

2023 - 2028

PROJET ASSOCIATIF



**Protéger les enfants,
accompagner les
familles pour aider
chacun à devenir
acteur de sa vie**

Le mot du Conseil d'Administration

La dynamique créée par les appels à projet, le renouvellement du conseil d'administration ont conduit les membres du conseil à réinterroger le projet associatif dont le terme avait été fixé par ses prédécesseurs. Un projet associatif rénové voit le jour dans un contexte marqué par une pandémie, des interrogations fortes en matière d'écologie, une économie globale pilotée par le numérique, des inégalités et des disparités, sans omettre des changements de paradigme dans le champ des relations interpersonnelles et des représentations sur l'emploi. Cet environnement provoque par nature des mutations sociales importantes, où sont notamment interrogés le rapport à autrui, le lien social et l'éthique du care ¹.

La qualité intrinsèque d'un projet consiste à guider l'action individuelle et collective dans ce contexte par nature incertain, mais surtout vivant.

La conduite d'une politique associative a notamment pour objectif de créer une dynamique de valeurs partagées. Ainsi le projet associatif de la Sauvegarde 37 est le fruit d'un travail de réflexion associant les membres du conseil d'administration et les cadres hiérarchiques par une participation active. Cette démarche d'élaboration du projet a été partagée avec tous les salariés et partenaires. Les bénéficiaires, enfants et familles ont été associés. Ces modalités ont vocation à se poursuivre afin que le développement de l'association réunisse l'ensemble des compétences autour d'un même projet, dans une approche transversale et complémentaire. Le partage de savoir-faire entre les différents services de l'association et la participation des bénéficiaires favorisent une dynamique de connaissance mutuelle et d'entraide, permettant de développer des dispositifs innovants en réponse aux besoins et attentes du public bénéficiaire.

Avec chacun des acteurs constituant l'association, le conseil d'administration est déterminé à s'engager et à s'impliquer concrètement dans ce projet, pour continuer à faire vivre la Sauvegarde 37, à attirer, à mobiliser les énergies dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

L'association, forte de son expérience, ambitionne de développer son offre et d'être force de proposition dans l'intérêt de la mission de service public de protection de l'enfance.

Notre projet associatif porte politiquement ces actions et ses projets dans l'intention du meilleur service rendu aux enfants et familles bénéficiaires.

¹ Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité - sous la direction de Sandra LAUGIER, Patricia PAPERMAN et Pascale MOLINIER - Petite bibliothèque Payot – 2009 - 2021

SOMMAIRE

I – La présentation du projet.....	3
➤ Les fondations	3
➤ La raison d’être de la Sauvegarde 37	4
II – L’histoire de l’association	5
➤ Le modèle réparateur (1945-1975).....	5
➤ Le modèle intégrateur (1980-2000).....	5
➤ Un modèle en recomposition (2000 - ...).....	6
III - Les bénéficiaires du champ d’intervention - leur participation.....	7
IV- Les professionnels : première richesse de l’association et de son projet.....	8
V – L’identité, les valeurs et l’éthique.....	9
➤ L’identité	9
➤ La philosophie et les valeurs	9
➤ Les principes fondateurs des actions	10
VI - Les domaines d’intervention	11
VII. L’Organisation et la gouvernance	12
➤ L’organisation.....	12
➤ La gouvernance - dirigeance associative	12
➤ Les délégations, rôles et fonctions	13
VIII - L’association et son environnement.....	14
IX - La communication.....	16
➤ La communication externe	16
➤ La communication interne	16
X - Les orientations politiques et stratégiques du projet 2023 – 2028.....	17
XI - Vie du projet	19
➤ Les modalités de mise en œuvre	19
➤ La vie du projet.....	20
ANNEXES	21

Le projet de la Sauvegarde 37, socle de l'association, vise à « organiser ses actions, à structurer l'ensemble du fonctionnement institutionnel. Il s'inscrit dans une vision politique de transformation sociale et est conçu de manière à pouvoir être décliné à tous les niveaux politique, stratégique, opérationnel de l'entreprise associative² ».

Le projet associatif est formalisé par un texte d'orientation évoquant la raison d'être, les finalités, la philosophie et les valeurs de l'association mais également son plan d'action définissant ses perspectives opérationnelles et sa stratégie. D'une part, il constitue une référence auprès des divers acteurs de l'association et de ses structures, et, d'autre part, il sert à communiquer l'utilité sociale et les modes d'action de l'association aux partenaires extérieurs.

➤ Les fondations

Des valeurs et principes fondamentaux guident l'exercice des actions associatives :

- Protéger les enfants et promouvoir les familles. La Sauvegarde 37 porte la conviction que les droits des enfants et les droits des parents sont indissociables et que protéger l'enfant ne peut se concevoir sans la prise en compte de son milieu et la promotion de sa famille. Ainsi, enfants et parents sont considérés en tant que tels comme « usagers de l'offre de service » et le travail éducatif centré sur les besoins fondamentaux de l'enfant vise dans le même temps à accompagner les familles.
- Inscrire l'activité dans les politiques publiques de l'action sociale et médico-sociale et de la protection de l'enfance. La succession de réformes dans les champs de la protection sociale et de la protection de l'enfance a fortement interrogé les modèles de l'intervention sociale.

L'association, porteuse d'une mission de service public, agit dans ce cadre et ces attendus en adaptant ses réponses aux nouveaux besoins des enfants et familles bénéficiaires et en développant de nouvelles pratiques d'accueil et d'intervention.

- Développer la démarche d'amélioration continue en assurant la qualité de vie au travail : outil de pilotage qui tend à plus de transversalité et d'adaptation de l'offre aux besoins. La démarche inclut l'exigence d'un management bientraitant, garant d'un fonctionnement démocratique, qui valorise le cœur de métier, qui accompagne les équipes dans le développement et l'appropriation de nouvelles pratiques dans une approche expérimentale et réflexive visant la construction de nouveaux dispositifs.

² Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transformation sociale, Francis BATIFOULIER ET François NOBLE, ANDESI, Dunod-2022.

