

Comités de rédaction 2

1^{ère} session

Mardi 28 mars 2017

9h30/12h30 – 13h30/16h30

Siège social - Nice

<p>Membres présents : Muriel BOERO – Les Terrasses Khadja BOUCHAKOUR – Les Terrasses Annick BOUSQUET - Conseil d'Administration Laura BREYTON - Complexe EPIS Philippe CAYUELA – CEP La Nartassière Philippe DANAÉ - ASP Pascal LEGER – Complexe EPIS Franck LEMOINE – Les Chênes Aïmen MOUMEN - CEP La Nartassière Erwan PASTOL Les Terrasses Gabriel PELLEGATA – Val Paillon Caroline VOLPE Complexe Sophia</p> <p>Animateurs : Shirley HARVEY - Bien Commun Francis MILLIASSEAU – ADSEA 06</p> <p>Invités : Agnès OCCHIPINTI Céline PACCOUD</p>	<p>Membres excusés : Brigitte SOCHALA – Val Paillon</p>
---	--

COMPTE RENDU

L'objectif de la séance : rédiger la partie II-2 du projet associatif intitulé « *Un projet associatif ancré sur un contexte et des enjeux* »

1/ Présentation des membres du comité

Par groupe de deux, les participants ont été chargés d'interviewer leur voisin et de le présenter aux autres personnes.

Outils : interviews croisées

2/Introduction de la séance

- présentation de la mission et des étapes de travail de 2015 à 2016 faites par le Cnam,
- rappel des bonnes pratiques au sein du comité de rédaction.

- point sur la communication et l'autorisation du droit à l'image

Céline PACCOUD présente la communication qui sera faite une fois par mois pendant l'élaboration du nouveau projet associatif. Les éléments de cette communication seront les interviews des membres qui porteront sur leurs attentes et les raisons de leur participation au comité de rédaction, d'un bulletin d'information (en version papier) adressé à l'ensemble des salariés, d'un relais fait par les réseaux sociaux et d'informations diffusées sur le site internet

- rappel de l'objectif de la séance

Outils : Powerpoint

3/ Les raisons de l'engagement des membres dans le comité de rédaction

Les personnes ont déterminé individuellement le et les destinataires d'une carte qu'elles ont rédigée sous forme de question ou de commentaires à propos des raisons de l'engagement dans le comité de rédactions. Les cartes ont ensuite été lues aux autres membres du groupe, ce qui a donné lieu à un échange.

Synthèse des échanges :

- la possibilité de pouvoir porter la parole et de travailler des contenus qui ne sont pas toujours pris en compte par les décideurs.

Il est mentionné que le fait de participer aux comités de rédaction du projet associatif est une manière de se sentir responsable de l'avenir de l'ADSEA 06. La parole qui pourrait être portée, l'affirmation que ce qui est le plus important, c'est la place des résidents et des usagers au sein de l'ADSEA 06.

- la possibilité de marquer une différence par rapport au secteur marchand.

Est évoqué dans ce registre, le fait que des valeurs autres qu'économiques sont propres au champ associatif. De plus, dans un contexte économique contraint, il est important de pouvoir rester fidèle à ses valeurs pour ne pas se faire happer par celui-ci. Certaines personnes qui ont travaillé dans le secteur privé témoignent d'une véritable différence dans l'exercice de leurs fonctions. La question de l'utilité sociale d'une association est également soulignée. Elle se traduit par des méthodes qui intègrent la nécessité de prendre du temps pour garantir un bien-être.

- l'intérêt pour le processus de coopération et de mutualisation.

Dans le cadre associatif, les processus de mutualisation et de coopération sont beaucoup plus intéressants que dans l'entreprise. Ils impliquent autre chose que de faire de simples économies d'échelle. Ils supposent une mise en conformité avec les principes associatifs.

