**Document II - Bilan évaluation autodiagnostic - avril 2018**

*Dernière MAJ : 06/04/2018*

**Pourquoi & comment un projet Associatif ?**

* Il inscrit l’Association dans une véritable volonté de démarche stratégique et prospective, en structurant une démarche à 3 niveaux : le projet politique associatif- le projet stratégique associatif – les projets de service et d’établissement
* L’intérêt d’un PSA est d’exposer clairement sa volonté et ses choix dans son action présente aux fins de préparation de l’avenir de l’Association, et ainsi d’avoir des objectifs précis et partagés pour les 5 années à venir
* Il définit les lignes de conduite et constitue une aide à la décision dans les choix à opérer face à des situations nouvelles auxquelles l’Association pourrait être confrontée
* Il permet de mobiliser et guider l’action, il constitue donc un véritable outil de management
* C’est un document vivant, qui a vocation à servir de support à l’action associative et qui expose les valeurs associatives et affirme l’identité de l’Association
* Le maître d’œuvre est le directeur générale mais chacun est acteur et contributeur pour faciliter sa réalisation, son enrichissement au fils des années
* Il prend appui nécessairement sur une démarche d’autodiagnostic et/ou d’évaluation et mets en dynamique l’ensemble des champs de la vie associative
* Il s’agit d’un exercice exigeant, ne donnant pas lieu à complaisance, dans la mesure où il s’agit de bien se connaître pour déterminer ses possibilités et capacités d’évolution

**Quatre éléments de référence**

* Un système de valeurs culturelles partagées, c'est-à-dire des éléments auxquels l'association donne sa préférence, se reconnaît et guide ses choix.
* Une vision de l’avenir en termes de vocation, de mission définie par l'association.
* Une volonté de parvenir à cette fin qui associe l’ensemble des membres dans la définition même du projet
* Des priorités et des axes majeurs pour l’action indiquant des objectifs correspondant à la mission première de l’association

**Qu’est-ce que la stratégie ?**

Que l’on soit porteur d’un projet d’innovation, en lancement ou en changement d’échelle, ou dirigeant d’une structure d’intérêt général riche de 80 ans d’histoire, la stratégie est utile pour définir la meilleure route à suivre afin de se pérenniser, se développer, voire se repenser ; en bref pour **savoir où l’on va, pour quoi on y va, et comment on y va.**

La stratégie se résume par une formule simple : **« tout prendre en compte pour mieux décider** ».

**Déclinaison opérationnelle**

Le projet associatif retrace, dans sa déclinaison opérationnelle, les grands axes des actions proposées dans le cadre des objectifs qu’il s’est fixés. Déclinaison opérationnelle du projet associatif, **le plan d’actions** ou les fiches action sont des outils permettant de définir avec plus de précision les tenants et aboutissants du projet de l’association. Il s’agit de mettre en évidence les objectifs, les publics visés, les modalités de mise en œuvre, les moyens associés pour chacune des actions envisagées.

**Organisation de la contribution**

Seront sollicités en vue d’une contribution : les administrateurs – les directeurs – les chefs de services – les experts métiers techniques – les délégués du personnel et syndicaux – les cadres CD & PJJ

**Sommaire**

1. **Identité associative** : objet social, gouvernance, dirigeance
2. **Environnement et ancrage** : assise locale, politiques publiques, partenariats
3. **Mise en œuvre des missions** : assise juridique et opérationnelle, déclinaison par structure, démarche qualité, communication
4. **Ressources humaines et structuration interne** : organisation générale, politique salariale, temps de travail, gestion des compétences, qualité de l’emploi, dialogue social
5. **Ressources financières et pilotage des moyens** : gestion budgétaire, gestion analytique, tarification, trésorerie, comptabilité, analyse financière
6. **Patrimoine et logistique** : patrimoine immobilier, informatique et téléphonie, patrimoine mobiliers

**Pour réussir un projet associatif, il convient de maîtriser 3 arts : celui du politique, du stratégique et de l’exécution opérationnelle.**

**L’art du politique c’est de décider, de faire adhérer et de porter la vision générale. L’art de la stratégie, c’est d’anticiper les transformations à venir. Quant à l’art de l’exécution c’est de mener à bien le projet que l’on s’est fixé.**

**SOMMAIRE**

[1 Identité associative 5](#_Toc510193823)

[1.1 objet social 5](#_Toc510193824)

[1.1.1 Mission 5](#_Toc510193825)

[1.1.2 Éthique & valeurs 5](#_Toc510193826)

[1.2 Gouvernance 5](#_Toc510193827)

[1.2.1 Projet politique 5](#_Toc510193828)

[1.2.2 Statuts 5](#_Toc510193829)

[1.2.3 instances & Fonctionnement 6](#_Toc510193830)

[1.2.4 Engagement 6](#_Toc510193831)

[1.3 Dirigeance 6](#_Toc510193832)

[1.3.1 Projet stratégique 6](#_Toc510193833)

[1.3.2 Management 6](#_Toc510193835)

[1.3.3 Pilotage des missions 6](#_Toc510193836)

[2 Environnement & ancrage 7](#_Toc510193837)

[2.1 Dynamique locale 7](#_Toc510193838)

[2.1.1 ASSISE territoriale 7](#_Toc510193839)

[2.1.2 Participation citoyenne 7](#_Toc510193841)

[2.1.3 Rayonnement politique 7](#_Toc510193842)

[2.2 Politiques publiques 8](#_Toc510193843)

[2.2.1 Protection de l’Enfance 8](#_Toc510193844)

[2.2.2 Politiques publiques connexes 8](#_Toc510193846)

[2.2.3 Programmes européens 8](#_Toc510193849)

[2.3 Partenariats 9](#_Toc510193850)

[2.3.1 Autorités de tarification & contrôle (ATC) 9](#_Toc510193851)

[2.3.2 Autorités judiciaires 9](#_Toc510193853)

[2.3.3 Partenaires & acteurs locaux 9](#_Toc510193854)

[2.3.4 Instances fédératives et associatives 9](#_Toc510193856)

[3 MISE EN œuvre DES MISSIONS 10](#_Toc510193857)

[3.1 Assise juridique & OPÉRATIONNELLE 10](#_Toc510193858)

[3.1.1 Structura-tion juridique et règlemen-taire des structures 10](#_Toc510193859)

[3.1.2 Projets de service 10](#_Toc510193860)

[3.2 DÉCLINAISON PAR STRUCTURE 10](#_Toc510193861)

[3.2.1 PST 10](#_Toc510193862)

[3.2.2 MECS La Verdière 10](#_Toc510193863)

[3.2.3 MECS Moulin du Vaisseau 11](#_Toc510193865)

[3.2.4 MECS Les Sources 11](#_Toc510193866)

[3.2.5 PFS 11](#_Toc510193867)

[3.2.6 SAPSAD 11](#_Toc510193869)

[3.2.7 VPT 12](#_Toc510193870)

[3.2.8 AEMO 12](#_Toc510193871)

[3.2.9 AGBF 12](#_Toc510193872)

[3.2.10 MJPM 12](#_Toc510193873)

[3.2.11 SIE 12](#_Toc510193874)

[3.2.12 SSJ 13](#_Toc510193875)

[3.3 Démarche qualité 13](#_Toc510193876)

[3.3.1 Analyse des besoins 13](#_Toc510193877)

[3.3.2 Évaluation interne & externe 13](#_Toc510193878)

[3.3.3 Droits & place des usagers 13](#_Toc510193879)

[3.3.4 Adaptation & diversification 14](#_Toc510193880)

[3.4 Communication 14](#_Toc510193881)

[3.4.1 Identité visuelle et graphique 14](#_Toc510193882)

[3.4.2 Communication interne 14](#_Toc510193883)

[3.4.3 Promotion de l’action 14](#_Toc510193884)

[4 Ressources humaines & structuration interne 15](#_Toc510193885)

[4.1 Organisation générale 15](#_Toc510193886)

[4.1.1 Organisation & fonctionnement 15](#_Toc510193887)

[4.1.2 Délégations 15](#_Toc510193888)

[4.1.3 Mutualisation & transversalité 15](#_Toc510193891)

[4.2 Politique salariale 16](#_Toc510193892)

[4.2.1 RÈGLEMENTATION sociale 16](#_Toc510193893)

[4.2.2 Recrutement & INTÉGRATION 16](#_Toc510193894)

[4.2.3 LICENCIEMENT 16](#_Toc510193895)

[4.2.4 Discipline 16](#_Toc510193896)

[4.3 Organisation du temps de travail 16](#_Toc510193897)

[4.3.1 Aménagement du temps de travail 16](#_Toc510193898)

[4.3.2 Congés 16](#_Toc510193899)

[4.3.3 Suppléance - Intérim 16](#_Toc510193900)

[4.4 gestion des COMPÉTENCES 16](#_Toc510193901)

[4.4.1 MOBILITÉ 16](#_Toc510193902)

[4.4.2 formation 17](#_Toc510193903)

[4.4.3 TUTORAT 17](#_Toc510193904)

[4.5 QUALITÉ de l’emploi 17](#_Toc510193905)

[4.5.1 Adéquation des moyens 17](#_Toc510193906)

[4.5.2 Risques psycho-sociaux 17](#_Toc510193907)

[4.5.3 Qualité de vie au travail 17](#_Toc510193908)

[4.6 DIALOGUE SOCIAL 18](#_Toc510193909)

[4.6.1 Délégués du personnel & syndicaux 18](#_Toc510193910)

[4.6.2 Comité d’entreprise 18](#_Toc510193911)

[4.6.3 instances autres 18](#_Toc510193912)

[5 Ressources financière & pilotage des moyens 19](#_Toc510193913)

[5.1 SUIVI FINANCIER 19](#_Toc510193914)

[5.1.1 Pilotage des moyens 19](#_Toc510193915)

[5.1.2 TRÉSORERIE 19](#_Toc510193916)

[5.1.3 Gestion analytique 19](#_Toc510193917)

[5.1.4 RÉGULARITÉ & transparence 19](#_Toc510193918)

[5.2 Gestion BUDGÉTAIRE 19](#_Toc510193919)

[5.2.1 modes de financements 19](#_Toc510193920)

[5.2.2 Tarification 19](#_Toc510193921)

[5.2.3 Diversification des FONDS 20](#_Toc510193922)

[5.2.4 Recettes diverses 20](#_Toc510193923)

[6 Patrimoine & logistique 21](#_Toc510193924)

[6.1 Patrimoine immobilier 21](#_Toc510193925)

[6.1.1 Gestion 21](#_Toc510193926)

[6.1.2 Investissement 21](#_Toc510193927)

[6.1.3 Entretien 21](#_Toc510193928)

[6.1.4 Accessibilité 21](#_Toc510193929)

[6.2 Informatique - Téléphonie 21](#_Toc510193930)

[6.2.1 Informatique de gestion 21](#_Toc510193931)

[6.2.2 Informatique bureautique 22](#_Toc510193932)

[6.2.3 Téléphonie 22](#_Toc510193933)

[6.2.4 Sécurité des données 22](#_Toc510193934)

[6.3 BIENS mobiliers 22](#_Toc510193935)

[6.3.1 Politique d’achat 22](#_Toc510193936)

[6.3.2 Inventaire 22](#_Toc510193937)

[6.3.3 Assurances 23](#_Toc510193938)

[6.3.4 Archives 23](#_Toc510193939)