➤ **La raison d'être de la Sauvegarde 37**

La Sauvegarde 37, association à but non lucratif, régie par la loi du 1er juillet 1901 a pour champ d'intervention, la protection de l'enfance et la promotion des familles.

En tant que mouvement social et politique, elle conjugue une activité gestionnaire d'établissements et de services et en tant qu'entreprise citoyenne, une fonction sociale, culturelle, éthique et politique sur son secteur et son territoire.

L'association a pour but de :

- Protéger les enfants et les jeunes majeurs en danger ou ayant commis des actes de délinquance,
- Soutenir les familles, les systèmes et la parentalité,
- Agir pour l'insertion sociale, scolaire, professionnelle, économique, culturelle et citoyenne des enfants et familles bénéficiaires,
- Défendre l'effectivité des droits des enfants et des familles,
- Contribuer aux politiques sociales dans leurs dimensions nationales et territoriales,
- Participer à la formation des professionnels, tant dans la construction des formations que dans l'inscription dans les réalités de terrain,
- S'adapter aux évolutions des modalités d'intervention : repérage des nouveaux besoins et attentes, développement de la recherche, ouverture aux appels à projets et diversification des partenariats et des ressources,
- S'inscrire dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise
- Contribuer à l'ouverture artistique et culturelle dans ses dimensions locales.

II – L’histoire de l’association³

Engagée dans la Résistance, porteuse de valeurs humanistes et éducatives fortes, M^{me} Anne-Marie Marteau (1898-1987), professeure de mathématiques au lycée Choiseul, a marqué pendant plus de trente ans la direction de la Sauvegarde 37, le sens de ses actions.

La Sauvegarde 37 a évolué au cours des années en s’adaptant aux grands paradigmes de l’évolution du secteur social et médico-social.

➤ **Le modèle réparateur (1945-1975)**

La création de la sécurité sociale en 1945 va conduire à reconfigurer le modèle assistanciel vers une conception plus large s’appuyant sur un cadre conceptuel qui allait soutenir le développement d’un secteur d’action public nouveau : les institutions sociales et médico-sociales. L’action collective se centre sur les difficultés individuelles pour réparer les désavantages liés à la distance de certaines personnes par rapport à la normalité individuelle et sociale.

Ces finalités mobilisent une ingénierie juridique qui établit d’abord des catégories d’inadaptation, construites selon les grands types de déficience (physiques, mentales, sociales), à partir d’essence technique et scientifique. Est ensuite construit pour chaque groupe, un statut protecteur qui lie la reconnaissance de la déficience à une prise en charge matérielle et/ou éducative.

Jusque dans les années 1980, la politique publique va accompagner le développement extensif des catégories de publics et donc des établissements et services permettant leur prise en charge.

C’est dans ces années que l’association alors nommée « Œuvre sociale et d’apprentissage » va développer ses premières structures d’accueil des enfants : le Clos St Libert et La Borde, le centre d’apprentissage de la Chaumette (1950), le centre éducatif de l’Auberdière (1953), le Service d’observation et d’action Éducative en milieu ouvert (1959), le Foyer d’accueil de la commanderie (1969).

➤ **Le modèle intégrateur (1980-2000)**

La logique extensive du modèle intégrateur se heurte à l’émergence d’un nouveau phénomène nommé « nouvelle pauvreté », puis « précarité », puis « exclusion ». Il ne s’agit plus alors de réparer par l’inscription dans un statut protecteur hors du droit commun, mais de requalifier les personnes marquées par des déterminations économiques, sociales. Dans cette logique, Il ne s’agit plus d’enfermer les personnes dans leur situation pour réparer l’inadaptation mais d’utiliser les prestations de protection sociale pour inciter les bénéficiaires au retour dans le droit commun. C’est à cette époque qu’émerge la logique de « parcours » qui conçoit l’action sociale comme devant être imprégnée des principes d’individualisation et personnalisation. Les lois de décentralisation sont le marqueur fort de ce changement de paradigme, le territoire est désormais l’outil central de l’action.

Pour l’association, cette période a vu la création du poste de directeur de l’association (1981), le regroupement des services enquêtes sociales, la construction du siège social et des services de milieu ouvert (1994), la création du service d’accueil et d’hébergement, service d’accueil personnalisé en milieu naturel, du service d’émergence et suivi des projets individualisés et du d’un centre de formation professionnelle régional (1995), la participation à la création de la classe-relais

³ Les principales dates de l’histoire associative sont présentées en annexe 1.

avec l'Éducation Nationale (1997), la création d'un service de médiation familiale (1999), et enfin la fermeture de la maison d'enfant à caractère social de la Commanderie (2003).

➤ **Un modèle en recomposition (2000 - ...)**

Les critiques de l'action sociale commencée dans les années 1990 deviennent de plus en plus prégnante sur un fond de rationalisation des moyens et d'évaluation des impacts des politiques publiques. L'action sociale jugée trop coûteuse, insuffisamment efficiente et pertinente est appelée à se réformer dans une logique de service à la personne et de développement de l'autonomie de la personne. Les bénéficiaires sont alors accompagnés à trouver en eux-mêmes, leur propre capacité de mobiliser leurs ressources, de montrer leurs compétences et les capacités d'adaptation à se gouverner par eux-mêmes en passant de l'impératif de substitution à, l'éducation sous le sceau de l'écoute de l'aide et du soutien. Les attendus des nouvelles politiques publiques portent sur : l'activation des personnes, la reconnaissance des personnes accompagnées et leur participation, la valorisation du pouvoir d'agir, l'accompagnement global en vue de résultats.

Ces années sont marquées à la Sauvegarde 37 par l'externalisation des unités de vie de ses hébergements, la mise en œuvre d'actions expérimentales en milieu ouvert (2005), la création du dispositif de soutien à la scolarité et à l'insertion socio-professionnelle(2014), le regroupement des activités par pôles (2012) et la création d'un service alternatif au placement (2016) dans le cadre de la contractualisation de son premier contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec le département d'Indre et Loire.