Outils : la carte postale

4/Travail sur le texte martyr de la partie II-2 : Contexte et enjeux

Contrairement au comité de rédaction 1, l'introduction a été présentée dans son intégralité. Ainsi les modifications et les commentaires ont porté sur l'ensemble de cette partie.

Texte initial	Apports
<p>Au lendemain de la seconde guerre mondiale, ce fût l'âge des pionniers. Les années 60-70 introduisent le professionnalisme ; le marketing social et le modèle entrepreneurial marquent les années 80-90. Quant aux années 2000 – 2010, elles sont empreintes de l'émergence au centre du projet d'accompagnement de la figure de l'utilisateur (loi 2002-2005) et du phénomène de désinstitutionalisation autour du parcours et du projet de vie. Citoyen à part entière, la personne accompagnée est en capacité de décider de son projet de vie : celui-ci permet d'exposer ses</p>	<p>Commentaires sur les phrases du texte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ la désinstitutionalisation a été arrêtée par la Cour européenne en 2010, ⇒ la désinstitutionalisation a été érigée comme une nécessité morale mais en réalité ce sont des raisons économiques qui ont provoqué ce changement.

attentes et les activités nécessaires pour y répondre. Toute personne est considérée de fait comme incluse dans la société. La notion d'intégration disparaît.

Tout comme au début du millénaire, les mouvements de pensée oscillent entre bilan et prospective, entre les apparentes certitudes tirées de l'histoire et la crainte d'un futur opaque, incertain voire chaotique. Le monde associatif, engagé dans le champ social et médico-social, n'a pu échapper à des contraintes financières draconiennes voire à des coupes sombres imprévisibles. La parole publique est devenue labile, mouvante et déroutante.

Devenu gestionnaire et entrepreneur, notre secteur d'activité se vit et se pense en termes de projet d'intégration, d'adaptation aux besoins des personnes accompagnées. Le militantisme pionnier, fondé sur le sens et les valeurs, s'est au fur et à mesure appuyé sur un marketing du savoir-faire sur le secteur concurrentiel du handicap et de l'inadaptation. Cette lente mutation s'est opérée sous la triple contrainte de l'économie, de la planification et de la décentralisation avec des repositionnements de projets, des fusions associatives, des regroupements par nécessité ou opportunisme.

Au cours de cette dernière décennie, marquée par les conflits aux portes de l'Europe, sur le pourtour méditerranéen et l'afflux de migrants, par l'explosion du chômage, de la pauvreté et de la misère à chaque coin de rue, le repli identitaire communautaire ou pire la violence de radicalisés, le secteur social et médico-social recherche un second souffle qui donne de la voix et de la légitimité à son projet social. De nouveaux modèles apparaissent aussi avec l'économie collaborative, laquelle s'appuie sur les ressources d'Internet, des réseaux sociaux, du « crowdfunding » et promeuvent de nouveaux modèles de liens sociaux fondés sur la proximité, échanges horizontaux et réticulaires.

Apparue dans les années 60, l'économie sociale et solidaire aujourd'hui s'affirme (loi Hamon 2014), de même pour les enjeux environnementaux ou la responsabilité sociale des organisations amenées à considérer l'impact de leurs pratiques dans le quotidien et le territoire.

Dans pareil contexte, le monde associatif ne peut faire l'économie d'une démarche profondément introspective allant jusqu'au questionnement de ses modes d'action, de sa capacité à témoigner des

Commentaires sur les phrases du texte :

- le terme d'« imprévisible » paraît inapproprié puisque tout le monde sait que les financements publics vont en décroissant ; tout cela est donc prévisible ; il s'agit de savoir s'il y a une acceptation de ce qui est prévisible,
- ce qui est imprévisible, c'est la somme dont l'établissement va être amputé.

Commentaires sur les phrases du texte :

- demande d'explication.

vulnérabilités appuyés sur les fondements éthiques de son objet social. Mais surtout sur une maturité de son projet responsable inscrit dans son époque.

