra conjuguer des considérations techniques et une ergonomie simple et attractive qui favorisera son utilisation. Il faudra, également et surtout, consulter les salariés tout au long du processus de création pour vérifier si l'intranet correspond aux attentes.

- Action 2 : Créer un réseau de correspondants internes

Dans le but de favoriser le sentiment d'appartenance de toutes les équipes, il est important de valoriser et de mettre en avant les initiatives et les réussites des différentes structures de l'association. Actuellement, les remontées d'information du « terrain » sont peu régulières et passent principalement par les responsables de pôles, déjà très sollicités. En animant un réseau de salariés volontaires, la communication recevra des informations plus régulières et pourra ainsi ajuster ses messages au plus près de la réalité de terrain.

- Action 3 : Organiser des temps de rencontre et d'échange inter-pôles

Depuis la forte évolution de l'association, un des souhaits des salariés, remonté notamment dans le questionnaire réalisé en mars 2021, concerne l'organisation de temps de rencontres entre différents pôles et différentes équipes. Pour autant, du fait de la taille et de l'étendue de l'association, réunir tout le personnel devient plus difficile. La communication va ainsi mener une réflexion sur le format et la fréquence de ces moments d'échange, qui permettent notamment de développer la transversalité.

OBJECTIF N°3 : EXPLICITER ET DYNAMISER L'IMAGE D'AUDACIA

Nos actions de communication se doivent d'être le reflet permanent des valeurs d'Audacia.

- Action 1 : Déployer un nouveau site internet vitrine responsive et accessible

Les fonctionnalités actuelles du site internet doivent évoluer pour mieux être en accord avec le développement de l'association. L'objectif est de déployer un site plus ergonomique et performant, qui plus est responsif. C'est-à-dire conçu et développé de façon à pouvoir s'adapter à toutes les résolutions d'écran pour une expérience utilisateur optimale.

- Action 2 : Développer une marque employeur

Directement liée à la politique des Ressources Humaines, la marque employeur englobe l'image et l'identité que l'employeur véhicule auprès de ses salariés, mais aussi, et surtout, auprès de ses candidats potentiels, des partenaires sociaux et institutionnels et des acteurs du bassin d'emploi. A l'instar de la stratégie nationale sur l'attractivité des métiers du secteur social et médico-social, il apparaît nécessaire pour Audacia d'avoir une image différenciante et authentique pour favoriser le recrutement de forces vives, mais également le bien-être des salariés au sein de l'association. La marque employeur d'Audacia aura pour base la mise en lumière des stratégies de RSE et de QVT initiées par l'association.

- Action 3 : Élaborer et suivre un plan de communication commerciale pour les EHPADs¹⁶ et les Maisons Relais

À la différence des autres dispositifs d'Audacia, les EHPADs, les Résidences Sociales et les Maisons Relais sont choisis par l'utilisateur qui devient, d'une certaine façon, un client de l'association. Pour se différencier dans ce secteur concurrentiel, la force d'Audacia doit reposer sur ses valeurs.

¹⁶ Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

OBJECTIF N°4 : FINALISER LA MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION

- Action 1 : Optimiser le système informatique afin d'accentuer la réactivité pour la création de structures

Durant ces derniers mois, l'association a connu d'importantes difficultés concernant l'informatique. SOS DATA a pris la décision de totalement réinstaller les serveurs afin de corriger les nombreuses problématiques survenues. Cette installation est finalisée et en phase de test. L'objectif étant d'obtenir une migration par pôle. Un audit de l'ensemble des lignes est prévu avec Orange afin d'optimiser les débits nécessaires à l'activité de chaque site.

D'autre part, il est prévu un passage à la fibre optique quand celle-ci est disponible. L'ajustement des débits nécessaires permettra de ne plus avoir de ralentissements. Plusieurs sites sont actuellement en cours de déploiement.

- Action 2 : Moderniser le système de téléphonie afin d'apporter de la souplesse

Concernant la téléphonie mobile, un passage de l'ensemble de la flotte mobile chez Orange est en cours. L'objectif étant de simplifier la fermeture et l'ouverture des lignes et ainsi simplifier la gestion financière qui en découle.