Sur les 5 dernières années, les mutations du secteur social et médico-social ont amené à une reconfiguration d'envergure de l'association. Création du dispositif d'accompagnement éducatif des mineurs non accompagnés (DAEMNA) en 2018, réorganisation et développement de l'offre d'hébergement et de milieu ouvert avec les appels à projets conjoints du département d'Indre et Loire et de la Protection judiciaire de la jeunesse (2018-2020), accroissement des accueils issus de différents départements partenaires, création du service de réparation pénale (2021).

III - Les bénéficiaires du champ d'intervention - leur participation

Au regard de la mission conjointe de protection de l'enfance et de promotion des familles, les actions de la Sauvegarde 37 ont en commun de concerner les enfants/les jeunes et leurs familles, soit :

- Les enfants / jeunes en danger et / ou en risque de danger,
- Les enfants / jeunes ayant commis des actes de délinquance,
- Les jeunes majeurs de 18 à 25 ans,
- Les enfants / jeunes bénéficiaires de la prévention primaire,
- Les mineurs non accompagnés
- Les familles en tant que 1ers acteurs du développement de l'enfant et de sa protection

Au-delà des catégories précitées, les données relatives à caractérisation du public de la protection de l'enfance sont peu nombreuses. Néanmoins, plusieurs études relèvent la croissance des besoins et la forte précarisation sociale, économique et culturelle des familles bénéficiaires.

Ces éléments conduisent à penser les accompagnements dans une vision globale prenant en compte l'ensemble des conditions de vie qui impactent le fonctionnement familial. Le travail multidimensionnel aux confins de l'insertion, de l'économique, du social et du culturel favorise la reconnaissance des personnes, l'activation de leurs ressources et compétences et développe leur autonomie et leur pouvoir d'agir. Ces prérequis de l'action associative impliquent la mise en œuvre de la participation des usagers dans les différentes dimensions de la vie associative : de la co-construction des projets de vie aux fonctionnements institutionnels et organisationnels.

Concernant le projet Sauvegarde 37 :

- La consultation des familles a permis de mettre en exergue leurs attentes de reconnaissance de leurs statuts et de leurs droits, de prise en compte de leur parole et de rendu compte de nos actions dans nos différents accompagnements.
- La contribution des enfants appuie particulièrement sur la dimension protectrice des établissements et services, la nécessité d'aider les familles et la création d'espaces de partage, d'activités et de renseignements sur les droits des enfants.

IV- Les professionnels : première richesse de l'association et de son projet

Au cœur du projet associatif, se trouve la relation d'aide et d'accompagnement des personnes vulnérable qui impose de conjuguer l'engagement des bénévoles et la compétences de professionnels qualifiés. Développer ce modèle d'intervention dans le respect des valeurs associatives implique d'apporter une attention particulière à notre première richesse que constitue l'ensemble des collaborateurs garantissant la mise en œuvre des missions de la Sauvegarde 37.

Les mutations du secteur impliquent de nouveaux attendus des pratiques professionnelles : garantir la participation, favoriser le pouvoir d'agir, accompagner globalement, favoriser la reconnaissance des personnes, développer des approches innovantes, expérimentales et accompagner en vue de résultats.

La prise en compte et l'adaptation de nos ressources professionnelles comme socle de la qualité de l'action associative détermine donc d'une attention particulière au déploiement d'une politique « ressources humaines » ambitieuse. Les grandes thématiques sont le déploiement d'une démarche de gestion prévisionnelle emploi et compétence (GPEC), d'un accompagnement à la transformation numérique et du développement des compétences individuelles et collectives.

L'attention portée à l'outil formation permet d'accompagner l'adaptation à la transformation numérique engagée et de garantir un niveau élevé de prestations et d'adaptation aux diverses évolutions. Comme site qualifiant, les établissements participent à l'actualisation des connaissances sur le territoire et s'inscrivent dans une logique de partage de connaissance et de transmission.

Les outils de la démarche GPEC sont destinés à accompagner les parcours des salariés à toutes les étapes de leur carrière, à préciser les fonctions et les compétences de chaque poste de travail. La communication interne s'affirme et se développe afin de conforter le sens du travail et d'inscrire l'association dans une recherche d'amélioration continue de la qualité de ses actions.

Il est aussi souligné la forte implication de nombreux cadres de l'organisation dans la formation initiale et continue des professionnels de la protection de l'enfance, notamment au sein de l'institut du travail social de Tours, pour l'ensemble des personnels intervenants auprès des enfants.

La Sauvegarde 37 appuie son existence sur un corpus idéologique construit au long de ses 77 années de développement.

➤ L'identité

L'association est inscrite dans l'économie sociale et solidaire, dans son volet non lucratif. Elle se définit comme une « entreprise d'utilité sociale » avec quatre enjeux principaux : assurer les conditions de l'innovation et le développement des services, optimiser les ressources humaines tant au plan de la dynamisation que celui de la prospective, contribuer à la qualité des prestations en direction des usagers et de la société, et maintenir une logique non commerciale qui privilégie l'éthique.

La Sauvegarde 37 assure une mission de service public de protection de l'enfance, sous le contrôle de ses différentes autorités, inscrite dans une relation contractualisée. Elle est, en conséquence, soumise aux principes de continuité, d'égalité et d'adaptabilité.

Son organisation est rationnelle et stratégique :

- Organisation rationnelle : un ensemble humain et technique ayant à sa disposition un ensemble de procédés et de contrôles contraignants permettant d'assurer la subordination de tous ses moyens à l'accomplissement de l'action collective,
- Organisation stratégique : les processus de délégation et consultation mis en œuvre, favorisent l'autonomie et la responsabilité des acteurs à tous les niveaux de l'organisation en fonction d'objectifs et de projets déterminés.

Son management rationnel, légal et par objectifs :

- Management rationnel : repose sur des méthodes, des processus, des normes et des contrôles pour penser l'action collective, l'organisation, la planification,
- Management de l'autonomie par objectifs : se réfère à une démarche projet, qualité et innovation pour penser l'action collective dans des problématiques de changement et de gestion des transitions.