Tout l'exercice prend son ampleur lorsqu'il s'agit de se risquer à renouveler l'image d'une société désirable pour demain. Ces dernières années nous ont soumis aux gestionnaires des déséquilibres économiques, nouveaux démiurges qui ont perdu de leur crédibilité au fur et à mesure que la question des finalités leur était posée. Dans le même temps, nous avons appris que l'abondance et la pérennité financières n'étaient plus assurées et que la question des ressources nous réinterrogeait sur notre mode de fonctionnement et de dépense.

Notre secteur associatif avance en risquant de se projeter en avenir incertain car une tension permanente existe entre son projet de transformation sociale, sociétale et la réalité des réponses et opinions publiques. Ainsi, notre existence demain dépend de manière cruciale, de la cohérence de nos choix stratégiques aujourd'hui. Il s'agit de pouvoir affirmer cette double identité d'une conformité à un acteur économique à part entière et la confrontation au risque entrepreneurial à partir de notre projet associatif.

Commentaires sur les phrases du texte :

Le terme de « risque » pour certaines personnes apparaît comme contradictoire avec la notion d'entreprise. La dimension entrepreneuriale relève d'un dynamisme à entreprendre face aux contraintes. On considère que les métiers du social sont contraires au modèle entrepreneurial, cependant, l'ESAT est une l'entreprise par ses activités de production.

Commentaires généraux :

⇒ texte bien écrit mais peu compréhensible par un large public.

Des gens pourraient être intéressés par le projet associatif mais découragés par la lecture du texte. Cette remarque a été confirmée par certaines personnes du groupe qui se sont vues obligées de consulter le dictionnaire ou de se renseigner car elles n'ont pas accès à certaines informations.

Style emphatique qui empêche la compréhension.

Dans un registre un peu différent, il ne s'agirait pas de faire peur par ces nouvelles évolutions.

⇒ bonne description de l'évolution historique de l'association vers l'entreprise

Ce commentaire est globalement partagé par les membres du groupe. Cependant, trois tendances :

- ceux qui considèrent qu'il faut trouver un juste milieu entre la position des éducateurs et celles des autres salariés qui font en sorte de maintenir l'Association face à une réalité à laquelle elle doit s'adapter,
- ceux qui souhaitent que ce constat soit interrogé : décide-t-on d'aller vers le

	<p>modèle entrepreneurial ? Et que fait-on si l'on fait ce choix ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ceux qui disent ne pas être choqués par cette orientation sachant que le secteur social est d'une certaine manière le garant de valeurs par les activités qu'il développe, - ceux qui élargissent le propos en disant que cette rationalisation et ses principes gestionnaires concernent l'ensemble de la société ; il s'agit d'interroger ce que la société fait du social dans ce contexte ; il hérite de tous les besoins sociaux avec de moins en moins de moyens ; le social est le privilège des sociétés riches. <p>Pour conclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ faire apparaître qu'il existe une tension entre ces deux tendances (association et entreprise) au sein de l'ADSEA 06, ⇒ équilibre à trouver entre le quantitatif fondé sur des contraintes financières et le qualitatif propre à l'Association qui doit prendre en compte la dimension humaine de ses activités ; comment mettre en valeur son utilité sociale ? ⇒ faire apparaître la notion d'interdépendance et le développement d'un modèle social plus horizontal ; la notion de lien est particulièrement pertinente à l'échelle d'un territoire (réseaux d'acteurs, de professionnels, décideurs politiques etc.), ⇒ le contexte est exclusivement politique avec pour conséquence des phénomènes de conflictualité ; les besoins sociaux sont là ; la responsabilité de l'ADSEA 06 est d'apporter une valeur de dénonciation et d'éviter le renoncement, ⇒ l'objectif est de faire savoir aux citoyens qui ne sont pas concernés par nos problématiques (de moins en moins de déficience mentale mais de plus en plus de malades mentaux), de faire connaître ce que nous faisons auprès des pouvoirs publics ; le projet associatif de l'ADSEA 06 peut concerner un débat plus large, <p>⇒ Dans l'histoire présentée, il manque la délégation de service public de l'ADSEA 06</p> <p>La rupture entre les deux modèles évoqués se situe sur ce point : entreprise mais délégation de service public.</p>
	<p>Commentaires généraux sur les enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ il manque la volonté politique de l'ADSEA 06