# Identité associative

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats & analyse** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| objet social |
| Mission | * Article 2 des statuts de l’Association « Mise en œuvre de tous les moyens légaux et réglementaires pour assurer l’épanouissement et l’intégration sociale des enfants, adolescents et adultes en difficulté (sociale, sanitaire, familiale, scolaire, professionnelle), de traiter toutes formes d’exclusion et d’assurer toutes mesures relatives à la prise en charge de personnes relevant de la protection juridique des majeurs ».
 | * Aucune évolution du périmètre missionnel initiée
* Champs médico-social non intégré
* Faible accessibilité et diffusion des textes fondateurs au sein et hors de l’Association
* Manque de visibilité de l’objet social non repris dans les différents supports internes
 | * Mission bien appréhendée par les partenaires principaux de l’Association
* Mission qualifiée d’intérêt général permettant une intervention auprès des personnes sur différents champs
* Accroissement et mixité des problématiques sociales
 | * Mutations sociétales multiples et diverses gageant le pacte de solidarité républicain
* Mission de moins en moins reconnue par les politiques publiques en particulier sur le versant prévention.
 | Mission globale à dominante sociale qui caractérise bien l’identité associative. ⮱ rester sur le cœur de la mission et la repositionner au cœur des échanges et débats sur l’accompagnement des personnes et l’utilité du travail social |   |
| Éthique & valeurs | * Déclinaison de principes éthiques généraux
* Un plébiscite pour définir et matérialiser l’identité associative à partir de valeurs partagées
* Fort besoin de référence à l’éthique professionnelle au niveau des salariés
* Respect des principes de neutralité et de laïcité
* Mise en œuvre des principes éthiques d’accompagnement de la personne
 | * Une identité historique associative peu étayée alors même que l’Association a fêté ses 80 ans d’existence
* Pas de charte éthique associative ; une référence à des valeurs génériques non partagées par les salariés (Référence à la charte éthique du SYNEAS)
* Aucune déclinaison opérationnelle des valeurs en actes professionnels et bénévoles
* Absence d’instance de réflexion et de régulation sur l’éthique et le droit
 | * Question du sens et de l’éthique au cœur des préoccupations professionnelles
* Existence de nombreux supports de réflexion disponibles
* Publication de guides professionnels notamment de l’ANESM
 | * Politique essentiellement normative et pas suffisamment volontariste de la part des autorités de tarification et de contrôle (ATC)
* Pas de groupe de réflexion organisé au niveau des différentes disciplines sur la confrontation des valeurs aux pratiques
 | L’éthique fait bien partie du référentiel professionnel mais elle se décline uniquement de façon conceptuelle : ⮱ définir et soutenir une vraie pratique associative de l’éthique. | Engagement d’un premier niveau de réflexion au niveau d’une charte éthique managériale |
| Gouvernance |
| Projet poli­tique | * Projet très centré sur la protection de l’Enfance – versant civil
* Intervention circonscrite au département de Vaucluse
* Inscription du projet dans le cadre de différentes politiques publiques
* Engagement dans l’économie sociale et solidaire
 | * Absence de structuration d’un projet politique commun
* Positionnement dans la continuité des activités établies et peu dans une optique de développement
* Vision à très court terme de l’action associative
* Responsabilité insuffisamment repérée par les administrateurs
 | * Une véritable liberté de penser et d’agir
* Contexte de mutations qui ouvre le débat sur l’avenir du secteur associatif
* Ouverture d’un champ expérimental pour accompagner l’innovation sociale
 | * Contexte local peu favorable au développement de l’action sociale du fait de contraintes budgétaires fortes
* Pilotage de projet complexe entre les dynamiques CD/Ville Avignon/CD/COGA
* Non reconnaissance de l’Association en qualité d’acteur politique pouvant « être contributeur à la vie de la cité »
* Peu d’intérêts, de relais et d’appui politiques de différents niveaux pour enrichir l’action associative
 | Des éléments de structuration politique épars ⮱ définir & formaliser les orientations politiques de l’Association | * Validation de la stratégie associative 2016-2018
* Tenue d’un CA en novembre 2017 pour définir des orientations politiques
 |
| Statuts | * Statuts clairs couvrant les différents champs requis
* Des mises en conformité des statuts déclarés en Préfecture
 | * Enchevêtrement statut / Règlement général / Règlement intérieur
* Connaissance réduite donc peu de référence
* Absence de réflexion sur l’évolution du statut associatif
* Pas de modalités régulières de mise à jour
 | * Une liberté et une souplesse d’organisation et de fonctionnement dans le cadre de la loi de 1901
* Modalités simples de modification auprès de la Préfecture
 | Néant | Cadre statutaire non stabilisé : ⮱ Retravailler le socle statutaire dans le respect des obligations et des orientations attendues de l’Association | * Mise en place une instance annuelle de révision des statuts
 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| instances & Fonctionnement | * Une bonne articulation dans la définition des modes d’exercice du pouvoir (gouvernance/dirigeance)
* Tenue annuelle régulière de l’AG
* Réunions biannuelles du CA
* Une commission annuelle projets
 | * Inexistence de l’instance bureau en tant qu’organe politique de l’Association
* Fonctionnement minimaliste du CA (2 CA / an)
* Manque d’élaboration et d’informations en continu sur les projets importants
* Délégation de signature unique au niveau du Président
* Absence d’instances diversifiées et spécialisées sur certaines problématiques
 | * Une liberté et une souplesse d’organisation et de fonctionnement dans le cadre de la loi de 1901
* Des outils numériques au service de la gouvernance démocratique
 | Néant | Gouvernance démocratique insatisfaisante car sous exercée, préjudiciable au bon fonctionnement et à la dynamique associative ⮱ Remobiliser les administrateurs à partir d’une programmation régulière des instances offrant de la collégialité et de la transparence | * Tenue mensuelle des 2 niveaux d’instances décisionnaires (Bureau, CA)
* Rédaction de la fiche de poste Président
* Élaboration du document de délégation des administrateurs & début de mise en œuvre
* Mise en place d’une journée formation annuelle
* Création d’un espace intranet administrateurs
 |
| Engagement | * Mobilisation des administrateurs en fonction des besoins
* Demande de participation active et concrète des administrateurs
* Représentativité intéressante au niveau de la société civile
 | * Très faible nombre d’adhérents
* Aucun bénévole – ni action bénévole
* Un portage insuffisant de la volonté d’animation de la vie associative du « faire association »
 | L’engagement associatif peut être source de socialisation et source d’épanouissement personnel | * Les associations ont de plus en plus de difficultés à constituer leur CA
* Au plan national, le concours des bénévoles se raréfie
* Accroissement de la professionnalisation du secteur
 | La mobilisation des adhérents, membres, bénévoles et des administrateurs est réduite et gagnerait à être développée. ⮱ Mobiliser, organiser et stimuler l’implication des administrateurs individuellement comme collectivement et capter un engagement citoyen | * Création d’une rubrique internet «Soutenez-nous»
* Adhésion à France Bénévolat
* Travail en cours sur une charte du bénévolat
* Soutien de Grand Delta Habitat et du Restaurant 46
 |
| Dirigeance |
| Projet stra­tégique | * Élaboration d’un 1er document stratégique 2016-2018
* Connaissance de la méthodologie et partage de projets avec d’autres Sauvegardes
* Support de référence sollicité et attendu par les administrateurs et les cadres
 | * Ni projet politique, ni projet associatif et peu de projets de service
* Aucun élément antérieur de diagnostic /d’évaluation / de bilan
* Pas de démarche de veille active sur les opportunités du territoire
* Pas de groupe technique permanent de réflexion
* une commission projet recherche développement dédiée à l’étude des rapports d’activité
* Pas de CPOM engageant la démarche prospective
 | * Changement de paradigme en matière d’accompagnement des publics
* Contexte de fusions absorptions
* Évolution des pratiques managériales incluant des démarches prospectives
* Démarche partagée avec le CD et la PJJ
* Des travaux et supports importants au niveau des instances nationales – proposition de scénarii
* Des méthodologies de démarches éprouvées
 | * Importants bouleversements au niveau des politiques publiques et des moyens affectés
* Manque de lisibilité des orientations politiques du aux changements suite à élections
* Défaut d’articulation entre les différentes collectivités et institutions
* Faible mise en dynamique avec le schéma de PE
* Nombreuses évolutions réglementaires en cours et à venir
* Accélération et augmentation des mutations technologiques
 | L’action de l’Association n’est fondée sur aucun socle commun prospectif, permettant de structurer son cadre d’intervention actuel et à venir  ⮱ Élaborer, partager et mettre en œuvre un projet associatif stratégique | * Stratégie associative 2016-2018
* Bilan-évaluation suite à l’autodiagnostic produit en janvier 2016
 |
| Difficulté de mise en œuvre d’une réelle démarche prospective au sein des différentes structures permettant de situer l’action de l’Association à moyen terme dans son environnement : ⮱ Initier l’encadrement à la méthode projet prospective  | * Redéfinition des attentes du projet de service
 |
| Management | * Modes de management personnalisé et individualisé au niveau des différents Directeurs
 | * Absence de vision commune sur la question de l’exercice du management
* Management en verticalité ouvrant peu à la culture de la mise en commun et des pratiques transversales
* Management peu participatif, absence de dynamique de réflexion partagée et de mise au débat
* Pas de culture de la gestion du risque, de la performance et de l’évaluation
* Manque de solidarité professionnelle
 | * Des visions revisitées et dynamisantes du management
* Développement du concept d’intelligence collective
* Existence de logiciels métier
* Plate-forme de collaboration
 | * Pas de formation adaptée pour les dirigeants du secteur
* Problématique de congruité entre l’énoncé théorique et la mise en pratique
* Importance de la maturité professionnelle
 | Dimension managériale insuffisamment appréhendée et donc sous-développée, en lien avec le manque de dynamique projet  ⮱ Promouvoir un mode de management alternatif, permettant l’action collective, l’autonomie, la capacité de résolution de problème et amenant les managers à se positionner comme accompagnateurs au service de leurs équipes  | * Mise en place des séminaires cadres
* Création du Labo ADVSEA, espace de travail numérique collaboratif
 |
| Pilotage des missions | * Rendu compte annuel de l’activité au moment des CA
* Suivi mensuel de la trésorerie associative
* Mise en place du CBS par structure (Contrôle budgétaire des salaires)
 | * Absence de définition de la mission de pilotage par la DG (Adéquation Missions/Moyens)
* Absence de tableaux de pilotage DG
* Aucun outil élaboré et harmonisé au niveau des structures
* Existence partielle de recueils de données de l’activité au niveau des structures
* Absence de procédure et de points de contrôle
 | * Demandes d’optimisation de la gestion des moyens par les ATC
* Réflexion sur la question de l’utilité sociale
* Tableau de statistiques annuel au niveau du suivi DDCS et PJJ
* Existence de logiciels métier
 | * Réduction des moyens alloués et des modalités d’utilisation
* Secteur Enfance peu familier avec la question du pilotage des moyens
* Accroissement du contrôle du service fait (État)
* Non mise en œuvre de l’ODPE au titre du recueil et de l’observation des données
 | Un défaut général de pilotage induisant une incapacité à agir, créant un risque important au niveau de la gestion des moyens (mesures correctives mises en œuvre a posteriori) : ⮱Définir la mission de pilotage et l’organiser au niveau du Siège et des directions de service et établissement | * Structuration de la carte juridique des services et établissements
* Déploiement de la quasi- totalité des CBS
* Élaboration en cours des organigrammes
 |