➤ La philosophie et les valeurs

Les valeurs humanistes, démocratiques et républicaines et laïques sont les fondements des actions associatives. Adhérer à ces valeurs est un préalable à tout engagement au sein de l'association.

Pour le fonctionnement associatif, les valeurs se traduisent par la garantie d'un fonctionnement organisationnel démocratique et la mise en place d'un cadre bienveillant, sécurisant, professionnalisant pour l'ensemble des salariés, guidés par des principes d'humanité et d'équité dans le vivre ensemble.

Dans l'exercice de ses missions de protection de l'enfance, les valeurs se déclinent en référence aux droits et à l'intérêt supérieur de l'enfant⁴, à la préservation de ses besoins fondamentaux, au

⁴ La Convention internationale des droits de l'enfant, du 20 novembre 1989.

respect de l'autorité parentale, à la reconnaissance des usagers en tant que sujets de droits, à la promotion des droits et libertés individuelles⁵, au respect de la vie privée et à l'obligation de secret professionnel.

➤ **Les principes fondateurs des actions**

Des références communes guident les interventions des différentes structures de l'association :

- Positionner les enfants et les familles comme acteurs de leur prise en charge,
- Reconnaître aux bénéficiaires leurs capacités et leur pouvoir d'agir,
- Assurer l'expression et la participation des enfants et des familles dans un objectif de coopération et de co-éducation,
- Approcher de manière écologique les situations familiales⁶,
- Construire un accompagnement global des bénéficiaires par la prévention, la protection, l'éducation, l'insertion sociale, professionnelle et culturelle,
- Considérer l'enfant dans son statut premier de sujet en devenir, dans le respect de ses besoins fondamentaux, indépendamment de sa problématique, de l'origine de son orientation,
- Créer un corpus théorique commun aux accompagnements éducatifs dans les différentes dimensions de la référence éducative, de la relation éducative, du soutien à la parentalité, du processus d'autonomisation, de la contenance éducative,
- Garantir un traitement objectivé et équitable des situations familiales, intervenir de manière adaptée et proportionnée, en s'appuyant sur des référentiels d'évaluation, sur la professionnalisation des pratiques professionnelles et en instituant l'analyse des postures éducatives.

⁵ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

⁶ Selon l'approche écologique dans les théories de l'apprentissage de Bronfenbrenner.

VI - Les domaines d'intervention

L'association privilégie quatre domaines d'action essentiels : l'enfance en danger, l'enfance délinquante, les adolescents et les jeunes adultes en difficulté ou en rupture, et l'insertion sociale et professionnelle.

Ils s'inscrivent par nature dans ses missions de protection, de prévention, d'éducation, d'insertion et de soutien des enfants et de leurs familles.

Ils répondent à ses quatre principes d'actions :

- Maintenir les liens familiaux, condition de réussite de l'accompagnement,
- Accompagner les parents, maintenir leur place centrale dans le développement de leur enfant et assurer leur participation,
- Participer à l'inclusion des familles en soutenant l'insertion sociale, professionnelle et citoyenne de ses membres,
- Développer la collaboration des acteurs et les ressources du territoire.

Les entités gérées par la Sauvegarde 37 appartiennent à deux catégories :

- La gestion propre qui regroupe les instances associatives,
- La gestion contrôlée qui comprend les structures du pôle hébergement et celles du pôle milieu-ouvert. Habilitées justice au titre de l'assistance éducative et/ou de l'aide sociale à l'enfance, ces différentes structures sont financées par dotation, prix de journée ou à l'acte par les conseils départementaux et la protection judiciaire de la jeunesse.

VII. L'Organisation et la gouvernance

➤ L'organisation⁷

Aujourd'hui structurée en deux pôles, la Sauvegarde 37 comprend neuf établissements et services, un dispositif en partenariat et les services du siège.

➤ La gouvernance - dirigeance associative

La gouvernance - dirigeance associative est intimement liée à sa structure et à la façon de partager le pouvoir.

Dans cette perspective, les pouvoirs et les fonctions sont définis pour donner sens à la spécificité du fonctionnement démocratique de l'organisation.

Articulation entre les espaces politiques, stratégiques et opérationnels

La fonction politique : le conseil d'administration et le bureau détiennent le pouvoir décisionnel et fixent les orientations de l'organisation. Ils rendent compte à l'assemblée générale, compétente pour décider des actes essentiels de l'association.

L'instance réunissant les administrateurs et la direction générale détermine des orientations politiques et stratégiques.

La fonction stratégique relève de la direction générale, appuyée par le comité de direction et ce en étroite collaboration avec le président (évaluation, démarche qualité, sens et cohérence globale de l'action).

La fonction opérationnelle dépend des directeurs de pôles et des équipes cadres en étroite collaboration avec la direction générale qui assure la cohérence de l'ensemble (mise en œuvre des projets institutionnels, construction des offres d'accompagnement à la personne dans leur dimension clinique).

Fonctionnement associatif : décentralisation et principe de subsidiarité

La direction générale, tête de réseau, avec l'appui des services du siège, constitue le niveau stratégique et fonctionnel de l'organisation. Cet échelon centralisé n'intervient dans les activités opérationnelles qu'à titre subsidiaire.

Les établissements et services des pôles, lieux de réalisation des prestations et services rendus aux usagers constituent l'échelon opérationnel. Ils bénéficient de délégations larges et contrôlées à posteriori dans l'objectif du meilleur service rendu à l'utilisateur.

Le principe de subsidiarité : le fonctionnement s'appuie sur une déconcentration des missions les plus larges possibles.