	<p>pour trouver des solutions face à ces nouvelles contraintes,</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ le projet associatif doit être une profession de foi, la déclaration de valeurs ; les orientations présentées ne font pas apparaître la dimension associative ; ce texte est plutôt fataliste ; important de pouvoir écrire pour ensuite revendiquer, <ul style="list-style-type: none"> - nos valeurs : le souci du travail bien fait, - à quels besoins répond-t-on ? ⇒ pour permettre de mieux comprendre, il faudrait décrire le paysage institutionnel et expliquer qui sont les organismes financeurs, ⇒ cet enjeu doit être traduit par une réalité concrète avec ses conséquences : s'adresser au plus grand nombre mais sous forme de prestations et un bouquet de propositions offert soit dans le cadre de parcours de l'utilisateur soit façon ponctuelle (paiement à l'acte) ; il n'est pas fait allusion à SERAFIN-PH, ⇒ Utiliser le conditionnel car ce serait une fermeture à la réflexion.
<p>L'enjeu de la contractualisation :</p> <p>La notion de contractualisation va évoluer vers un contrat cadre au niveau associatif, multidimensionnel et associant l'ensemble des partenaires concernés par une même problématique, afin de construire les réponses pertinentes sur les territoires et élargir la grille de lecture et l'éventail des possibles.</p> <p>Le CPOM par financeur prend alors appui sur les axes et actions du cadre global. Il peut également prendre une forme multi-financeurs :</p> <p>un socle contractuel commun portant sur l'organisation générale de l'Association, des spécificités par financeurs, figurant dans des annexes.</p> <p>Le CPOM doit impérativement sécuriser juridiquement l'Association, ce qui permet de garantir la cohérence de son action, de son organisation, de sa fonction employeur, de sa gestion et enfin, de son modèle économique.</p>	<p>Commentaires sur les phrases du texte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ le CPOM pour l'agrément ARS est fondé sur une logique de parcours qui remplace celle du placement, ⇒ avec le CPOM, il va y avoir moins de marge de manœuvre. <p>Commentaires généraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ comment se positionne l'ADSEA 06 pour garantir un service de qualité dans le cadre de la contractualisation ? ⇒ la question d'une contractualisation faite par l'Association ou par les établissements ; culture forte au niveau des établissements ; comment profiter ce cadre contractuel pour développer un sentiment d'appartenance ? ce pourrait être une opportunité pour travailler la coopération, ⇒ la question du financement qui ne couvre pas le fonctionnement de la masse salariale avec des pertes de postes (taux direct inconnu), ⇒ le risque de s'orienter vers des méthodes et outils comportementalistes qui sont plus adaptés à la logique de prestation,