# Environnement & ancrage

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats & analyse** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| Dynamique locale |
| ASSISE territoriale | * Bonne implantation sur le territoire départemental
* Implantation des structures majoritairement centrée sur Avignon
* Proximité géographique des différentes structures de l’Association
* Connaissance et maillage avec les principaux acteurs locaux
 | * Un rayonnement limité au plan départemental
* Pas de réflexion sur la territorialisation des structures
* Quelques structures éloignées des usagers en termes d’accès
* Deux territoires d’implantation isolés (Apt et Pertuis)
* Augmentation des territoires d’intervention en prévention spécialisée
* Accroissement des besoins d’intervention sociale sur des bassins spécifiques (Pertuis, Orange, Apt…)
 | * Facilité d’accès (entre structures, par rapport aux institutions & partenaires, transport)
* De nouvelles mairies intéressées par l’action de l’Association
* Facilité de déplacement au niveau des axes routiers et ferroviaires
* Demande de coopération avec MAMP sur Pertuis
 | * Fort contexte de changement de l’organisation des services du Département, n’incluant pas les acteurs associatifs
* Nouveaux territoires d’implantation des services du CD
* Géographie du département compliquée
* Réflexion limitée du CD sur le besoin de couverture en équipements
* Dynamique territoriale complexe entre CD/Ville Avignon/COGA
* Sortie du territoire de Pertuis sur la compétence prévention spécialisée
* Schéma de préfiguration Métropole Provence
 | Contexte de changements permanent avec des enjeux territoriaux importants sur lesquels l’Association n’a aucune prise. Il est donc indispensable d’avoir une forte assise locale mais aussi de penser son ouverture hors département :⮱ Renforcer l’assise locale, s’adapter et s’ouvrir à une dynamique de réflexion de territoire plus large  | * Des liens nouveaux ou renoués avec des acteurs de proximité
* Bonne dynamique avec le projet municipal porté sur le territoire montfavetin
* Regroupement des services et établissement sur Avignon dans le périmètre des quartiers politique de la ville
 |
| Implantation historique sur le bassin d’Avignon qui permet une facilité de travail, en revanche les services implantés dans les territoires périphériques sont isolés et amènent des difficultés organisationnelles pour lesquelles des solutions doivent être réfléchies⮱ Questionner les besoins des usagers/les implantations et les organisations/les moyens |  |
| Participation citoyenne | * Quelques projets citoyens dans certaines structures
 | * Faibles prise en compte et modalités de participation et d’expression (en dehors des dispositions légales) des potentielles parties prenantes (salariés, bénévoles, personnes accompagnées)
 | * Contexte politique actuel favorable à l’émergence de nouvelles modalités de participation
* Existence des conseils citoyens (politique de la ville)
* Appels à participation
* Développement de la culture du débat public
* Développement de l’intégration de la fonction bénévole
 | * Population suivie majoritairement défavorisée au plan intellectuelle, souvent mal ou pas représentée
 | Faible réflexion et participation citoyenne alors qu’elle est indispensable pour faire vivre la dynamique démocratique propre au champ associatif⮱ Initier une stratégie pro-active de l’engagement citoyen au profit des différentes activités de l’Association | * Mise en ligne d’une rubrique « Soutenez-nous » sur le nouveau site internet
* Adhésion à France bénévolat
* Constitution de la commission bénévolat au sein du CA
* Création de « l’Espace solidarité » au niveau du CE
 |
| Rayonnement politique | * Bonne représentation politique de l’Association en la personne du Président
* Plusieurs relais politiques au niveau du Président et de certains administrateurs
* Veille locale et nationale des enjeux du secteur
 | * Faible engagement sur le terrain de la défense des valeurs associatives et la protection des personnes au niveau national comme local
* Sous-représentation dans les instances et réunions stratégiques
* Pas de reconnaissance d’utilité publique
 | * Écoute et soutien du maire d’Avignon
* Contacts privilégiés avec quelques élus locaux
 | * Cause de la protection de l’Enfance inaudible et non prioritaire
* Faible mobilisation des élus départementaux
* Déficit de connaissance et de reconnaissance par les élus locaux
 | Absence de véritable lobbying politique pour défendre au mieux la protection de l’Enfance et les projets locaux de l’Association⮱ Engager des actions spécifiques participant à la promotion et à défense du secteur | * Représentation de l’Association dans différents CA & instances
* Préfiguration du réseau (plusieurs rencontres de responsables et dirigeants locaux)
 |

|  |
| --- |
| Politiques publiques |
| Protection de l’Enfance  | * Expertise dans le champ de la protection de l’enfance
* Mise en œuvre de la totalité des dispositifs de protection judiciaires
 | * Intervention centrée sur le versant protection et pas assez sur la prévention
* Dispositif d’accompagnement très institutionnalisé
* Peu de déclinaisons internes sur la continuité des parcours
* Intervention et expertise très limitée sur le champ pénal
* Faiblesse des diagnostics territoriaux à partir de l’activité des services et établissements de l’association
 | * Nouvelle loi de protection de l’Enfance de mars 2016
* Aucun bouleversement majeur annoncé des dispositifs
* Politique publique au carrefour des autres politiques publiques
* PJJ réaffirmant sa place dans la protection de l’Enfance
* Forte implication de la CNAPE et de l’URIOPSS
 | * Décalage entre le cadre légal et la mise en œuvre
* Pas de dynamique autour du schéma de protection de l’Enfance
* Faiblesse de la commande publique départementale (AAP, cahier des charges éducatif, évaluation…)
* Association n’est pas suffisamment associée dans les phases d’élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques
* Taux de réponse judiciaire très élevé (85 %)
* Affaiblissement de l’approche préventive
* Un règlement départemental d’aide sociale à l’Enfance généraliste
* Une réduction importante de la prise en charge des jeunes majeurs
* Arrivée massive des MNA saturant le dispositif
* Missions sociales méconnues et coûteuses
 | Arrivée « à saturation » de la politique départementale de protection de l’Enfance (projets, financement, coopération…) qui ne prend pas en compte l’ensemble des besoins du territoire, et freine l’activité et le développement de l’Association⮱ Engager une réflexion et dégager des propositions d’interventions à destination des décideurs locaux pour l’avenir | * Adhésion à la CNAPE au 1er/01/17
* Mise en dynamique de la démarche projet de service (nouveaux diagnostics)
* Renforcement des liens avec la PJJ
* Positionnement de l’Association sur l’AAP MNA
 |
| Politique de protection de l’Enfance axée quasi exclusivement sur le champ de la protection, ce qui entraine une dégradation des situations du fait de l’impossibilité d’accompagner les familles le plus en amont possible ⮱ Développer des modalités d’intervention sur le champ de la prévention au sens large | * Engagement d’une réflexion partenariale avec la CAF sur la parentalité et le soutien aux jeunes (AGBF, Médiation, promeneurs du Net)
* Refonte du projet de prévention spécialisée
 |
| Politiques publiques connexes | * Une expertise sur la protection des majeurs
* Des projets dans le cadre de la prévention de la délinquance, la politique de la ville, la radicalisation, la santé
* Un service de prévention spécialisée connaisseur et moteur
* Un statut associatif facilitant l’accès et la mise en œuvre de projets divers
 | * Connaissances partielles du champ des politiques publiques par les professionnels
* Des champs sous investis (Santé MILDECA et ARS, Éducation nationale, Logement, Insertion professionnelle, Formation professionnelle)
* Aucun dispositif pluri-institutionnel, notamment avec le médico-social et le sanitaire
* Sous dimensionnement de l’ingénierie de projet
* Absence de partenariat associatif au niveau culturel et sportif
* Fonctionnement essentiellement en mode réseau
 | * Problématiques et besoins de plus en plus « combinées » des usagers
* Fongibilité du public ASE/MDPH/ Soins
* Existence de schémas directeurs identifiant les enjeux et actions
* Des contrats de ville en nombre et dotés de moyens
* Politique volontariste de la CAF 84
* Renouvellement de la Convention Justice Région
* Réforme de l’apprentissage et de la formation professionnelle en cours
 | * Cadre et modalité d’intervention propres à chaque institution & défaut d’articulation
* Appels à projets / à subvention limités
* Attribution de crédits non reconductibles
* Sous dotation des moyens au niveau de la lutte contre la radicalisation
 | Un spectre élargi d’opportunité d’interventions favorisant la continuité des parcours ⮱ Appréhender les enjeux multisectoriels pour pouvoir les intégrer en complémentarité avec les actions associatives en faveur du public | * Veille active au niveau de l’ensemble des politiques publiques
* Création du service Initiative et Développement
* Projet REPERE
* Nouveaux partenariats (CAF, COGA, Villes)
 |
| Une densité d’informations et une complexité des procédures qui mettent en avant le besoin d’une vraie ingénierie sociale ⮱ Soutenir auprès des cadres une politique volontariste de d’information et de formation | * Création du site internet avec rubriques spécifiques
 |
| Un mode de financement par projet fragilisant la gestion financière et RH ⮱ Créer des modalités nouvelles de partenariat et de gestion  | * Réponse partenariale à l’AAP MNA
 |
| Programmes européens | * Connaissances et compétences de la DG actuelle sur les programmes, les fonds et les procédures
 | * Pas de connaissance et d’utilisation des fonds européens
* Représentation négative des modalités d’utilisation et de contrôle des fonds européens
 | * Des opportunités de programmes et de fonds européens en lien avec la jeunesse
* Cellule d’appui technique régionale opérationnelle
* Une délégation de crédits d’investissement au niveau de la COGA
 | * Densité de programmes et fonds, induisant une veille permanente et réactivité importante au niveau des dossiers de subventions
* Nécessité de mobilisation d’une ingénierie spécifique
* Mobilisation obligatoire d’un cofinancement (règle de l’additionnalité)
* Rigueur des modalités de contrôles
 | Des opportunités d’interventions favorisant la continuité des parcours ⮱ Développer des compétences dans ce domaine pour se positionner sur ce champ | Dossier ITI pour le projet REPERE (Fonds d’investissements) |