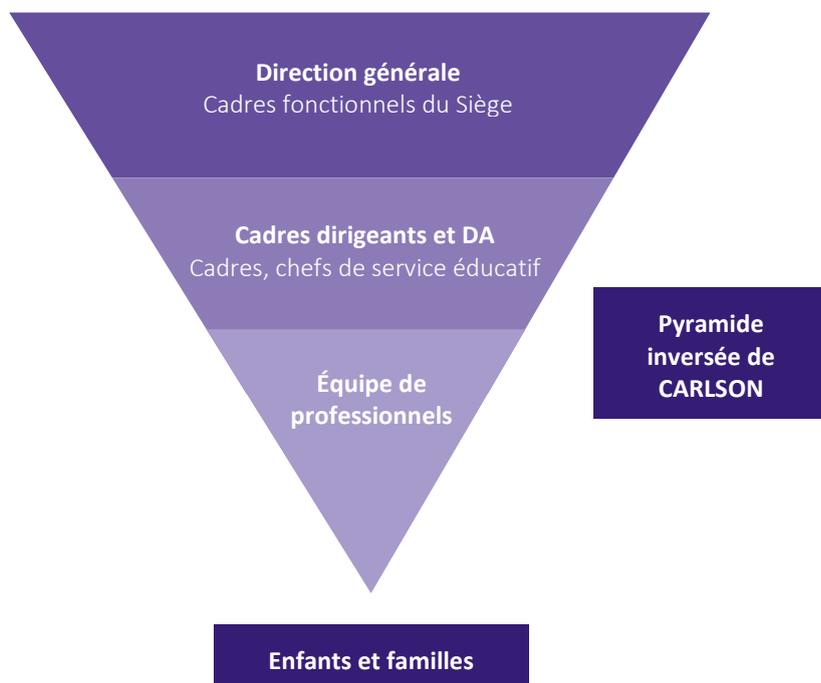
Les échelons fonctionnels sont au service des échelons opérationnels qui sont eux-mêmes au service des usagers, ce qui se traduit par :

- Les équipes de personnels sont au service des usagers,

⁷ Organigramme de la Sauvegarde 37 présenté en annexe 2.

- Les cadres intermédiaires, chefs de service sont au service du personnel,
- Les directeurs sont au service des cadres, chefs de service,
- La direction générale et les services du siège sont au service des directeurs.

Au global, toute l'organisation est au service de l'utilisateur :



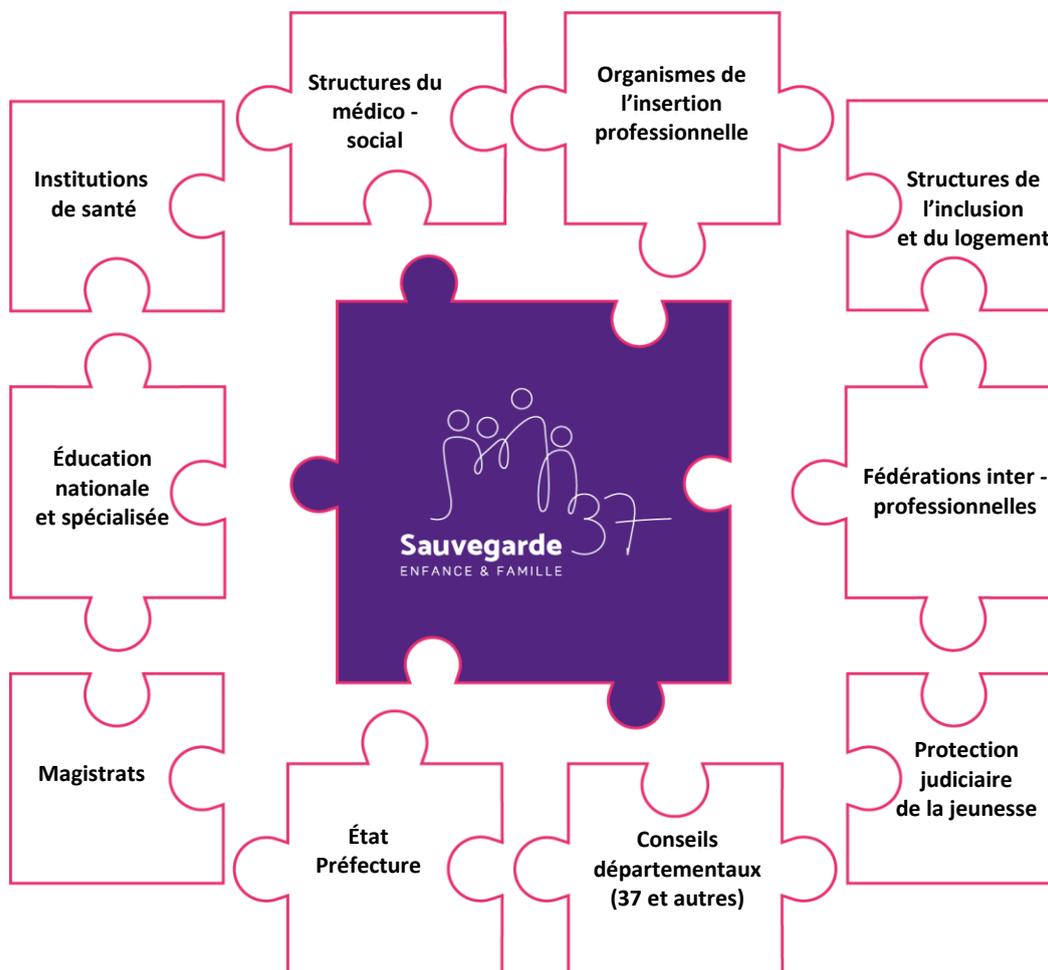
➤ Les délégations, rôles et fonctions⁸

Une chaîne de délégations existe à tous les niveaux de l'association (principe de subsidiarité). Elle repose sur le document unique de délégation (DUD) pour les directeurs et les fiches de fonctions ou fiches de postes pour l'ensemble des salariés de l'association.

Les dispositifs et procédures de fonctionnement et de contrôle définissent les objectifs et délégations en matière de ressources humaines et de gestion financière et comptable.

⁸ Un organigramme hiérarchique et fonctionnel est présenté en annexe 3.

