

## INTRODUCTION

Sur la base du travail réalisé à partir du 1<sup>er</sup> projet stratégique (2014-2019) et des réflexions menées dans les différentes instances associatives, il convient de déterminer les orientations stratégiques d'ALTERIS pour 2020-2024.

Se fondant sur le constat d'un contexte très évolutif et contraignant (1), il est proposé de retenir une méthode (3) permettant de définir des orientations stratégiques à partir desquelles les différents acteurs associatifs pourront élaborer des traductions opérationnelles au fil des années (2). Ainsi, ALTERIS disposera d'un cap affirmé, tout en conservant une réelle agilité pour s'adapter aux contraintes et aux opportunités.

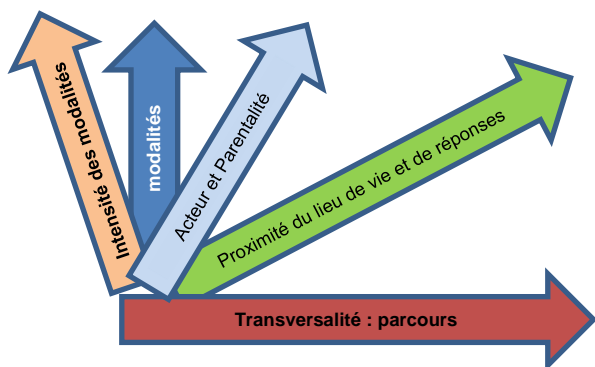
### 1. Dans un contexte socio-économique évolutif et contraignant, l'indispensable mutation des organismes gestionnaires et des modalités d'accompagnement

#### Inclusion et contraction budgétaire

Les organisations et les accompagnements du secteur social et médico-social sont nécessairement impactés par les évolutions du contexte socio-économique. A ce titre, l'affirmation depuis 2002 d'une démarche sociétale inclusive marque un tournant, avec l'objectif de permettre à tous les citoyens, même les plus vulnérables, d'être acteur dans la cité et de leur projet de vie. Outre le changement de pratique que cette orientation engendre, le secteur doit également compter avec une progression plus faible des dépenses liées à la santé et à l'action sociale, qui demeure toutefois globalement supérieure au taux d'augmentation de la richesse nationale.

La combinaison de ces 2 éléments impacte l'offre de soin et d'accompagnement, en privilégiant le « à domicile » et « l'accueil de jour ». La personne accompagnée elle-même y voit une forme de confort et/ou une reconnaissance de son statut de citoyen, en restant dans un milieu de vie qu'elle connaît bien, en relation avec son environnement familial (voisinage, école, commerces, vie associative, médecin référent, etc). De son côté, la puissance publique espère ainsi réaliser des économies, ce qui n'est absolument pas démontré.

#### Des modalités d'accompagnement tenant compte de la complexité de l'humain et des organisations



Sans résumer la complexité des réponses et des organisations à ces 5 composantes, elles seront toujours en interactions les unes par rapport aux autres dans la conception des réponses.

Modalités : les grandes catégories de modalités sont :

- l'internat ou l'hospitalisation complète,
- l'accueil de jour ou la médecine chirurgie obstétrique ambulatoire,
- les modalités à domicile comme le SESSAD, le SAPAP, ou l'hospitalisation à domicile.

Intensité des modalités : nombre de séances ou d'interventions ou d'actes par semaine et leur durée.

Acteur et parentalité : prise en compte par la co-construction du projet de vie (de soin, d'éducation, etc) de l'avis de l'acteur et/ou de sa parentalité (parents) jusqu'à la parentalité élargie (tiers digne de confiance, famille d'accueil, personne importante pour l'acteur, etc).

Proximité des lieux de vie et de réponses : il s'agit d'identifier et de coordonner les ressources du bassin de vie (ou territoire) de la personne accueillie, pour permettre aux intervenants d'être rassemblés au plus près de cette personne afin de l'accompagner dans son milieu de vie ordinaire avec en priorité la mise en œuvre des solutions de droit commun les plus proches de son domicile habituel.