|  |
| --- |
| Partenariats |
| Autorités de tarification & contrôle (ATC) | * ADVSEA est le partenaire majoritaire du Département sur le champ de la protection de l’Enfance
* Quasi absence de contentieux judiciaire
 | * ADVSEA est le plus petit partenaire de la DDCS sur le champ des tutelles
* Des points de tension, un dialogue difficile, un manque de coopération et de confiance trop souvent constaté
* Un cadre réglementaire insuffisamment appréhendé par rapport au champ de la tarification et du contrôle
 | * Réglementation évolutive favorisant une vision stratégique (CPOM)
* Bonne dynamique d’échange avec la PJJ, la DDCS et la CAF
 | * Relation d’ordre tutélaire avec le Département constitutive d’une forme d’entrave à la liberté associative
* Relationnel professionnel réduit : absence de rencontres régulières et formelles avec les acteurs majeurs du département
* Prédominance du financier sur l’accompagnement social
* Des demandes non réglementaires tendant à réduire la capacité d’agir de l’Association
 | Un déficit de co-réflexion et de co-construction avec le Département au service de la PE qui induit une volonté du Département d’affaiblir l’action de l ‘Association en direction des personnes⮱ Trouver les modalités d’un nouveau dialogue avec le Département |  |
| Autorités judiciaires | * Reconnaissance de la qualité du travail éducatif
* Rencontres régulières avec les équipes
 | * Peu de visites des structures de la part des magistrats
 | * Très bonne réactivité des magistrats du Siège comme du Parquet
* Maîtrise du champ de la protection de l’Enfance et des majeurs protégés par le Président du TGI d’Avignon
 | * Activité fluctuante en fonction des mouvements de magistrats
* Absence de position collégial des JE sur une politique judiciaire départementale
* Carence importante de magistrats au niveau de la protection des majeurs
* Lien sous développé avec les JAF
 | Un partenariat fiable et solide qui demande à être cultivé :⮱ Améliorer, développer/participer à des instances de réflexion et d’information, inviter et communiquer auprès des magistrats |  |
| Partenaires & acteurs locaux | * Des partenariats développés essentiellement par la prévention spécialisés
* Quelques actions locales repérées
 | * Une culture du partenariat aléatoire selon les structures
* Peu de formalisation de convention de coopération, notamment avec des associations phares
* Travail en mode réseau
 | * Un monde associatif riche et proposant une diversité d’offre de service
* Une offre culturelle et sportive vivante
* Des demandes spontanées de coopération
 | * Absence de culture partenariale inter-secteurs
* Difficulté de circulation des informations
* Crainte de la mise en concurrence
 | Une offre associative pertinente permettant d’enrichir notablement l’action de l’ADVSEA ⮱ Cartographier et se saisir de l’offre partenariale pour élargir l’accompagnement des personnes | * Des liens diverses avec les principaux partenaires
* Ouverture aux partenaires à l’occasion des 80 ans
* Liens avec l’Association AMADO
 |
| Un enjeu fort en matière d’action culturelle et sportive qui induit une dimension partenariale privilégiée sur ces volets ⮱ Formaliser un partenariat inclusive en lien avec l’identité du territoire | * Partenariat avec l’Association NOMADE
 |
| Instances fédératives et associatives | * Implication au niveau des fédérations PACA (URIOPSS, SYNEAS, UNIFAF)
* Adhésions à diverses fédérations (Citoyen et Justice, CNAEMO, FN3S, etc…)
 | * Association non adhérente à la CNAPE et à la FNAT
* Peu de productions et de travaux pour alimenter les réflexions nationales
* Manque de connaissance et sous-utilisation des services proposés
 | * Contexte national de fusion du syndicat employeur SYNEAS/FEGAPEI = NEXEM
* Des changements en nombre de gouvernance et de dirigeance
* Une offre de services élargie et des outils nouveaux
 | * Des enjeux politiques de positionnement des fédérations Des cotisations à la hausse par organisme
* Une forte sollicitation en matière de participation
 | Un étayage professionnel important au service de l’Association, sous utilisé ⮱ Prendre appui sur l’expertise des fédérations et nourrir leurs travaux  | * DG : délégation régionale CORAPE ET NEXEM - administrateur URIOPSS et ERP GIAPATS et membre du comité scientifique de l’ERP
* Adhésion à l’ERP ARA
 |