La Sauvegarde 37 et son environnement



Ouverte sur son environnement, la Sauvegarde 37 a construit des relations partenariales visant à étayer ses services pour une prise en charge de qualité sur trois axes :

- Coopérer avec les autorités administratives et les prescripteurs en charge des politiques de protection de l'enfance : département d'Indre-et-Loire et départements partenaires, protection judiciaire de la jeunesse et magistrats des tribunaux pour enfants. Cette coopération s'exerce dans la dimension opérationnelle de l'exercice des missions ainsi que dans une démarche prospective d'évaluation et de construction de réponses adaptées aux besoins émergents.
- Contribuer au maillage partenarial avec les acteurs du secteur et du territoire dans les champs de la protection de l'enfance (structures associatives et publiques), de la santé physique et psychologique, de la prévention, de l'éducation spécialisée, de la sécurité (service de police et de gendarmerie), de la formation (instituts de formations, écoles, universités), de la scolarité et de l'insertion sociale et professionnelle, de l'inclusion et du logement, de la culture, des sports et des loisirs, et plus largement de l'économie sociale et solidaire.

- Adhérer aux réseaux de fédérations, d'organisations au service de l'objet et de l'utilité sociale de l'association. L'association participe en particulier aux mouvements représentatifs des associations et des intérêts du secteur (URIOPSS, CNAEMO, ANMECS, CNAPE, FN3S, NEXEM, UDES).

L'association apporte son expérience et son savoir-faire en participant aux instances de travail mises en place par l'État et les collectivités territoriales en s'appuyant sur ses connaissances des problématiques et des besoins du territoire d'intervention.

Les partenaires consultés sur le projet associatif de la Sauvegarde 37 ont relevé la considération et le rôle positif de l'association tant dans les principes que dans les valeurs qu'elle met en œuvre dans ses actions. Ont été préconisés les développements de partenariats opérationnels et d'actions conjointes pour la visibilité du secteur et la promotion des droits des enfants et familles bénéficiaires.

Le développement de la Sauvegarde 37 ces dernières années, notamment avec les réponses aux appels à projets du secteur, interroge la communication. Les besoins en termes de visibilité de l'association et plus largement de la protection de l'enfance, conduisent à déployer une stratégie de communication interne et externe.

➤ La communication externe

La communication est garante de la cohérence de l'image de l'association, de la valorisation de son identité et de la reconnaissance de ses savoir-faire et savoir-être. Elle passe dans un premier temps par la mise en place d'un certain nombre d'outils de communication adaptés aux publics spécifiques : un nouveau logo, un site web, des réseaux sociaux, des supports de présentation de nos actions, adaptés aux publics ... L'ensemble de ces supports est au service de la visibilité associative :

- Ajuster nos propos aux besoins des enfants, jeunes et familles accompagnés,
- Rendre visibles les orientations et les actions auprès des partenaires afin de mobiliser les acteurs du territoire au bénéfice des usagers,
- Solliciter et intégrer de nouveaux partenaires afin d'étayer l'accompagnement en protection de l'enfance et créer un maillage avec les acteurs locaux,
- Valoriser auprès des partenaires et du grand public, le travail souvent trop peu visible réalisé par les professionnels,
- Informer sur les différents dispositifs existants, l'offre d'accompagnement de la Sauvegarde 37 au plus près des familles,
- Faire connaître et reconnaître le professionnalisme de la Sauvegarde 37, et ses 77 années d'expérience dans le champ de la protection de l'enfance.

➤ La communication interne

L'évolution du secteur, la réorganisation des pôles, la diversité des métiers exercés au sein de l'association, l'éclatement géographique des établissements et services, conduisent à renforcer la communication interne. Aujourd'hui, l'association tend vers la transversalité des projets entre les pôles et les services, recherchant le décloisonnement d'un fonctionnement en silo, afin d'agir en tant qu'entité de manière concertée au bénéfice des enfants, des jeunes et des familles accompagnés. Plusieurs outils de communication ont été mis en place tels qu'une newsletter mensuelle, l'organisation régulière de temps associatifs, une diffusion large des informations, la refonte du site internet. Ces actions ont pour finalité :

- D'améliorer et fluidifier les canaux et les circuits d'information interne,
- De valoriser les actions des professionnels,
- De favoriser les échanges inter pôles et inter services afin de renforcer l'unité associative,
- D'enrichir la culture associative existante depuis 77 ans,
- De rendre plus visible l'association dans le champ du recrutement.

1^{er} axe : Assurer l'existence de l'association en sécurisant l'activité des établissements et services. Répondre aux appels à projet correspondants à l'objet associatif, développer les partenariats avec les départements et la Protection judiciaire de la jeunesse.

2^{ème} axe : Agir sur l'organisation, le fonctionnement, la qualité

Réorganiser, optimiser le fonctionnement des entités associatives au regard des évolutions passées et en cours

- Au niveau des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) : opérationnalité
 - o Réaliser les bilan et réviser les projets des ESSMS, conduire les évaluations et les améliorer (référentiel professionnel unique, travail de la posture professionnelle, rôles et fonctions),
 - o Mettre en œuvre la participation des usagers enfants et familles.

- Au niveau général
 - o Réorganiser les services supports (ressources humaines, comptable financier, logistique, patrimoine),
 - o Mettre en œuvre la démarche GPEC,
 - o Mettre en place une communication interne pour soutenir une culture commune, la transversalité des pratiques, le sentiment d'appartenance aux niveaux associatif, inter pôles et inter établissements et services,
 - o Renforcer la communication externe pour développer la marque employeur, la visibilité de l'association sur son territoire et ses secteurs d'intervention,
 - o Assurer la place de l'association comme interlocuteur des pouvoirs publics au niveau territorial, départemental et national au sein des fédérations d'adhésion (CNAEMO, CNAPE, FN3S, URIOPSS, NEXEM, ANMECS),
 - o Développer des partenariats inter secteurs : social, médico-social et sanitaire,
 - o Accroître l'implication dans les formations du secteur en partenariat avec les instituts de formation, les universités,
 - o Développer le numérique et les systèmes d'information,
 - o Assurer l'ancrage territorial et la visibilité de ses actions.