Pour la téléphonie fixe, une migration progressive s'effectuera de la téléphonie fixe vers Microsoft Teams/Orange. L'idée est, pareillement, de simplifier l'ouverture et la fermeture des lignes ainsi que la gestion globale de la téléphonie fixe. Cette mise en place permettra notamment un gain en mobilité ainsi qu'une réduction des coûts par la disparition des autocoms et de leur maintenance sur chaque site.

- Action 3 : Analyser et généraliser l'utilisation des progiciels

Cette démarche présente plusieurs objectifs, notamment la mise en place de la signature électronique pour les contrats de travail et solde de tout compte. Elle permet également la migration du logiciel de facturation ainsi que la simplification de la gestion des ressources d'Audacia (salles de réunion, véhicules...) par l'intégration dans la solution office 365 et l'arrêt de la solution GRR¹⁷ afin de réserver des ressources directement via Outlook. Deux autres progiciels sont également prévus afin de gérer des demandes et suivis des congés via une interface Web ainsi qu'assurer la gestion des tickets de maintenance technique pour le SHL¹⁸, également via une interface web.

¹⁷ Gestion et Réservation de Ressources

¹⁸ Service Habitat et Logistique

Axe N°7 : Partenariat, une logique d'ouverture et de Co-construction

La confiance des partenaires est essentielle, qu'ils soient institutionnels, privés ou de proximités autour des situations des personnes accueillies. Le rôle du siège est de créer les conditions entre des réalités différentes et de faire en sorte que les va-et-vient à tous niveaux soient transparents, directs et efficaces.

Nous sommes aussi des interprètes des politiques publiques sur le terrain et des experts de cette réalité auprès des partenaires. Nos différentes rencontres dans le cadre de l'élaboration de ce projet sont très encourageantes ; en effet, le professionnalisme, la qualité de nos accompagnements et le respect des engagements pris par Audacia ont été mis en valeur. Ces relations s'étendent aujourd'hui et depuis peu sur quatre départements. Cette dimension régionale est nouvelle et doit être confirmée et amplifiée.

Elle se retrouve ainsi, pour ces 8 prochaines années, dans les 3 objectifs développés ci-dessous :

OBJECTIF N°1 : CONFIRMER LA DIMENSION RÉGIONALE

- Action 1 : Développer les relations avec les institutions régionales

La reconnaissance par les institutions régionales sera déterminante pour l'avenir de ce projet et de l'association. Le positionnement d'Audacia est clair, nous voulons, au regard de nos finalités, répondre aux besoins et être un partenaire de confiance qui s'engage et respecte ses engagements. Transparence, franchise, dialogue dans la compréhension des contraintes de chacun sont des responsabilités essentielles que nous véhiculons. Nous souhaitons être un opérateur sur qui les pouvoirs publics peuvent compter, afin de mettre en œuvre efficacement les politiques répondant aux besoins des différents publics dans la compréhension des contraintes et des limites des uns des autres, tout en gardant notre liberté de pensée et de faire dans le cadre établi.

- Action 2 : Développer les relations dans les départements hors implantation

Comme nous l'avons déjà développé sur trois départements, et maintenant quatre, nous souhaitons continuer à aller vers ; à oser créer de nouvelles relations, à partager notre expérience sur d'autres territoires et à se positionner comme un opérateur, pouvant répondre aux attentes des pouvoirs publics qui ont parfois besoin de compétences pour répondre à de nouveaux besoins ou en termes de réorganisation de l'offre. Ainsi, nous pouvons offrir de notre expérience mais aussi de notre infrastructure qui, malgré les progrès qui lui restent à faire pour développer son efficacité, est reconnue.

OBJECTIF N°2 : INTÉGRATION RÉGIONALE / NATIONALE

- Action 1 : Intégrer les fédérations agissant dans nos secteurs

Au regard de ses finalités, l'association intervient sur plusieurs secteurs d'activité très différents, ce qui est une richesse certaine, mais aussi une faiblesse au niveau central, du fait que l'évolution des besoins et de la réglementation soit constante dans tous les secteurs. La spécialisation et la technicité se situent dans les pôles. La veille règlementaire, l'évolution des dispositifs, l'analyse fine des secteurs ne peuvent plus se dérouler totalement au siège. Toutefois, concernant les grands enjeux, les grandes réformes et les mutations des secteurs, la direction est en alerte constante.