# MISE EN œuvre DES MISSIONS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats & analyse** | **Actions** **Réalisées**  |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| Assise juridique & OPÉRATIONNELLE |
| Structura-tion juridique et règlemen-taire des structures | * Régularité de l’autorisation de Siège et validité en cours
* Quelques autorisations et habilitations en cours
 | * Champs très mal appréhendé faisant l’objet d’approximations et de confusions
* Aucun support de pilotage (Carte juridique associative)
* Déficit de connaissances techniques des cadres
* Éparpillement des pièces entre Siège/structures et classement empirique
* Base documentaire et glossaire non constitués
 | * Loi sur le vieillissement qui a simplifié le régime des autorisations
* Mises à jour récentes des autorisations et/ou habilitations par les ATC
 | * Champs juridique dense et complexe
* Pas de politique volontariste et conjointe des ATC
* Pratiques différentes selon les ATC
* Procédures longues et lourdes
 | Un déficit de structuration juridique des services et établissements et d’appropriation technique de ce champ de fragilité pour l’Association car son ancrage juridique est défaillant et non lisible ⮱ S’approprier l’ensemble des enjeux techniques de ce dossier, restaurer le socle juridique des structures et l’intégrer en tant qu’élément de pilotage et de stratégie | * Formation des administrateurs sur la thématique
* Domaine intégré dans les tableaux de bord gouvernance
* Réalisation et mise en œuvre de la carte juridique des structures de l’Association (31.12.2017)
* Reprise de la dynamique d’élaboration des PDS par les directeurs
 |
| Projets de service | * Quelques projets de service en vigueur
 | * Sens et portée de la démarche non appréhendée, notamment en tant que levier managérial
* La quasi-totalité des projets de service à faire ou refaire
* Absence de pilotage et de méthodologie de travail
* Peu d’appui sur les évaluations internes et externes et les PAQ
* Difficultés au niveau de l’élaboration des éléments de diagnostic
 | * Tendances préoccupantes de l’évolution des besoins des publics
* prise en charge qui nécessite un véritable effort d’adaptation
* Questionnements nouveaux à intégrer (co-éducation, la « desintitutionalisation », le bénévolat)
* De nouvelles orientations du Département pour certains dispositifs
* Un étayage important du fait des évaluations internes et externes
* Références ANESM
 | * Une articulation aléatoire avec les ATC (pilotage, participation, prise en compte)
* Un défaut de mise en cohérence avec le régime des habilitations
 | Un manque de rigueur sur la question de l’actualisation et une formalisation des projets de service entravant l’évolution des services, l’adaptation aux nouveaux besoins des publics et aussi révélateur de la question de la non appropriation en tant qu’outil de management⮱ Resituer la démarche de projet de service et l’instituer comme levier opérationnel de la conduite du changement | * Lancement de la dynamique PDS par la DG
* Fond documentaire professionnel sur
* la question des PDS
* Projet de service du SPST
 |
| DÉCLINAISON PAR STRUCTURE |
| PST | * Une équipe de direction renouvelée mobilisant des compétences diversifiées et complémentaires
* Une bonne connaissance de la mission et du territoire
* Des capacités d’interventions au niveau des différentes politiques publiques en soutien aux jeunes
 | * Manque de repères et compétences des salariés par rapport au référentiel métier en prévention spécialisée (question de l’Identité de service)
* Un cadre de travail à repositionner au niveau des équipes
* Une organisation ne permettant pas d’isoler la gestion des actions annexes à la prévention spécialisées
* Des situations RH individuelles difficiles à accompagner
 | * Des besoins forts et repérés au niveau du public jeunes
* De nouveaux acteurs partenariaux (CAF, COGA, mairies)
* Plusieurs projets annoncés au niveau institutionnel (E2C, promeneurs du Net,…)
* Implication de la métropole AMP
 | * Un déficit de prise en compte au niveau de la politique de protection de l’Enfance
* Un manque de confiance du Département
* Des moyens financiers en baisse
* Arrivée du groupe SOS avec une offre de chantiers éducatifs
* Manque de références nationales sur la dotation des moyens (ratios…)
 | Service très dynamique et qui offre une capacité d’intervention et d’adaptation très importante, mobilisant un réel partenariat et des compétences ⮱ Soutenir, réorganiser et diversifier | * Recomposition de l’équipe cadres
* Élaboration d’un nouveau projet de service à partir d’une évaluation interne
* Cadre conventionnel CD/ADVSEA 2018-2021
* Un projet de développement phare (REPERE)
* En cours de création -SID (service d’initiatives et de développement)
 |
| MECS La Verdière | * Bonne implantation géographique de la structure
* Un établissement inscrit dans le temps et historiquement ouvert au développement de projets
* Autorisation CD/PJJ renouvelée
 | * Turn over important au niveau de des équipes de direction successives
* Projet de service non évalué et arrivant à son terme
* Diversifications multiples et imposées des modalités d’accueil
* Manque de repères et compétences des salariés (question de l’Identité de service)
* Absence de pilotage structuré de l’activité et sur les besoins RH et financiers
* Vétusté et non-conformité des locaux
* Partenariat restreint avec un fonctionnement peu ouvert sur l’extérieur
 | * Redynamisation de Montfavet (Projets ville & PLU)
* Réglementation nouvelle sur le bâtiment (ADAP et sécurité)
* Réaffirmation de la place de l’accueil pénal
 | * Absence de commande et réponse du CD (Plusieurs projets de restructuration non aboutis)
* Engorgement du placement ASE
* Établissement stigmatisé par les partenaires et le voisinage.
* Contraintes financières ne permettant pas le fonctionnement de l’établissement
 | Établissement obsolète, tant au niveau de son projet que de son bâtiment⮱ Refonder et développer et impulser une nouvelle dynamique | * Élaboration du projet patrimonial Verdière
* Lancement de la démarche projet de service
 |
| Une organisation fragile au niveau du pilotage des moyens RH⮱ Professionnaliser et sécuriser | * Changement complet de l’équipe de direction
* Analyse et stratégie RH de l’équipe cadres
 |
| MECS Moulin du Vaisseau  | * Un fonctionnement globalement stable et repéré
* Pilotage satisfaisant de l’activité et des moyens
* Une équipe éducative impliquée
* Lieu de vie familial et apaisant
* Autorisation CD renouvelée
 | * Absence de projet de service
* Ouverture réduite à 290 jours
* Immobilier complexe
* Un établissement isolé géographiquement,
* Une bâtisse ancienne complexe d’un point de vue architecturale
* Un manque de relais sur le plan sanitaire
* Des plages d’ouverture sans présence éducative
 | * Une prise en charge des jeunes enfants et fratries identifiée et reconnue par les partenaires CD
* Acteurs locaux mobilisés et volontaires
 | * Absence de commande publique du CD
* Coût et faisabilité des travaux d’accessibilité
* Déficit de partenariat avec le secteur sanitaire
 | Établissement avec un potentiel intéressant mais présentant divers éléments de fragilités ⮱ Adapter et ouvrir | * Lancement de la démarche projet de service
* Mise en place de la mission animation du Pôle hébergement sur 2018
 |
| MECS Les Sources | * Un fonctionnement globalement stable et repéré
* Pilotage satisfaisant de l’activité et des moyens
* Une équipe éducative impliquée
* Expertise sur l’accompagnement des publics adolescents difficiles
* Bonne implantation et cadre de vie rénové et aux normes
* Autorisation CD renouvelée
* Membre de la CIAD & comité technique
 | * Absence de projet de service
* Plus de capacité d’extension patrimoniale
 | * Un établissement reconnu et soutenu par les ATC
* Une prise en charge des adolescents identifiée et reconnue par les partenaires
* Mise en place de la commission départementale adolescents difficiles – projet d’accueil de jour
 | * Absence de commande publique du CD
 | Établissement en bonne santé ⮱Théoriser et valoriser son savoir-faire | * Représentation de l’Association au niveau du CTS Adolescents difficiles et de la CIAD
* Lancement de la démarche projet de service
 |
| PFS | * Un fonctionnement globalement stable
* Une équipe éducative et administrative impliquée dotée d’un bon niveau de compétences
* Une activité soutenue avec des demandes en attente
* Une action dynamique de la psychologue au sein de l’équipe de Direction
 | * Un défaut d’autorisation de fonctionnement pendant de nombreuses années
* Un historique de fonctionnement complexe (activité réduite de moitié et tentative de fermeture)
* Projet de service non évalué et arrivé à son terme
* Un manque de pilotage de l’activité et des moyens
* Équipe de Direction sur 2 services et mission des VPT
* Une application partielle de la loi réformant le statut des AF
* Difficulté d’articulation entre les équipes
* Locaux inadaptés
 | * Des évolutions par à coup, à défaut d’orientations publiques ASE/PJJ
* Des orientations nouvelles du CD (cahier des charges en cours)
* Un intérêt de la part de la PJJ dans le cadre de l’accueil diversifié
* Intérêt et reconnaissance des magistrats
* Loi sur le vieillissement qui a simplifié le régime des autorisations
 | * Question de la spécialisation régulièrement i interrogée par les ATC
* Beaucoup de « zones grises juridiques » sur le métier d’AF
* Articulation complexe avec les services du CD (Agrément et MODA)
* Service qui sert de variable d’ajustement avec le MODA
 | Service en difficultés organisationnelles importantes ⮱ Organiser et professionnaliser | * Autorisation PJJ/CD renouvelée 2/5/16
* Phase 1 - Projet patrimonial de la Verdière
* Organisation de la journée des AF et temps convivial remise de diplôme
* Élaboration et mise en œuvre du classeur pour l’Enfant
* Mise en place de temps de rencontre collectifs
 |
| Une organisation fragile au niveau du pilotage des moyens et de l’activité⮱ Piloter et sécuriser |
| SAPSAD | * Un fonctionnement globalement stable et repéré
* Des moyens importants dédiés à la mission
* Une équipe éducative impliquée
* Un outil reconnu au niveau des parents et partenaires
* Un réel intérêt et une forte implication des AF
* Une intégration au niveau de la dynamique territoriale
* Une activité génératrice de savoir-faire sur l’accompagnement à la parentalité
 | * Absence du projet de service
* Implantation limitée à un secteur géographique peu évolutif
* Outil sous utilisé au vu de la file d’attente
* petite équipe
 | * Un dispositif reconnu pertinent et efficace des partenaires
* CD assure un suivi départemental du dispositif avec l’ensemble des opérateurs
* Bonne dynamique du PPE
* Des acteurs locaux mobilisés
 | * Absence d’évaluation et d’évolution de la commande publique
* Seul dispositif novateur mais sans perspective de déploiement (augmentation du nombre de mesures et déjudiciarisation)
* Absence de pilotage qui dénature au fil du temps le dispositif, les opérateurs évoluent dans des cadres différents du schéma initial
 | Un service au cœur du soutien à la parentalité qui correspond aux besoins des usagers⮱Développer et professionnaliser | * Mise en place d’actions collectives
* Mise en place d’une mission de coordination
 |
| VPT | * Convention départementale annuelle globalement reconduite
* Une activité génératrice de savoir-faire sur l’accompagnement à la parentalité
 | * Financement par une dotation globale
* Organisation contraignante et difficile à stabiliser
* Manque de pilotage de l’activité
* Un coût élevé au regard des moyens octroyé
* Des locaux coûteux et trop grands
* Gestion du RH quant aux remplacements éventuels
 | * Un savoir-faire reconnu par les parents et les professionnels
 | * Un cahier des charges de départ insuffisant
* Pas réflexion sur le contenu et les attendus éducatifs de la mission
* Pas de bilan dans le cadre d’une coordination départementale
* Aucune révision des modalités et des coûts par les ATC
* Un mode de tarification pénalisant
* Un mode suivi et de facturation complexe
* Facturation des heures complexe
 | Une mission qui manque d’assise pour la conduire efficacement, du fait d’un défaut d’étayage départemental⮱ Structurer et optimiser | * Reconfiguration du territoire d’intervention VPT de Carpentras en faveur d’Orange
 |
| AEMO | * Un fonctionnement stable et repéré
* Une équipe éducative impliquée avec des compétences repérées
* Autorisation CD/PJJ renouvelée
* 2/5/16
 | * Projet de service non évalué et arrivé à son terme
* Équipe de Direction déstabilisée
* Une organisation inadaptée de moyens
* Une situation de suractivité chronique
* psychologues pas assez associés à l’externe par rapport à la valeur de leurs compétences
 | * Loi sur le vieillissement qui a simplifié le régime des autorisations
* Une instance de travail CD/PJJ/ADVSEA/APPASE
 | * Aucun intérêt ni mobilisation des ATC/JE pour partager une réflexion approfondie sur la suractivité
* Manque d’articulation avec les partenaires
* Absence de commande publique
 | Service qui a peu évolué au regard des enjeux (activité, pratiques, territoires, moyens…)⮱ Consolider et adapter  | * Phase 1 - Projet patrimonial de la Verdière
* Reconstitution de l’équipe de direction
* Finalisation du projet de service
 |
| AGBF | * Un fonctionnement globalement stable et repéré
* Une équipe impliquée
* Autorisation DDCS
* Un projet de service validé
* Action dirigée vers la parentalité
 | * Service juridiquement et comptablement rattaché au MJPM
* Pas de poste de chef de service
* Mission faiblement intégrée au référentiel de protection de l’Enfance
* Absence de dimension collective de la prise en charge des familles
* Surveillance de l’activité
* Des locaux pas adaptés (m2 insuffisants et emplacement géographique inapproprié)
* Un logiciel métier inadapté à la mission
 | * Un savoir-faire reconnu
* Un intérêt croissant des magistrats et des professionnels extérieurs
 | * Un manque d’implication totale de la CAF
* Un manque de connaissance globale des professionnels de protection de l’Enfance
* DDCS qui se positionne fortement aujourd’hui et avec exigence qui entraîne un effet sanction
 | Un service éloigné de la protection de l’Enfance et sous utilisé par les professionnels⮱ évoluer et développer | * Réalisation d’une plaquette de présentation de l’AGBF (à destination des pros)
* Phase 1 - Projet patrimonial de la Verdière
* Arrivée d’une nouvelle direction de service
* Évolution en cours
 |
| MJPM | * Une équipe de mandataires impliquée
* Autorisation DDCS
* Un projet de service validé
 | * Service juridiquement et comptablement rattaché à l’AGBF
* Un service de très petite taille
* Budget en réduction pour respecter la valeur point
* Pas de poste de chef de service
* Non-conformité des outils L2002-2
* Un manque de compétences sur certains métiers
* Fusion des 2 services toujours difficile
* Une équipe d’assistantes en sous régime avec un manque de compétences et d’outils, d’engagement
* une équipe divisée, pas d’identité commune suite à la fusion, aux derniers recrutements, au mode de management antécédent et au mode ou à l’absence de GRH
* un logiciel métier qui vient complexifier le travail (limite de cet outil et inadaptation technique, fastidieux d’utilisation) = trop contraignant
* Des locaux pas adaptés (m2 insuffisants et emplacement géographique inapproprié)
* Usure professionnelle
 | * Une réforme annoncée
* Une fédération pro-active (FNAT)
 | * Un pilotage départemental rigide
* Un contenu juridique complexe et dense
* DDCS qui se positionne fortement aujourd’hui et avec exigence qui entraîne un effet sanction
* Forts enjeux territoriaux
* Obtenir un avis favorable à la prochaine visite de conformité novembre 2018 (la dernière date du 14 décembre 2012 – avis défavorable sans actions à l’issue) = - 2018, mise en conformité du service selon les orientations proposées du rapport du 14 décembre 2012.
 | Un service éloigné de la protection de l’Enfance et sous utilisé par les professionnels⮱ Structurer, sécuriser et rassurer | * Arrivée d’une nouvelle direction de service
* Réorganisation en cours
* Phase 3- Projet patrimonial de la Verdière
 |
| SIE | * Un cadre d’intervention clairement défini
* Une activité réalisée en lien avec l’objectif de tarification
* Une équipe dynamique et bien positionnée sur la mission
 | * Un service de petite taille ne permettant pas toujours de travailler l’interdisciplinarité
* Une intervention sur l’ensemble du département
* Une régulation de l’activité contraignante
* Un cadre à mi-temps
* Aucune fonction de comptabilité
 | * Une reprise en main du pilotage de la complémentarité par la DTPJJ, comprenant une étude des besoins
* Un rapprochement des pratiques professionnelles SP/SAH
* Un nouveau cadre d’intervention possible pour l’investigation des MNA
 | * Plus de possibilité juridique d’augmentation de la capacité sans appel à projet
 | Service en bonne santé ⮱ Approfondir et développer | * Nouvelle direction
* Première réunion de travail conjointe PJJ/ ADVSEA le 19.02.2018 avec programmation de 3 séquences de travail complémentaires
 |
| SSJ | * Un domaine d’intervention intéressant et nécessaire à la conduite de la mission de justice
 | * Une mission non équilibrée au plan financier
* Une micro-équipe engendrant une personnalisation de la mission et un surinvestissement
* Une activité contraignante en termes de conduite de la mesure dans le temps
* Une coordinatrice technique surinvestie
* Offre de service inadaptée à la demande des prescripteurs
* Professionnels avec anciennes pratique pas en lien avec « les valeurs de l’Association » et la mission actuelle
 | * Demande d’intervention dans le cadre de la POP (Permanence d'Orientation Pénale) (trop contraignant et peu rentable, mais stratégique)
 | * Une activité résiduelle au niveau des TGI
* Pas de revalorisation des frais de justice depuis 20 ans
* Pas de possibilité de développement important de l’activité a priori
 | Une mission intéressante mais fragile au niveau de sa structuration⮱ Questionner et repositionner | * Nouvelle Direction
* Étude de la viabilité du service en cours (seuil de rentabilité et faisabilité des objectifs)
* Adapter l’offre de service aux besoins des prescripteurs, dont le CJSE (permanence proposée aux JLD) = 3 avril 2018.
* Réduire les écrits (EP) et limiter l’intervention (réf 25 h)
* Envisager l’entretien par visio pour les auditions éloignées,
* Se questionner sur notre présence systématique aux assises (possibilité d’être dispensé).
 |
| Démarche qualité  |
| Analyse des besoins | * Quelques outils statistiques dans les services et établissements
 | * La démarche de recueil des besoins des usagers n’est pas déployée
* Les enquêtes de satisfaction ne sont pas généralisées et suffisamment analysées
* Peu d’analyse des statistiques
* Pas de croisements de données internes avec des données extérieures
* Absence de logiciel métier sauf pour le service MJPM
 | * Modalités de la loi 2002-2 rénovant l’action sociale
* Des éléments statistiques émanant de différentes institutions
* Des logiciels métiers spécifiques et adaptés
 | * Dimension peu soutenue par les ATC
* ODPE fusionné avec l’observatoire social départemental
* Champ très technique (outil - méthode – analyse)
 | La démarche de recueil et d’analyse des besoins n’est pas suffisamment engagée :⮱ Développer et assurer une meilleure adéquation entre les besoins des usagers et l’offre sociale | * Nouvelle base de recueils d’information au niveau du SPST
 |
| Évaluation interne & externe | * Politique d’évaluation interne et externe pour l’ensemble des structures
* Production complète des premières évaluations externes
 | * Pas de référent qualité pour accompagner la démarche
* Non suivi des évaluations (peu de plan d’actions qualité)
* Manque de visibilité et de stratégie pour planifier la mise en œuvre des futures évaluations conformes à la réglementation en vigueur
* Aucun cahier des charges pour le choix des intervenants pour les dernières évaluations
* Versant participatif des salariés aléatoire selon les structures
 | * Structuration et méthode issues de la loi 2002-2 rénovant l’action sociale
* Nombreux guides et travaux de l’ANESM
 | * Aucune dynamique avec les ATC ; dossier perçu comme étant une obligation réglementaire
* Disparition de l’ANESM (remplacée par la Haute Autorité de Santé)
* Offre trop large de prestataires avec difficulté de choix
 | Démarche évaluative engagée mais ne donnant pas lieu à dimension stratégique⮱ Généraliser et piloter les plans d’action en dynamique avec les projets de service | * Mission de soutien sur la formalisation des plans d’action pour 2 structures
 |
| Droits & place des usagers | * Mise en œuvre de la démarche d’amélioration continue de la qualité
* Outils loi 2002-2 opérationnels en majorité dans l’ensemble structures
* Prise en compte de l’évolution de la place de la personne accompagnée pour aller vers une recherche de « co-auteur » des projets
* Implications des personnes et notamment des enfants
 | * Pas de référent qualité pour accompagner la démarche
* Une culture professionnelle très timorée sur ce sujet
* Manques de modalités de participation et de représentation des usagers
* Manque d’un CVS
* Les personnes accompagnées méconnaissent l’Association
* Manque de communication
 | * Outils issus de la Loi 2002-2 rénovant l’action sociale
* Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l’ANESM
 | * Évolutions législatives importantes qui demandent à être accompagnées
* Des parents peu impliqués pour investir ce champ
* Temps d’adaptation et d’appropriation nécessaire aux professionnels des nouveaux modes d’intervention et de pratique concernant l’accompagnement à la personne
 | Démarche qualitative engagée a minima :⮱ Recueillir les attentes des usagers, leur donner une place réelle au sein de l’Association et ouvrir les structures sur leur environnement.  | * CVS étendu à l’ensemble des établissements
* Mise en place d’administrateurs délégués
 |
| Adaptation & diversifi­cation | * Quelques expériences menées et arrivée de nouveaux services
* (SAPSAD, VPT, SSJ)
* Des cadres et des salariés intéressés et volontaires
 | * Des structures restées pour la plupart d’entre elles sur un mode de fonctionnement sans évolution majeures
* Un mode d’intervention majoritairement judiciaire enfermant
* Une commission recherche et développement peu active
* Pas de réflexion associative sur la continuité des parcours
* Des projets individuels à dimension non associative et non valorisés au titre de l’association
* Plusieurs expériences infructueuses menées par la MECS de la Verdière
* Une méthodologie démarche & conduite de projet insuffisamment intégrée
 | * Ouverture législative à la voie de l’expérimentation
* Impulsion de la déjudiciarisation de l’accompagnement par les lois successives de protection de l’Enfance
* Une demande institutionnelle générale de diversification des modes de suivi des personnes
* Une réflexion continue sur la mise en œuvre de la continuité des parcours
* Appels à projet en cours et à venir
* Des micros initiatives partenariales locales stimulantes
 | * Réduction du périmètre d’initiative pour les associations du fait de la procédure d’AAP
* Capacité d’innovation faible dans le champ de la protection de l’enfance, en lien avec les obligations légales et le statut de minorité
* Des cahiers des charges éducatifs et référentiels professionnels statiques
* Politique départementale de protection de l’Enfance axée sur le versant judiciaire
* Des contraintes techniques fortes (Financières, juridiques, administratives,…)
 | Mise en œuvre des missions fortement marquée par le mandat judiciaire qui a tendance à scléroser ⮱ Rétablir l’équilibre contrôle / accompagnement et soutenir une dynamique d’adaptation aux besoins des publics  | * Engagement en 2017 et avis favorable appel à projets médiation familiale (CAF)
* Projet REPERE
* Positionnement associatif favorable au niveau de la création d’un CEF
* Création du service Initiative et Développement
* Engagement Appel à projet MNA (CD)
 |
| Communication |
| Identité visuelle et graphique | * Identité visuelle déclinée sur les principaux supports
 | * Identité désuète et inadaptée
* Absence de charte graphique associative
* Déclinaison graphique hétérogène au niveau des structures
 | * Possibilités techniques créatives et performantes
 |  | Image de l’Association vieillissante, mal repérée, et repérante qui ne permet pas de mettre en avant l’acteur et le travail réalisé⮱ Refondre et créer des supports participant à la construction de l’identité associative | * Changement d’identité graphique le 1er janvier 2017
* Modélisation des différents supports
* Attribution d’adresse mail et cartes de visites (cadres hiérarchiques)
 |
| Communica­tion interne | * Informations associatives importantes communiquées sur support papier via les fiches de paie
* Site intranet dédié aux salariés inscrits volontairement
 | * Peu de notes d’information et pas de régularité
* Vecteur important d’informations via le CE
* Communication sur panneaux d’affichage des structures insuffisamment mis à jour
* Intranet peu structuré, peu fourni et peu utilisé
 | * Possibilités techniques créatives et performantes
 |  | Communication insuffisamment formalisée et régulière pouvant conduire à un défaut de fluidité des informations ou à des informations erronées.⮱ Renforcer et structurer la communication écrite | * Mise en place de note de service à destination des salariés