<p>Vers une logique responsable d'obligation de résultat :</p> <p>Une autre logique se met en œuvre : celle de l'obligation de résultat. A partir d'une recette prévisionnelle basée sur une activité prévisionnelle, on obtient les moyens pour la mettre en œuvre et l'Association a l'obligation, en contrepartie, d'exécuter les prestations.</p> <p>Intégrer cette notion d'obligation de résultat constitue l'un des changements et défis majeurs pour l'Association. L'obligation de résultat va nous décaler de la simple question du financement des activités actuelles à celle de propositions différentes et/ou de développements d'activités.</p> <p>Il nous appartient alors de considérer l'obligation de résultat comme un vecteur d'éthique responsable pour réconcilier gestion et projet, parcours de l'utilisateur et professionnalité de l'accompagnement.</p> <p>Clarifier les contours des champs d'intervention de l'ADSEA 06 dans une visée prospective :</p> <p>L'élaboration du projet associatif, à la fin des années 90, a permis la mise en relief des trois pôles constitutifs de l'activité de l'ADSEA 06, à partir des trois groupes thématiques constitués pour ces travaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • adultes handicapés, • enfants déficients intellectuels, • publics en difficulté sociale. <p>L'ensemble des réformes législatives intervenues depuis, nous amène à reconsidérer nos activités à travers deux champs d'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handicap mental et handicap psychique des enfants, jeunes adultes, adultes, • Social et soin : protection de l'enfance et santé globale. <p>Les nouveaux enjeux tels que déclinés sur les axes précédents réclament, sur ces champs, des réponses organisées dans le cadre de politiques associatives territorialisées.</p> <p>Dans le champ du handicap mental et psychique, elles s'élaborent à partir des deux sous-ensembles, que constituent les pôles enfants et adultes, au sein d'un même ensemble qui s'inscrit dans une politique associative territorialisée du handicap et dans une logique de complémentarité et de continuité de parcours.</p>	<p>évaluation des conséquences sur la prise en charge de telle ou telle pathologie</p> <p>Commentaires généraux</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ la question de l'évaluation est primordiale, ⇒ qu'est-ce qu'un résultat pour une IME ? ⇒ quels sont les critères ? ⇒ qu'avons-nous en contrepartie ? ⇒ l'obligation de résultat n'est pas dans la loi ; il s'agirait de réinterroger cette question de l'obligation de résultat, ⇒ faire apparaître la singularité des besoins qui ont leurs propres critères d'évaluation en termes de résultats. <p>Commentaires sur les phrases du texte :</p> <p>Cette notion est discutable. Ce sont les pouvoirs publics qui se sont désengagés dans leur mission sociale. Ils s'en déchargent en la confiant au monde associatif.</p> <p>Commentaires généraux</p> <p>1^{ère} tendance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ la rédaction est un peu verbeuse et ronflante et dit peu de choses ; il est important de dire que la prise en charge des patients est de plus en plus difficile et c'est pour cette raison qu'ils sont orientés vers le médico-social, ⇒ il ne s'agit pas de subir mais d'anticiper. <p>2^{ème} tendance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ la stratégie politique est de transformer les contraintes en opportunités ; ⇒ défendre un modèle fondé sur une culture propre (défendre l'utilisateur et réalité du modèle entrepreneurial), ⇒ les valeurs, il faut que cela se prouve, ⇒ il est important de ne pas faire peur mais de mettre la valeur sur le bien-être de l'utilisateur
--	--

Le nouveau plateau technique « Social et Soins » peut apparaître, par le biais de la coopération avec les autres partenaires institutionnels (Education Nationale, secteur sanitaire, secteur associatif local ...), comme un extraordinaire dispositif. La palette des réponses, de la prévention spécialisée en passant par le placement à domicile (PAD), l'internat du CEP et le plateau technique de l'ITEP, offre une diversité de solutions et de parcours inédite.

L'issue dépend intégralement des choix opérés en amont, les enjeux, en regard de ceux qui nous financent, peuvent se résumer ainsi : **renouveau de l'action ou « boulet » financier ?** La stratégie d'activité doit nous permettre de transformer les contraintes en opportunités car l'avenir appartiendra exclusivement à tous ceux qui auront su s'adapter, innover, capitaliser, transmettre. Les pratiques professionnelles pourront ainsi évoluer tout en gardant ses et valeurs.

Ainsi, chacun se trouve confronté au projet d'affirmer une culture associative commune, à partir de l'appartenance à un ensemble organisé sur les volets politiques, stratégiques et managériaux et en poursuivant les mêmes objectifs d'adaptation, de pérennité et de cohérence.