La direction va ainsi impulser auprès des pôles l'implication des responsables et des équipes dans une dynamique d'ouverture et de partage dans les fédérations propres à leur pôle afin d'enrichir l'expertise et la traduire en positionnement et en action.

- Action 2 : Représentation dans les instances

L'association est globalement bien représentée dans les instances de la Vienne mais sous représentée dans les instances des trois autres départements. Les chefs de service de ces départements, quel que soit le pôle d'intervention, seront mobilisés pour intégrer, en termes de représentation, les instances de concertation départementale afin d'être une source d'information pour l'association et ainsi développer une connaissance globale et transversale. Autrement-dit, ils ont, au regard de leur statut et de leur place en CODIR élargi, un rôle et une dimension de stratégie globale au sein de l'association.

Audacia, par son expertise de terrain, doit être actrice et participer aux travaux des différentes instances de concertation afin de faire remonter la réalité des besoins, les projets qui peuvent en découler, etc.

OBJECTIF N°3 : FORMALISATION DES PARTENARIATS / COOPÉRATION / FUSION

La formalisation des partenariats est un point d'évolution positif du précédent projet, cependant des progrès restent à réaliser au regard du grand nombre de partenaires de proximité de l'association sur les différents territoires. L'association est très ouverte pour le partage d'expérience et de pratique avec d'autres structures et les mutualisations possibles sont nombreuses tant matérielles que de partage de compétence.

- Action 1 : Poursuivre une veille active sur le secteur des personnes âgées

Le secteur des personnes âgées est un enjeu de société majeur au regard de la démographie mais également en termes d'évolution du modèle de prise en charge. Ces enjeux sont doublés d'une pénurie de ressources professionnelles mal reconnue et de ressources financières inadaptées à ces évolutions. De nombreux EHPADs publics et privés sont dans une forme de « solitude » et de « souffrance » sans fonction support. En effet, des directions submergées par les obligations, des contraintes administratives et budgétaires, ainsi qu'un quotidien chargé d'organisation du travail et de relations avec les familles nécessitent parfois une disponibilité de jour et de nuit, week-end compris. Il est donc très difficile de gérer seul ce type de structure sans soutien, sans appui de fonction support et sans partage avec d'autres.

Au regard des finalités de l'association, nous voulons prendre notre part de solidarité auprès de nos aînés. Il s'agit de faire connaître notre offre non lucrative, forte de valeurs et d'une expérience sur le secteur, afin d'aller à la rencontre de ces structures en leur proposant d'intégrer Audacia et tous ses services support. Il conviendra également d'être force de proposition sur le domicile, l'accueil de jour, et sur l'anticipation des besoins des futures générations.

- Action 2 : Aller vers de nouvelles coopérations/mutualisations tous secteurs

Selon les secteurs, la concurrence existe et peut être forte d'enjeux. Nous pensons être compétitif et stratégique dans cette dimension qui est une vraie réalité. Toutefois, nous considérons que le cloisonnement, le pilotage sur des acquis est risqué, c'est pourquoi sortir de nos univers, de nos zones « de confort » est un atout ; que des coopérations sont possibles et intéressantes. Audacia ne possède pas toutes les compétences et Audacia a aussi des compétences que d'autres n'ont pas. Ce partage de savoir-faire, cette solidarité (également entre structure) et ce travail en réseau sont riches d'ouverture et peuvent être facteur de mutualisations permettant d'optimiser leur moyen au bénéfice des personnes accueillies. Là aussi il est question d'aller vers, de connaissance, de reconnaissance du travail des autres, de création de lien de confiance et de partage de valeurs.

- Action 3 : Fusion et reprise d'activité

L'association possède un savoir-faire et une expérience significative dans les processus de fusion et reprise d'activité. En effet, elle a à son actif la fusion et absorption de deux associations ainsi que la reprise de trois établissements publics. Nous devons encore tirer les leçons des expériences les plus récentes. Ce savoir-faire complexe et long nécessite une stratégie d'association des parties prenantes ainsi qu'une adaptation et une capacité à faire du sur-mesure.