- Refonte du site intranet |
| Promotion de l’action  | * Site internet ADVSEA
* Plaquette annuelle de synthèse de l’activité
* Film promotionnel dans le cadre des 80 ans de l’Association
* Maîtrise des outils par la secrétaire de direction
* Expertise au niveau d’un administrateur
 | * Pas de dossier de présentation type de l’Association
* Absence de professionnel affecté à la communication
* Pas de réseau établi de correspondants presse locaux
* Pas de pratique du support communiqué de presse
* Absence de visibilité sur les réseaux sociaux
* Pas d’achat du nom du domaine internet
* Aucun objet de promotion de l’Association
* Peu de relais sur les supports des partenaires
 | * Possibilités techniques créatives et performantes
* Validation de crédits d’investissement pour la refonte du site internet
* Demandes d’information sur l’association et ses activités
 | * Coûts importants selon le type d’opération
 | Un déficit de promotion de l’action ne permettant pas d’assoir, de reconnaître et de développer les missions portée par l’Association⮱ Se faire connaître, participer et investir le champ de la promotion de l’action | * Réalisation d’un livret de présentation de l’Association
* Refonte du site internet pour en faire un outil moderne
* Mise en place de l’outil communiqué de presse
* Interview radio DG
* Diffusion du logo ADVSEA
* Rédaction d’articles de presse
* Participation à diverses
* manifestations – tables rondes
 |

# Ressources humaines & structuration interne

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats & analyse** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| Organisation générale |
| Organisation & fonctionnement | * Formalisation d’un organigramme général
* Fonction stratégique et soutien du Siège bien repérée et utilisée par les structures
 | * Organisation en totale verticalité
* Hétérogénéité de la taille des services et établissements
* Niveau d’encadrement (CSE) insuffisant sur certains services
* Organigrammes des structures non formalisés
* Vademecum obsolète
 | * Appels à projets pour la création de nouveaux services
 | * Aucune approche transversale et convergente au niveau des différents tarificateurs
 | Nécessité d’optimiser l’organisation des services :⮱ Informer et impliquer d’avantage les Directions des structures dans le rendu d’outils de pilotage. Et travailler en partenariat avec le siège pour la réalisation de ceux-ci.⮱ Élaborer de façon systématique les organigrammes et les fiches de poste. Latitudes organisationnelles limitées du fait des orientations budgétaires des ATC : ⮱ Nécessité d’activer les moyens juridiques pour convaincre les financeurs | Mise en place d’une trame de suivi des mouvements RHCommission RH trame de fiche poste associative en cours de réalisation |
| Délégations | * Délégations effectives au niveau DG et directeurs (DUD)
* DUD exhaustifs et juridiquement conformes
 | * Liens de dépendances Siège/ Structures trop forts Appréhension partielle selon les directeurs du contenu du DUD
* Écart constaté entre le DUD théorique et le périmètre réel des responsabilités
* Absence de DUD au niveau de la DRH et de la directrice comptable et financière
* DUD non présentés aux directeurs au moment de la formalisation de leur recrutement
* DUD non signés par certains Directeurs
* Aucune subdélégation formalisée au niveau des chefs de service dans la chaîne de responsabilité
* Aucune disposition en cas d’intérim de Direction
 | * Obligation légale du DUD
* Recomposition des équipes de direction amenant un regard extérieur
* Valorisation du reclassement des directeurs et des chefs de service, en phase avec le niveau de délégation attendu
 | - Champs de compétences et de responsabilités croissants et de plus en plus diversifiés | Direction générale surexposée du fait d’un espace de responsabilité insuffisamment défini et trop large :⮱ Revisiter le DUD et accompagner individuellement sa mise en œuvre |  - Élaboration de lettre de mission Directeurs sur les missions spécifiques - Révision à la marge du DUD en février 2018- Réflexion collective en CODIR d’avril 2018 |
| L’échelon de responsabilité au niveau des chefs de service n’est pas intégré alors que le statut le permet⮱ Organiser des subdélégations participant à une meilleure organisation |  |
| Situation d’absence non intégrée en termes de transfert de responsabilité⮱Traiter le risque de désorganisation par défaut de position sur les intérims de direction en cas d’absence ou d’empêchement en définissant une organisation interne de suppléance. |  |
| Mutualisation & transversa­lité | - Mission repérée au niveau du Siège - CDD intervenant sur plusieurs structures | Peu de mutualisation & transversalitéPeu de mobilité interne et pas de politique de mobilité.Peu de visibilité sur les souhaits d’évolution des salariésProjection des directions centrée sur leurs propres structures |  | Traitement conventionnel différent entre internat et externat et SPST (CT 4) frein à la mobilité |  | Mise en place Commission mutualisationRecrutement des nouveaux cadres avec appétence de transversalité |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats & analyse** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| Politique salariale |
| RÈGLEMENTATION sociale | - Stricte application intégrale de la CCN 66- Réduction d’échelon automatique tous les 2 échelons- Application des dispositions classiques en matière de prévoyance et de mutuelle |  | - Évolution attendue de la CCN 66 | - Fin de l’opposabilité de la CCN pour le secteur médico-social en CPOM  |  |  |
| Recrutement & INTÉGRATION | - Une procédure favorisant les recrutements internes- Commission recrutement avec les administrateurs | * Absence de stratégie de recrutement
* Aucune veille active
* Procédure de recrutement variable selon les fonctions et/ou les structures
* Pas de liens privilégiés avec l’APEC ou pôle emploi
* Liens tenus avec l’IMF par rapport aux professionnels stagiaires
* Peu de marge de manœuvre sur les éléments de rémunération

- Absence de procédure et support d’accueil associatifs | - Outils numériques ouvrant à un vaste marché  | - Forte concurrence pour certains métiers- Salaires arrêtés par les ATC- Peu de soutien des ATC sur la question du tuilage au niveau des fonctions de direction |  | - Réalisation d’un livret d’accueil associatif |
| LICENCIEMENT |  |  |  |  |  |  |
| Discipline |  |  |  |  |  |  |
| Organisation du temps de travail  |
| Aménagement du temps de travail  | - Temps de travail indiqué dans le contrat de travail | * Absence de cadre associatif au niveau de la mise en œuvre des 35h
* Des modalités d’organisation de temps de travail diverses
* Gestion de la récupération du temps de travail insuffisamment formalisée et dépendantes des différentes directions