Une page d'histoire se tourne, marquée par une mutation à la fois structurelle, culturelle et opératoire :

- inscription plus affirmée des secteurs d'activités sociales et médico-sociales dans la société civile environnante (inclusion, désinstitutionalisation ...), se traduisant par une professionnalité croissante,
- montée d'exigences gestionnaires, évolution des mentalités et **des attentes des consommateurs.**

En voie de se repositionner, le secteur se trouve pris tout à la fois entre :

- le désir de préserver une identité et une culture propres (ne serait-ce que par référence à la notion de service public et au caractère éminemment humain de leurs services),
- la nécessité d'adopter un mode de fonctionnement plus proche de celui d'entreprises de service.

Une culture de transversalité doit permettre de dépasser les nœuds de contraintes et de resserrer, lier nos compétences associatives.

Faire culture commune, promouvoir la démarche participative :

Commentaires sur les phrases du texte :

Pourquoi formuler ainsi ? Le contexte est assez difficile, pourquoi en rajouter ?

Commentaires sur les phrases du texte :

Cette notion est antinomique avec ce qui est transmis dans la posture éducative. Il s'agit de créer de la frustration. Lorsque l'on est face à des consommateurs, l'idée est au contraire de les satisfaire. Ce qui est dit par un éducateur à un bénéficiaire : « Je sers à ce que tu te passes de moi ».

Si les usagers se considèrent comme des clients, ils feront le choix de tel établissement par rapport aux services proposés.

Commentaires généraux :

<p>Cette volonté implique l'ensemble des parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • externes : décideurs, employeurs, professionnels, personnes accompagnées, • internes : administrateurs, encadrement, intervenants de toutes fonctions, bénévoles, personnes accompagnées... <p>afin de créer les conditions pour garantir une participation effective. Pour ce faire, il convient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'affirmer la nécessité d'inscrire plus fortement la participation dans les stratégies politiques publiques et d'en promouvoir la culture, • de mieux définir les finalités de la participation dans nos stratégies de territoires et dans nos projets institutionnels • de ne pas poser la participation seulement comme principe et d'explicitier davantage les raisons et les objectifs des démarches participatives, • de fixer des objectifs et passer des messages clairs à l'encadrement en termes de participation, • d'inscrire la participation dans la durée, dans les différentes étapes de la construction de la politique publique, de la mise en œuvre à l'évaluation, • de mener des évaluations participatives à partir des attentes des personnes, des moyens matériels et compétences internes ou externes à mobiliser. <p>La démarche participative est une démarche partenariale : elle se fonde sur le constat, par les différentes parties, de leur convergence d'intérêt pour initier un projet, de la reconnaissance d'objectifs communs, de l'identification de ressources que les uns et les autres sont susceptibles de mettre en commun.</p>	<p>⇒ pourquoi fait-on ce choix après ce qui vient d'être exposé ? Cela mériterait d'être un peu plus explicité.</p> <p>Dans le même registre, ce choix semble contradictoire avec ce qui vient d'être énoncé.</p> <p>Cette partie « culture commune » n'a pas sa place ici. Il ne s'agit pas d'enjeux mais d'une méthode pour répondre à ces enjeux.</p>
--	--

Outils : Powerpoint, l'avocat de l'ange

6/ Evaluation de la séance

Synthèse des échanges :

Les points positifs :

Les personnes ont jugé que cette démarche était très originale, rare voire élégante. Un remerciement a été fait à la Direction Générale pour l'avoir initiée. Elles ont apprécié la séance de travail qui a été très enrichissante selon eux. Les échanges se sont faits dans la sérénité avec une vraie dynamique de travail. De plus, elle a permis :

- d'apprendre et de se cultiver,

- de découvrir d'autres activités,
- d'avoir des informations que l'on n'a pas forcément,
- de mieux connaître l'association,
- d'apprendre à s'exprimer en public.

7/Méthodologie de validation des textes

Il est convenu que le texte modifié serait envoyé aux participants et validé lors de la séance de travail suivante. Il sera accompagné de l'étude faite par le Cnam et de l'ancien projet associatif de l'ADSEA 06.