Les coopérations et mutualisations, sans que cela soit un objectif unique, peuvent aboutir à des fusions, à des reprises. En effet, d'une part, à plusieurs on est parfois plus fort et plus outillé que seul, et d'autre part, des structures sont isolées et sans ressources nécessaires pour agir dans de bonnes conditions.

Il est en effet difficile pour de nombreuses petites structures associatives de faire face aux aléas financiers, aux exigences des financeurs, et à une gestion des ressources humaines qui réclame un niveau de technicité élevé.

La question de l'identité et de l'histoire est souvent un obstacle et ces processus prennent du temps si l'on se soucie d'associer toutes les parties prenantes dans une logique de Co-construction. Les valeurs partagées sont bien souvent le point de connexion permettant d'envisager un avenir commun. Là aussi c'est aller vers, être dans l'accueil et le respect de l'histoire et de trouver dans un cheminement commun des solutions pratiques tant pour les équipes, que pour la question d'équilibre financier. Dans d'autres termes, cela revient à se placer dans une dynamique de projet collective.

VI. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

L'équipe du siège, composée de trois directions (Finances, RH et QSE), est en relation et interaction avec les pôles de façon constante au quotidien sur l'ensemble des 7 processus. Il y a ainsi dans ce journalier un nombre conséquent d'informations qui remontent du terrain et qui réclament un traitement et des décisions. Nous gérons également les informations ou décisions descendantes qui pour beaucoup sont transversales aux pôles (réglementation, communication, procédure, etc.). Une sélection en termes de pertinence et une synthèse des sujets sont partagées dans la relation président/directeur permettant, au-delà du partage synthétisé de l'information et de l'échange de point de vue, de préparer le travail en Bureau. Ce dernier joue un rôle central d'orientation et de décision politique et stratégique.

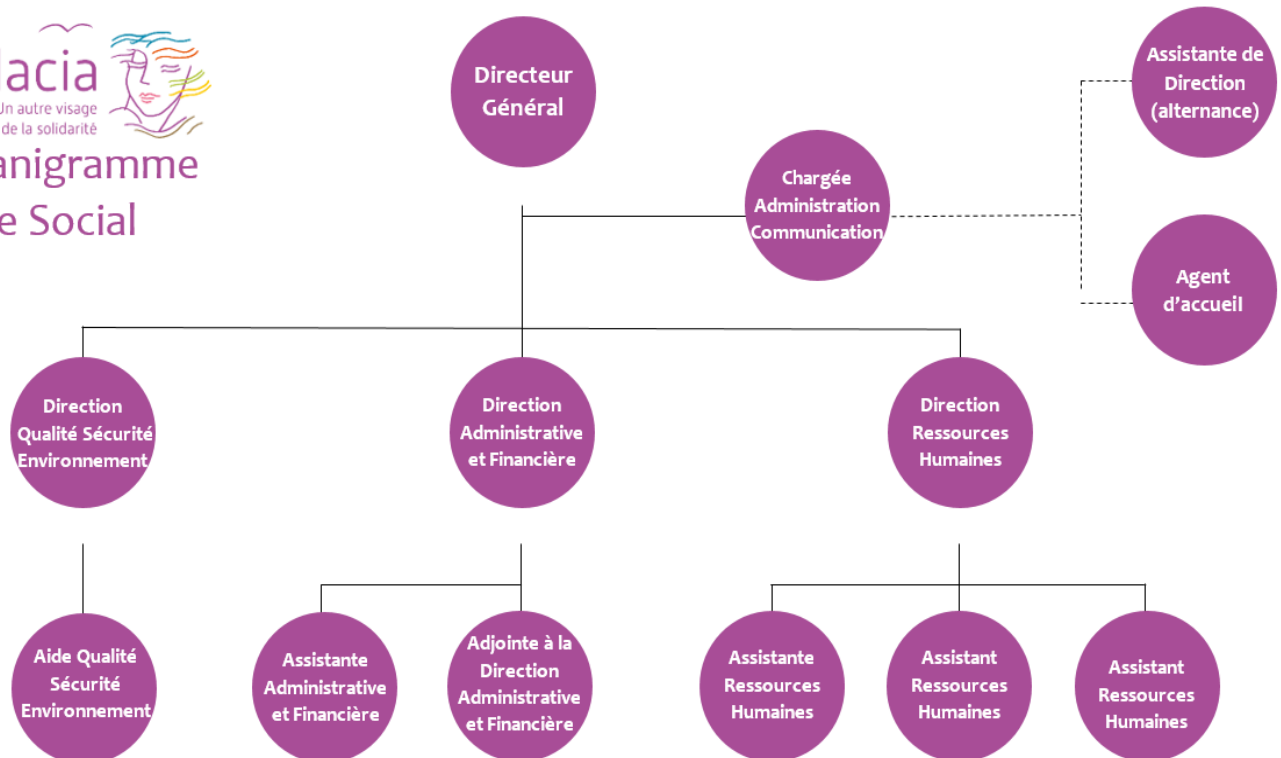
L'équipe de direction du siège se réunit régulièrement afin de traiter tous les sujets des différentes directions du siège qui n'ont pu être abordés dans le travail quotidien et l'ajustement mutuel qui en découle et lors de mini réunions nécessitant un temps « posé » pour prendre des décisions, des orientations techniques, et diffuser des consignes.