Question de la continuité du service non prise en compte à certains endroits |  |  |  |  |
| Congés | - Des outils Excel construits au niveau de chaque service et établissement | - Absence de logiciel métier permettant le traitement des congés- Manque de maîtrise sur la question du droit au congé (qui ?)- Chefs de service insuffisamment impliqués- Principe de l’annualisation des congés non acquis- Journée du Président mise en œuvre de façon aléatoire selon les structures |  |  |  |  |
| Suppléance - Intérim |  | - Aucune disposition ; gestion au cas par cas- Absence de lisibilité sur la question de l’intérim Directeur / chef de service |  |  |  |  |
| gestion des COMPÉTENCES |
| MOBILITÉ |  |  |  |  |  |  |
| formation  | Des salariés plutôt volontaires sur la formation* Bonne appropriation du cadre de la protection de l’Enfance au civil
* Bonne appropriation du cadre de la protection du majeur au civil et au pénal
* Structuration par pôles renforçant la mutualisation des connaissances

3 administrateurs disposant d’une expertise juridique | * Absence de plan associatif de formation
* Des démarches de formations très individuelles et pas toujours en lien avec le métier
* Pas d’action de formation portée par des salariées
* Un manque de connaissances et d’appropriation du champ de la formation professionnelle (par qui)
* Un écart type important entre les salariés par rapport au nombre d’heures de formation réalisées
* Connaissances partielles des champs réglementaires connexes par les cadres
* Sous-investissement de la question pénale des mineurs
 | * Une OPCA disponible et reconnue (UNIFAF)
* Une offre de formation partenariale locale intéressante
* Facilité d’obtention de l’agrément formation au niveau de l’Association
* Partenaires mobilisables en vue d’apporter des connaissances et/ou une expertise
* Sollicitation possible des différentes fédérations
 | * Champs juridique dense et complexe
* Pas d’appui technique des ATC
* Réglementation nouvelle sur la commande publique
* Pas de formations interinstitutionnelles des cadres
 | Appréhension globale par les cadres trop généraliste⮱ Nécessité d’une formation collective avec des déclinaisons spécifiques selon les besoins Appréhension insuffisante le versant tarification (Règles – Formes – Recours) par qui ?⮱ Nécessité d’une formation collective avec des déclinaisons spécifiques selon les besoinsManque de formalisation de supports associatifs et d’une base documentaire⮱ Nécessité d’un étayage technique par le Siège et mise en place d’une « veille & partage » Appréhension globale du champ pénal et des champs connexes par les cadres trop généraliste⮱ Nécessité d’une formation collective avec des déclinaisons spécifiques selon les besoins | * 1 journée de formation sur le budget

1 accompagnement & 1 support sur le régime des autorisations et habilitation* Transmission régulière de différents supports de la DG

Constitution d’un espace intranet documents professionnels |
| TUTORAT  | - Accueil régulier de stagiaires en travail social- Possibilités de gratification des stagiaires (1/structure) | - Aucun accord avec les instituts de formation- Peu de disponibilité des professionnels à consacrer aux stagiaires- Absence de gratification des tuteurs (heures et rémunération) |  | * Une nouvelle évolution réglementaire de la formation professionnelle
* Des- règles d’attribution de formation pas toujours lisibles
* Partenariat peu actif et formalisé avec les instituts de formation (IMF, centre d’apprentissage)
 |  |  |
| QUALITÉ de l’emploi |
| Adéquation des moyens | - Ensemble des salariés qualifiés en correspondance avec les moyens alloués (tarification)- CBS utilisé pour les remplacements | - Politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences embryonnaire- Directions centrées sur leurs propres structuresAbsence de projet associatif base d’une politique RH |  - Acceptation des budgets en référence avec la convention collective (coefficient) - Poste de remplacement budgété (internat)- Ecole travail social en proximité | -Refus des ATC de touteaugmentation de taux d’encadrement (CSE, éducatif) -ETP très figé par catégorie (pas d’enveloppe globale) - Stagiaire éducatif gratifié 1 seul/an |  | * Des directeurs reconnus au niveau de leur statut
 |
| Risques psycho-sociaux | * Engagement des salariés qui constitue la véritable plus-value de l’association
* Démarche d’évaluation professionnelle engagée
* Des compétences multiples, diverses et des pratiques professionnelles reconnues
* Des directeurs reconnus au niveau de leur statut
 | * Des clivages entre catégories professionnelles conduisant à un certain isolement
* Compétences et savoirs faire des salariés insuffisamment utilisés et valorisés
 | * Nombreuses demandes d’évolutions identifiées et demandées par les salariés
 | * Résistance au changement à mesurer et à accompagner
 |  |  |
| Qualité de vie au travail | * Engagement des salariés qui constitue la véritable plus-value de l’association
* Démarche d’évaluation professionnelle engagée
* Des compétences multiples, diverses et des pratiques professionnelles reconnues
 | * Des clivages entre catégories professionnelles conduisant à un certain isolement
* Compétences et savoirs faire des salariés insuffisamment utilisés et valorisés
 | * Nombreuses demandes d’évolutions identifiées et demandées par les salariés
 | * Résistance au changement à mesurer et à accompagner
 |  |  |

|  |
| --- |
| DIALOGUE SOCIAL |
| Délégués du personnel & syndicaux | * Tenue mensuelle des DP
* Tenue mensuelle des NAO
* Climat social serein, agréable et respectueux
 | - Un manque de mobilisation des salariés  |  |  |  |  |
| Comité d’entreprise | * Un CE engagé et actif
* Une offre intéressante en matière d’action sociale
* Des temps conviviaux entre les salariés
 | - Une implication variable selon les structures |  |  |  |  |
| instances autres | * Commission HSCT
 | - Objectifs non formalisés ; instance non satisfaisante |  |  |  |  |

# Ressources financière & pilotage des moyens

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| SUIVI FINANCIER |
| Pilotage des moyens | * Des compétences affirmées au niveau des comptables siège et services
* -logiciel adapté et intégré depuis de nombreuses années, un suivi organisé
 | * Pilotage insuffisant des moyens : la structuration et les outils de gestion financière ne sont pas assez mobilisable pour l’aide à la décision et le con­trôle de gestion
* Dispersion géographique des structures et des comptabilités

Qui ne permet pas aux comptables d’avoir une vision globale et d’assurer leur remplacement -insuffisante du contrôle interne-manque de formalisation des procédures  | * recherche générale de mutualisation des moyens
* une reconnaissance de « bonne gestion » par les financeurs et le commissaire aux comptes
 | - Évolution de la réglemention en matière sociale - Dématérialisation obligatoire  | le pilotage insuffisamment évolutif et ouvert au changement, obligation de modifier l’organisation : liaison avec l’informatique* s’adapter aux nouvelles technologies et se préparer à la numérisation
 | Mise en place partielle d’un pôle comptable |
| TRÉSORERIE | -Trésorerie satisfaisante-consolidée au niveau associatif-peu de placements financiers - pas de perte de temps sur la gestion quotidienne de la trésorerie  | - Un mois de financement des frais d’exploitation |  | - Contraintes fiscales | Une trésorerie satisfaisante mais non excédentaire qui doit être maintenue au minimum :⮱assurer une vigilance régulière  |  |
| Gestion analytique | - Existence d’une gestion analytique  | - Gestion n’est pas utilisée suffisamment pour le suivi budgétaire (SPST, tutelles) |  |  | sous-utilisation actuellement :⮱ envisager de développer cette gestion pour aide à la décision (pour SPST et tutelles) |  |
| RÉGULARITÉ & transparence | - Une bonne santé financière de l’association : trésorerie - dotations tarifaires correctes - fonds propres – rigueur comptable- Une reconnaissance de « bonne gestion » par le commissaire aux comptes- Respect des grands équilibres- Contrôles URSSAF satisfaisant- Rapport positif suite à expertise du CE |  |  |  |  |  |
| Gestion BUDGÉTAIRE |
| modes de financements | - Financement par tarification annuelle- Une dotation globale pour une mission- Paiement à l’acte pour une mission | - Des subventions locales répondant à des critères d’obtention et de suivi diverses- Absence de CPOM |  | - Champs de la protection de l’Enfance non soumis à CPOM obligatoire  |  |  |
| Tarification | * Très bonne maîtrise des exercices budgétaires (BP et CA)
* -Des compétences affirmées au niveau des comptables siège et services
 | * Manque de compétences techniques en matière de contentieux
* Liens distendus et pas assez personnalisés avec les ATC
* Manque de représentions du conseil d’administration auprès des ATC
 | - Bonne compréhension des problématiques de l’Association par les financeurs  | -contraintes budgétaires  |  Une volonté de collaboration de part et d’autre :⮱ A développer avec les ATC | Mise en place d’une participation et soutien des administrateurs sur les choix stratégiques (ex : la Verdière) |
| Diversification des FONDS | - mage de l’Association-Appui sur notre activité actuelle | * Diversification limitée des ressources (CD, DDCS, PJJ) et/ou manque de visibilité de certaines ressources (crédits liés à des politiques publiques)
* dématérialisation de l’activité des TGI
* manque de personnel et de compétences pour l’instruction des dossiers
* Question des financements non pérennes (CPOM et subventions) et financements « entremêlés »
* Pas de démarches auprès des grandes fondations
 | - Des sources de financements non exploitées à ce jour (publiques et privées) | * une pression à la baisse générale des finances publiques
* normes réglementaires contraignantes et coûteuses
* -des dossiers à instruire complexes
 | Peu de temps et de moyens à consacrer à la diversification des financiers :⮱Questionner et agir |  |
| Recettes diverses | - Expérience positive de location de locaux dans un but de conservation du patrimoine- Obtention d’une subvention par la caisse d’Epargne  | -manque de connaissance des tiers vis-à-vis de l’Association- absence d’attractivité pour percevoir des dons (statuts et utilité publique) |  | - Domaines de compétences financés majoritairement par des fonds publics contraintes juridiques et fiscales  | L’Association n’a pas engagé de réflexion autour de ce type de recettes :⮱Questionner et faire un choix des priorités | - Plusieurs participations privées à l’occasion des 80 ans- Travail engagé sur l’opportunité d’une reconnaissance intérêt général ou utilité publique  |