Transversalité - Parcours : assurer une assistance à la coordination du parcours dans toutes ses dimensions.

## La mutation contrainte des organismes gestionnaires

Sous la pression des politiques publiques, la recomposition de l'offre passe par une recomposition des organismes gestionnaires d'établissements et services dont le nombre ne cesse de diminuer et la taille ne cesse de croître. Plusieurs raisons l'expliquent :

- Les organismes gestionnaires doivent disposer d'une gouvernance plus compétente qu'auparavant parce qu'il ne s'agit plus seulement de gérer mais aussi d'être stratège pour anticiper, planifier, accompagner les équipes au changement.  
Les candidats pour être administrateurs bénévoles de tels organismes diminuent. Ce phénomène a entraîné des dissolutions. De fait, les organismes gestionnaires restant ont grossi en reprenant les activités laissées sans gouvernance.
- Une certaine taille en matière de GRH est nécessaire pour opérer des mutations et des transformations de postes sans procéder à des licenciements.
- Une certaine surface financière est indispensable pour optimiser la gestion du patrimoine (vente, restructuration, redéploiement...).
- Un certain poids doit être constitué pour réaliser des économies d'échelle dans la fonction achat.

A ce jour il n'est pas possible de quantifier cette taille, ce poids, cette surface, d'où l'imprécision du terme « un ou une certain(e) » qui précède la dimension. C'est une des questions qui sera au cœur de la stratégie d'ALTERIS. Sa taille actuelle et même son statut actuel sont-ils suffisants pour développer et pérenniser les réponses correspondantes aux valeurs portées par ALTERIS ?

## 2. Affirmer des orientations stratégiques pour ALTERIS : une organisation agile dans la complexité

Considérant la nécessité de constituer un acteur disposant d'une taille critique suffisante pour pouvoir relever les défis des temps présents et assurer la pérennité des réponses, ALTERIS réaffirme son souhait de demeurer une organisation agile face à la complexité des enjeux, tout à la fois structurée et réactive, en lien avec le terrain. Tenant compte des orientations des politiques publiques, des valeurs associatives mais aussi de la nécessité de conserver une très grande capacité d'adaptation face aux mutations du secteur, il est donc proposé d'affirmer les orientations stratégiques de l'association, qui pourront utilement être déclinées dans les projets des différents établissements et services.

Moins figées et moins statiques qu'un projet stratégique, ces orientations stratégiques 2020-2024 arrêtées en juin 2019 par l'Assemblée Générale d'ALTERIS ont vocation à constituer un socle solide et opérationnel, à partir duquel les différentes instances associatives et les professionnels devront imaginer et mettre en œuvre les transformations de l'existant et les nouvelles initiatives : innovation, développement des activités, coopérations... Sur la base de l'ensemble de ce qui précède, l'exigence de disposer d'une capacité d'autofinancement (CAF) pour la solidarité, l'innovation et l'investissement est l'objectif stratégique retenue par ALTERIS sur la période 2020-2024. L'atteinte de cet objectif doit permettre la réalisation de l'objet associatif en déclinant pour chaque pôle les 3 axes suivants pour concourir à la satisfaction des besoins des personnes accueillies :

### **Axe 1 : Des réponses pour le soin et l'accompagnement des personnes accueillies**

- Couvrir un maximum de besoins à mesurer par un taux d'activité prenant en compte toute l'activité,
- Développer des alternatives au « tout internat » ou à la « toute hospitalisation complète »,
- Adapter et personnaliser les réponses à l'âge et aux besoins des personnes accueillies,
- Veiller à la juste durée de placement, de séjour ou de notification, la plus en adéquation avec un processus d'autonomisation ou de réadaptation pour vivre en milieu ordinaire,
- Ne pas dégrader la qualité mesurée des soins et/ou de l'accompagnement (certification, évaluation externe, interne).