- Au niveau associatif : politique
 - Porter le projet associatif porteur de valeurs et d'orientations repères,
 - Structurer le fonctionnement des instances associatives par la révision des statuts, du règlement intérieur et la nomination d'administrateurs référents des entités opérationnelles,
 - Engager une démarche de réflexion éthique, associant les différents acteurs associatifs, sur les effets des évolutions du contexte et de la structure dans la conduite des accompagnements et le positionnement des principes fondamentaux d'action.
 - Renforcer la vie associative en ouvrant l'assemblée générale ordinaire à la présence des salariés.

3^{ème} axe : Développer les actions sur la base de projets porteurs d'innovation sociale

- Créer, diversifier les activités répondant aux nouveaux besoins des usagers et attendus des politiques publiques. Diversifier les modalités d'accompagnement, favoriser l'insertion, prendre en compte la santé physique et psychique, répondre aux problématiques spécifiques.
- Construire des expérimentations de terrains en association avec les partenaires des secteurs du handicap, de l'inclusion pour compléter l'offre de service dans l'objectif d'un accompagnement global,
- Développer les partenariats inter institutions visant à la complémentarité de l'offre, particulièrement avec les secteurs du handicap et du soin,
- Assurer l'ancrage territorial, la visibilité et la complémentarité des actions.

4^{ème} axe : Ouvrir des marges de manœuvre à l'association en tant qu'acteur citoyen et politique

Rechercher des partenaires, des mécènes pour œuvrer à la vocation de l'association, développer des actions innovantes dans l'attente de la reconnaissance à leur financement institutionnel. Sont particulièrement ambitionnées les actions visant à l'accompagnement global des familles, la prévention primaire, la lutte contre la pauvreté et la précarité des familles les plus vulnérables.

5^{ème} axe : Intégrer une démarche de Responsabilité Sociale des Organisations

Mettre en œuvre une démarche volontariste aux niveaux de l'environnement, du social, de l'économie et de la gouvernance. Améliorer les performances économiques, sociales et environnementales. Renforcer l'intégration des structures associatives à l'économie réelle, l'inscription dans la société et l'économie sociale et solidaire. Développer de nouveaux projets porteurs d'innovation sociale et économique. Communiquer pour parler d'efficience, de performance, de pertinence et de durabilité.

➤ Les modalités de mise en œuvre

Un premier séminaire administrateurs-cadres a lancé les travaux et les objectifs de révision du projet associatif.

Les administrateurs ont constitué une commission projet associatif réunissant des représentants du conseil d'administration, des directions et la chargée de communication pour fixer les attendus et les grandes thématiques du document, la méthodologie de diagnostic et de construction du document.

En parallèle, les cadres hiérarchiques ont contribué à la réflexion sur les thèmes de l'évolution du secteur et les conséquences pour l'association.

Un second séminaire administrateurs cadres s'est arrêté sur les orientations et les modalités de consultation et de participation de l'ensemble des salariés et des représentants des usagers, enfants et familles.

L'ensemble des professionnels de l'association a été associé et consulté par voie de notes d'information, de réunions associatives et de questionnaires.

Les enfants et jeunes bénéficiaires ont été informés et écoutés sur le projet dans le cadre des réunions des jeunes.

L'ensemble des familles accompagnées a été invité à réfléchir sur les enjeux associatifs en présentiel et par questionnaire.

Nos partenaires ont été sollicités par voie d'entretiens ou de questionnaires.

➤ La vie du projet

L'évaluation du projet permettra d'apprécier son efficacité et sa mise en œuvre dans les dimensions politiques, stratégiques et techniques. En mesurant l'écart entre le réalisé et le prévisionnel et en recherchant les causes, l'évaluation permettra d'ajuster le projet au regard de l'évolution du contexte, des besoins et de l'organisation⁹.

La création d'un comité d'évaluation du projet, composé des représentants du conseil d'administration et de salariés se réunira chaque année sur la base d'un tableau d'évaluation et d'orientation pré établi.

Tableau annuel d'évaluation et de perspectives

Orientation	Axes	Constats-questions	Ajustements
Assurer l'existence de l'association	> Activité des établissements et services		
Agir sur l'organisation, le fonctionnement la qualité	> Opérationnalité > Participation des enfants et des familles > Réorganisation générale > Vie associative > Démarche de réflexion éthique		
Développer les actions sur la base de projets porteurs d'innovation sociale	> Développement d'activités ESSMS > Expérimentations > Territoire		
Ouvrir des marges de manœuvre à l'association en tant qu'acteur citoyen et politique	> Activités citoyennes et sociales > Partenariats > Recherche de fonds et de mécénats		
Intégrer une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise	> Performances économiques, sociales et environnementales > Inscription dans l'ESS		

⁹ Référence à l'outil communément appelé roue de DEMING, illustration de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA pour Plan-Do-Check-Act.