# Patrimoine & logistique

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ADVSEA-logo2017-B | **Faits internes** | **Faits externes** | **Constats** | **Actions** **Réalisées** |
| **Forces** | **Fragilités** | **Opportunités** | **Contraintes** |
| Patrimoine immobilier |
| Gestion | * Un parc immobilier important en termes de valeur ajoutée
* Des locaux globalement adaptés à la mission
* Une MECS en très bon état
* Mise en œuvre régulière des contrats de vérification & d’entretiens obligatoires
 | * Absence de stratégie associative patrimoniale
* Pas d’inventaire par un expert judiciaire des biens immobiliers
* Aucune fonction technique internalisée au niveau du Siège (question d’un responsable technique)
* Vétusté importante des bâtiments de la Verdière
* Des surfaces inadaptées et/ou localisation problématiques
* Souscription d’un bail commercial
 | * Un suivi régulier par les ATC
* Soutien dans le cadre du projet Verdière
* PV de visite de conformité à jour
 | * Marché immobilier accessible en termes de prix
* Partenariats possibles en termes de mise à disposition de locaux
* Difficultés d’obtention des visites de sécurité
 | Un patrimoine important mais mal appréhendé et maîtrisé⮱ Mener une réflexion stratégique afin que la dimension patrimoniale soit pleinement intégrée au niveau du pilotage des moyens au service de la mission | * Élaboration du projet de réhabilitation du site de la Verdière
* Premier inventaire patrimonial réalisé en décembre 2017
 |
| Investisse­ment | * Réalisation d’investissements réguliers
* Maintien du fond de roulement nécessaire au respect des équilibres financiers
 | * Investissements insuffisants par rapport à l’état des biens
* Question à traiter de la sécurité partiellement prise en compte (accès, surveillance)
* Absence de démarche concernant l’utilisation de matériaux permettant une maîtrise des coûts énergétiques
* Question à traiter de la climatisation sur l’ensemble des structures
 | * Structuration du traitement des investissements à travers le support PPI
* Évolutions des solutions techniques
* Marché financier favorable aux investissements
 | * Dotations dépendants de la capacité financière des structures
* Coûts contrats de maintenance
 | Des investissements ponctuels n’intégrant pas les différents volets techniques existants⮱ Structurer une démarche spécifique afin d’anticiper et rationnaliser les investissements | * Déploiement des équipements visiophones
 |
| Entretien | * Petits travaux d’amélioration du quotidien et peinture
* Des OP mobilisés sur la question de l’entretien des établissements
 | * Un entretien aléatoire selon les structures
* Problématique de l’entretien sur les structures non dotées d’ouvrier professionnel
* Peu de démarches respectueuses de l’environnement et de la santé
* Problématique spécifique de l’entretien des espaces verts
 | * Des prestataires pouvant s’intégrer dans une démarche d’économie circulaire
 | * Question des habilitations à respecter
 | Entretien a minima, pas suffisamment anticipé au niveau du repérage des besoins⮱ Professionnaliser la question de l’entretien | * Interventions ponctuelles des OP dans les structures
* Mise en place de chantiers éducatifs pour le petit entretien
 |
| Accessibilité | * Agenda d’accessibilité programmée effectué en septembre 2015
 | * Impossibilité de mettre en place ces travaux d’accessibilité pour certains biens immobiliers architecture pas adaptable
 | * Existence d’un régime de dérogation
 | * Cadre légal (Délais d’exécution prévus par la loi)
* Dossier administratif et technique compliqué à gérer
* Coûts financiers très et trop élevés
 | Prise en compte de la question de l’accessibilité⮱ Poursuivre la démarche en maîtrisant les coûts | * Programmation de mise en œuvre des ADAP
* Courriers propriétaires adressés dans la totalité
* Prise en compte en partie dans les BP ;
* Des actions de mise en conformité ont été traitées en priorité
 |
| Informatique - Téléphonie |
| Informa­tique de gestion | * Performance du logiciel utilisé (Logiciel intégré Compta/RH/Facturation)
* Partenariat avec un prestataire national - EIG de bonne qualité
* - Pas de coût supplémentaire pour le
* développement de passerelles entre de nouveaux logiciels (ex : Logiciel de planning, reporting).
* - Un accompagnement en matière de formation
* Coût de la prestation partagé avec une autre association
* Une bonne connaissance par les comptables
 | * Aucune fonction technique internalisée au niveau du Siège (question d’un responsable technique)
* Directeurs peu familiarisés à l’outil donc quasiment non utilisateurs
* - Plusieurs serveurs sur les différents sites
* Absence de mise en œuvre des modules annexes (Dossier des usagers – Gestion des contrats – GED)
* -Frein financier pour la mise en place dans les structures de certains logiciels.
* Recyclage du matériel en partie organisé
 | * Un éditeur informatique en proximité avec Bercy pour intégrer les réformes
* Des déploiements et adaptations réguliers (Volet RH en cours)
* Outre le soutien informatique, EIG apporte un soutien législatif
* Très bonne réactivité sur les mises à jour des logiciels
* Une hotline de qualité
* Un comité des utilisateurs local basé sur Avignon
* Évolutions techniques régulières
 | * Réforme du prélèvement à la source à intégrer
* Mises à jour de plus en plus nombreuses nécessitant des fermetures d’accès
* Attaques virus de plus en plus importante
 | Une bonne structuration de l’informatique de gestion qui permet un traitement satisfaisant de la gestion des budgets et des paies⮱ Continuer à intégrer au fur et à mesures les nouvelles fonctionnalités et en promouvoir leur usage |  |
| Informa­tique bureautique | * Logiciel bureautique en adéquation avec les besoins informatiques
* Mise en place de solutions bureautiques pour pallier au logiciel métier crées par les professionnels en lien avec les besoins du service et du siège (feuille des congés)
* Existence de VPN pour une partie des structures
 | * Aucune fonction technique internalisée au niveau du Siège (question d’un responsable technique)
* Manque de politique associative sur l’ensemble du domaine
* Parc informatique sous doté et totalement hétérogène
* Ensemble logiciels sous doté
* Manque de formation des professionnels à l’outil informatique
* Problèmes chroniques de connexion réseau sur l’ensemble des structures
* Manque d’inventaire et d’entretien
* Une multitude de prestataires
* Absence de charte informatique – droit à la déconnexion
* Durée d’amortissement trop longue (5 ans matériel obsolète)
* Présence de virus due aux mauvaises pratiques
* Un seul service équipé de la GED d’où des archives papiers démesurés
* Recyclage du matériel non organisé
 | * Existence de logiciels métier adaptés aux missions
* FAI (fournisseur accès internet) qui ont développé des réponses adaptées aux solutions d’entreprise
* Développement de la GED (gestion électronique des documents dématérialisés)
* Nouvelles solutions d’hébergement (logiciel, stockage des données)
* Promotion de l’usage des NTIC au niveau des services DDCS
 | * Multitudes de possibilités de partenariat en lien avec les missions de l’Association complexe à analyser
* Évolutions technologiques très rapides
* Coût des implantations et disponibilité (fibre)
* Coût de développement logiciel
* Inadaptation du positionnement des ATC sur la durée d’amortissement de l’équipement informatique
* Faible culture de l’usage du numérique parmi les travailleurs sociaux
* Attaques virus de plus en plus importante
 | Un manque et une iniquité de moyens mettant en difficulté l’Association sur la question de la performance et l’usage du numérique ⮱ Mener une réflexion stratégique pour intégrer l’outil informatique au service des missions et apporter aux salariés une nouvelle ressource professionnelle | * Équipement des cadres d’un ordinateur portable
* Mise en place d’une mission d’expertise
* Formation collective des secrétaires de direction
* -Réorganisation du système à partir du site de la Verdière (mutualisation au niveau du serveur)
 |
| Téléphonie | * Les lignes budgétaires sur la téléphonie fixe sont en adéquation avec les besoins
* Fin progressive d’engagement sur les abonnements
 | * Absence de politique associative (attribution, matériels, politique d’achat)
* Pas d’évaluation des besoins et possibilités technique actuelles
* Aucune fonction technique permettant d’expertiser cette question
* Coût financier des factures trop élevé (abonnements non renégociés)
* Absence de charte téléphonique
* Utilisation anarchiques de téléphones privés
 | * Concurrence forte qui génère des coûts à la baisse, même si les abonnements professionnels sont beaucoup plus chers que les abonnements domestiques
* Évolution rapide et intéressante des solutions techniques
* Passage à la téléphonie numérique en 2020
 | * Offre dense qui rend l’exercice de comparaison complexe
* Contraintes liées aux engagements sur les abonnements
 | Equipements et usages désordonnés alors que la téléphonie est un outil de travail indispensable pour la plupart des salariés⮱ Elaborer une politique performante d’achat et d’utilisation  | * Contacts et mise en concurrence des multi-prestataires
* Négociations en cours pour téléphonie et fibre
 |
| Sécurité des données | * Serveur de données (protection) sur les principales structures
* Installations régulières d’anti-virus et anti-spams
* Organisation de la sauvegarde régulière des données
 | * Mauvaise gestion du droit d’accès aux fichiers
* Échanges de fichiers non cryptés
* Présence d’éléments extérieurs sur le réseau (ex le téléphone mobile particulier)
* Utilisation de messageries personnelles
* Pas de charte sur la sécurité des données
* Manque de formation et d’information auprès des professionnels
* Manque de procédures et de pratiques de destruction des données électroniques et matérielles
* Manque de vigilance de tout un chacun en lien avec la nécessité de former et d’informer
 | * Règlement général européen sur la protection des données personnelles - RGPD (loi du 27 avril 2016) (gestion de la protection des données personnelles) (possibilité d’être accompagné)
* Développement de la GED (gestion électronique des documents dématérialisés)
* Existence de logiciels de sauvegarde automatisée
 | * Faible culture de l’usage du numérique parmi les travailleurs sociaux
* Coûts importants
* Question de la conformité avec les recommandations de la CNIL
* Risque permanent de piratage
 | Domaine non conforme avec la réglementation⮱ Intégration de la dimension sécurité dans les usages professionnels | * Sauvegarde faite sur l’ensemble des structures
* Pilotage et Mise en œuvre de la solution de cryptage des mails en partenariat avec les tribunaux
 |
| BIENS mobiliers  |
| Politique d’achat | * Une expérience au niveau de la prestation évaluation interne
 | * Absence de politique associative
* question des achats, de l’entretien non globalisée
* Pas de politique d’achat responsable

Manque de moyens sur certains services et absence de mutualisation | * Demande de mutualisation de la part des ATC
* Secteurs de mise en concurrence importante
 | * Mise en commun complexe du fait de 4 ATC
* Question du pouvoir adjudicateur non tranchée à ce jour
* Nécessité d’avoir des volumes pour mener avoir une véritable marge de négociation
 | Politique d’achat individuelle et dotations non adéquates⮱ Envisager et organiser et mettre en œuvre des mutualisations | * Évolution de la politique associative qui a agi sur les négociations en termes de volume d’achat (ex AEMO : de 8 à 14 PC)
 |
| Inventaire | * Des inventaires générés par le suivi des investissements, tenus au niveau du suivi comptable
 | * Mission générale non prise en compte au niveau du Siège
* Absence de politique associative
* Des inventaires aléatoires par structures et non mis à jour
 | * Existence de logiciels
 | * Nécessité de recourir à des experts assermentés
* Mises à jour régulières à prévoir
 | Peu d’élaboration sur ce domaine⮱ Organiser et mettre en œuvre les diverses inventaires nécessaires à la bonne gestion des biens |  |
| Assurances | * Des biens assurés dans chaque structure
* Un assureur historique : MAIF
* Une assurance professionnelle pour la défense des salariés
 | * Absence de politique associative
* Pas d’analyse des besoins et des coûts
 | * Secteur de mise en concurrence importante
 | * Offre dense qui rend l’exercice de comparaison complexe
* Augmentation régulière des coûts
 | Une couverture assurantielle correcte et a priori adaptée⮱ Ajuster la couverture aux besoins, en lien avec les différentes prestations proposées, sur fond de négociation à périmètre associatif | * - Renégociations de contrats d’assurance automobile dès 2016
 |
| Archives | * Une gestion a minima par les structures des archives éducatives comme administratives
 | * Absence de politique associative
* Une masse de supports papier stockées dans les bureaux et éparpillés
* Des locaux inadaptés (taille, humidité, rangements)
 | * Des solutions numériques (GED)
* Un appui technique de la part du service départemental des archives
 | * Un domaine technique répondant à des règles spécifiques mal appréhendées
* Absence de coordination avec le service gardien
 | Peu d’élaboration sur ce domaine⮱ Organiser et mettre en œuvre un plan d’archivage numérique par structures  | * Un positionnement du trésorier sur la question des archives administratives
* 2 missions de traitement des archives validées par les ATC
* Un premier déstockage dans la plupart des structures, en lien avec le projet Verdière
 |

[Haut du document](#_top)