### **Axe 2 : Des ressources humaines nécessaires œuvrant dans un environnement de qualité**

Une fonction partagée entre les établissements et services et le siège. Il faut apprendre à co-construire la gestion des ressources humaines entre les équipes de direction et le service RH pour :

- Adapter les compétences au travail dans les domaines suivants ; co-construction, travail en réseau, travail à domicile, travail avec les familles,
- Prévenir les arrêts liés aux risques principaux dont prioritairement les troubles psychosociaux et les troubles musculosquelettiques,
- Garantir la continuité d'un processus d'équité de traitement des salariés.

### **Axe 3 : Le renforcement et le développement d'alliances<sup>1</sup> avec des acteurs de proximité<sup>2</sup>**

Capitaliser sur le savoir faire des créateurs d'ALTERIS en matière d'alliance, dans le respect des valeurs d'ALTERIS et des valeurs portées par les acteurs du secteur privé non lucratif voire public, pour faciliter le parcours de vie des personnes accueillies.

- Déployer des coopérations ou des partenariats pour développer des projets d'activités,
- Apporter un appui et un soutien aux organismes gestionnaires et à leurs établissements et services sous la forme d'un mandat de gestion pour le compte de l'entité gestionnaire,
- Reprendre des activités à la demande d'organismes gestionnaires.

## **3. De l'élaboration des orientations stratégiques aux traductions opérationnelles : éléments de méthode**

Il convient de préciser la méthode qui sera mise en œuvre pour faire vivre les orientations stratégiques, en particulier s'agissant des instances mobilisées au niveau associatif, c'est-à-dire au-delà du périmètre de chaque complexe, établissement ou service. Outre les instances décisionnelles (AG, CA et bureau), seront ainsi impliquées :

- Dans la transversalité associative : le CODIR, les réunions des chefs de services, les séminaires ainsi que les différentes commissions associatives (finances, vie associative, patrimoine, communication...);
- Dans la spécificité des secteurs « protection de l'enfance » et « médico-social », les perspectives pour le secteur sanitaire étant travaillées au sein d'AFILIA :
  - Des comités de pilotage dont le rôle sera de mobiliser pour partager les enjeux et donner des avis sur les évolutions proposées. Ils pourront réunir des représentants des pouvoirs publics concernés, des administrateurs d'ALTERIS, de la direction générale et des directions d'établissements et services, des chefs de services, de représentants des salariés et des familles. Cette composition pourra être modulée en fonction des spécificités des deux secteurs concernés : Copil Médico-social et Copil Protection de l'enfance.
  - Des groupes projets avec la responsabilité de nourrir la réflexion sur le projet et de faire le lien avec le terrain. Ils réuniront les directions et les chefs de services inclus dans le périmètre du projet concerné, à savoir : « Projet de territoire médico-social », « Protection de l'enfance », « Plateforme d'accueil et d'accompagnement des enfants en situation complexe porteurs de problématiques intercurrentes<sup>3</sup> de nature sanitaire, sociale et/ou médico-sociale », « Plateforme de préformation et formation professionnelle pour les 14-25 ans ».
  - Des groupes de travail thématique avec des salariés, selon les besoins spécifiques identifiés sur des sujets précis. Au-delà, le lien avec le terrain est assuré par les représentants présents dans le Copil ainsi que par les allers retours avec chaque groupe projet, via les chefs de services.

<sup>1</sup> Acte par lequel on s'allie, c'est-à-dire on se réunit dans un intérêt commun, dans une action commune cf. *dictionnaire Littré*

<sup>2</sup> Proximité : espace géographique permettant la mise en œuvre de valeurs partagées permettant réactivité, appui concret, rapprochement des relations humaines. Elle doit s'attacher à permettre la création et le renforcement du lien social entre les acteurs d'un projet.

<sup>3</sup> En médecine, une affection intercurrente ou maladie intercurrente est une maladie survenant au cours d'une autre maladie, soit en venant aggraver la première, soit en s'y ajoutant.

Par extension peut se dire pour une accumulation de problématiques d'ordre sanitaire, sociale et médicosociale constitutive d'une situation personnelle où il est impossible de d'identifier les interactions entre ses problématiques.