Il s'agit également de préparer les réunions du CODIR et CODIR élargi. Le CODIR est central, il permet la jonction entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel composé des pôles. Le CODIR est l'organe essentiel du pilotage de la stratégie de l'association et de sa mise en œuvre. Il est le garant et le porteur au quotidien du respect par tous du système de valeur partagés par l'association. Un travail de définition a été établi de la manière suivante :

- Il permet au Directeur Général de ne pas penser et décider seul ;
- Il permet de développer la collégialité dans la prise de décision ;
- Il est une instance de partage qui permet à la Direction Générale d'avoir une vision à 360° ;
- Il est un mode de gouvernance élargi et un levier de croissance ;
- Il permet de mieux comprendre les enjeux des différents membres et de les prendre en considération ;
- Il facilite la prise de recul ;
- Il est un espace d'échange de réflexion et de confrontation des points de vue ;
- Il est un lieu de consensus qui permet d'améliorer et de mettre de « l'huile dans les rouages » dans l'organisation ;
- Il permet le décloisonnement de l'organisation ;
- Il décide de la mise en place des groupes de travail/groupe projet et calendrier ;
- Il permet la résolution de difficulté ;
- Il permet d'améliorer la communication interne ;
- Il favorise la cohésion d'équipe (le travailler ensemble en bonne intelligence).

Enfin, l'équipe du siège et les différents services support de ce dernier ne sont pas des équipes statiques purement techniques. Elles se déplacent en fonction des besoins sur les pôles et établissements. Elles souhaitent comprendre, entendre et échanger sur cette réalité afin d'être en capacité d'apporter les réponses les plus adaptées aux attentes des professionnels.

VII. L'ÉQUIPE DU SIÈGE



Données de l'année 2022

VIII. RESSOURCES FINANCIÈRES ET BUDGET

L'agrément frais de siège social d'Audacia a été renouvelé le 17 août 2021 pour une période de 5 ans et autorise ainsi l'association à intégrer dans les budgets des établissements et services des quotes-parts de dépenses relatives aux frais de son siège social.

Conformément à l'arrêté, les prestations susceptibles d'entrer dans ce champ sont :

- Coordination
 - Coordination des pôles
 - Projets d'établissement
 - Démarche qualité
- Développement
 - Investissements
- Comptabilité et finances
 - Comptabilité de synthèse
 - Suivi de trésorerie
- Ressources humaines
 - Recrutements

- Payes
- Suivi des contrats de travail
- Gestion des contentieux
- Formation du personnel
- Instances représentatives du personnel
- Communication
 - Communication externe
 - Veille documentaire
- Autres
 - Gestion des contrats

Dans ce cadre, le budget 2021 a été validé à hauteur de 775,5 K€ couvert majoritairement par les contributions des différents projets mis en œuvre par l'association (dispositifs subventionnés ou établissements).

IX. ÉVALUATION

Les actions proposées dans le projet de siège devront faire l'objet d'un suivi. Il est prévu de faire une évaluation annuelle grâce à des indicateurs de suivi. De plus, un rapport synthétique à mi-chemin, en 2024, sera rédigé. Enfin, au terme du projet, un bilan sera établi pour observer les succès et les améliorations restantes à déployer.