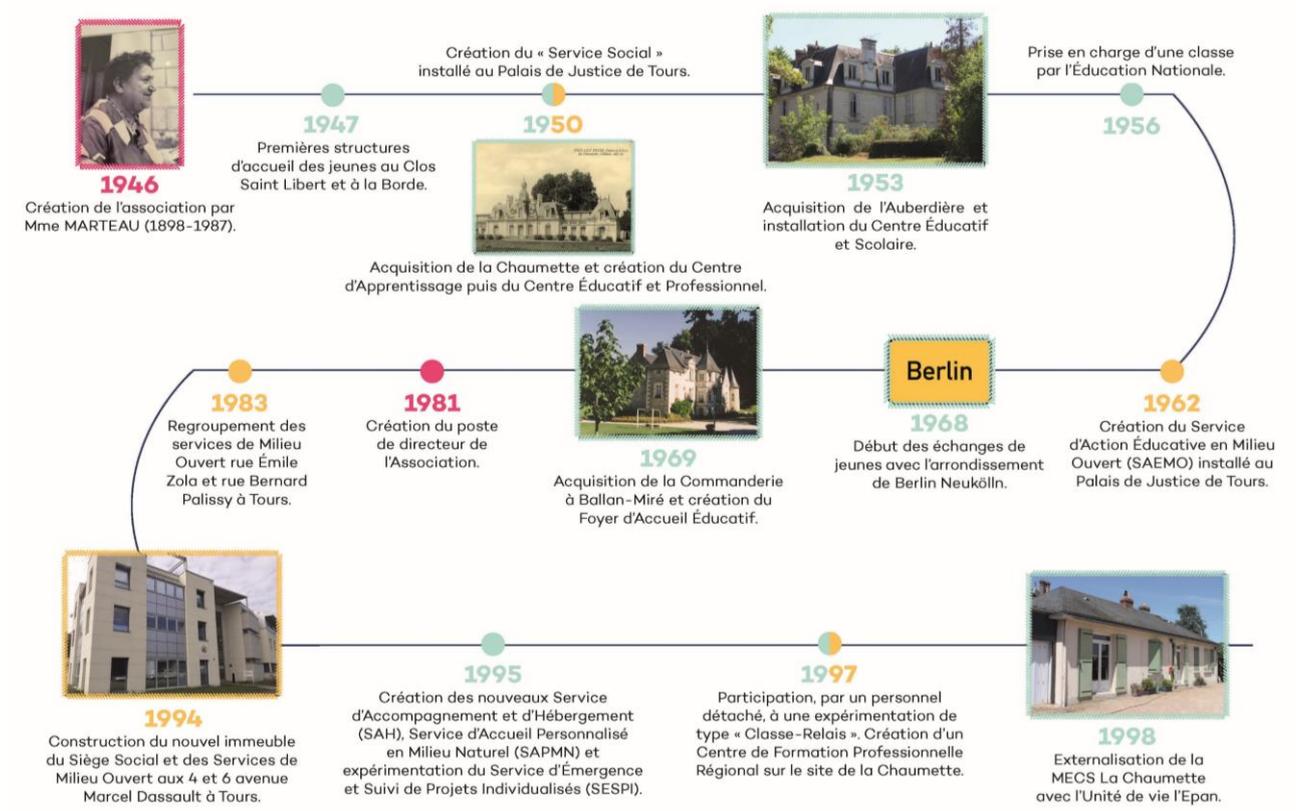
ANNEXES

Annexe 1 : Les principales dates de l'histoire associative

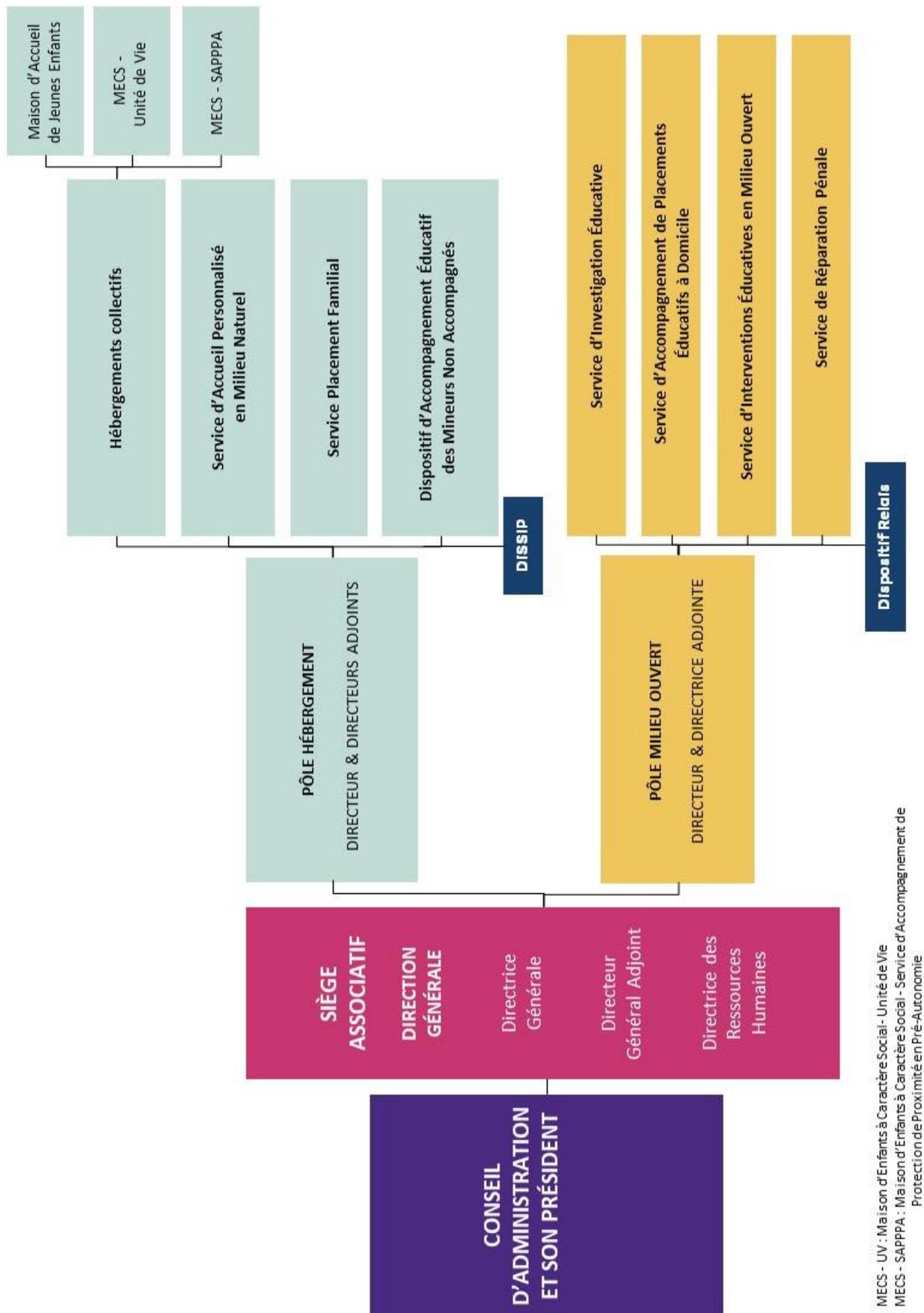
Annexe 2 : Organigramme de l'association

Annexe 3 : Organigramme hiérarchique et fonctionnel

ANNEXE 1 : Les principales dates de l'histoire associative

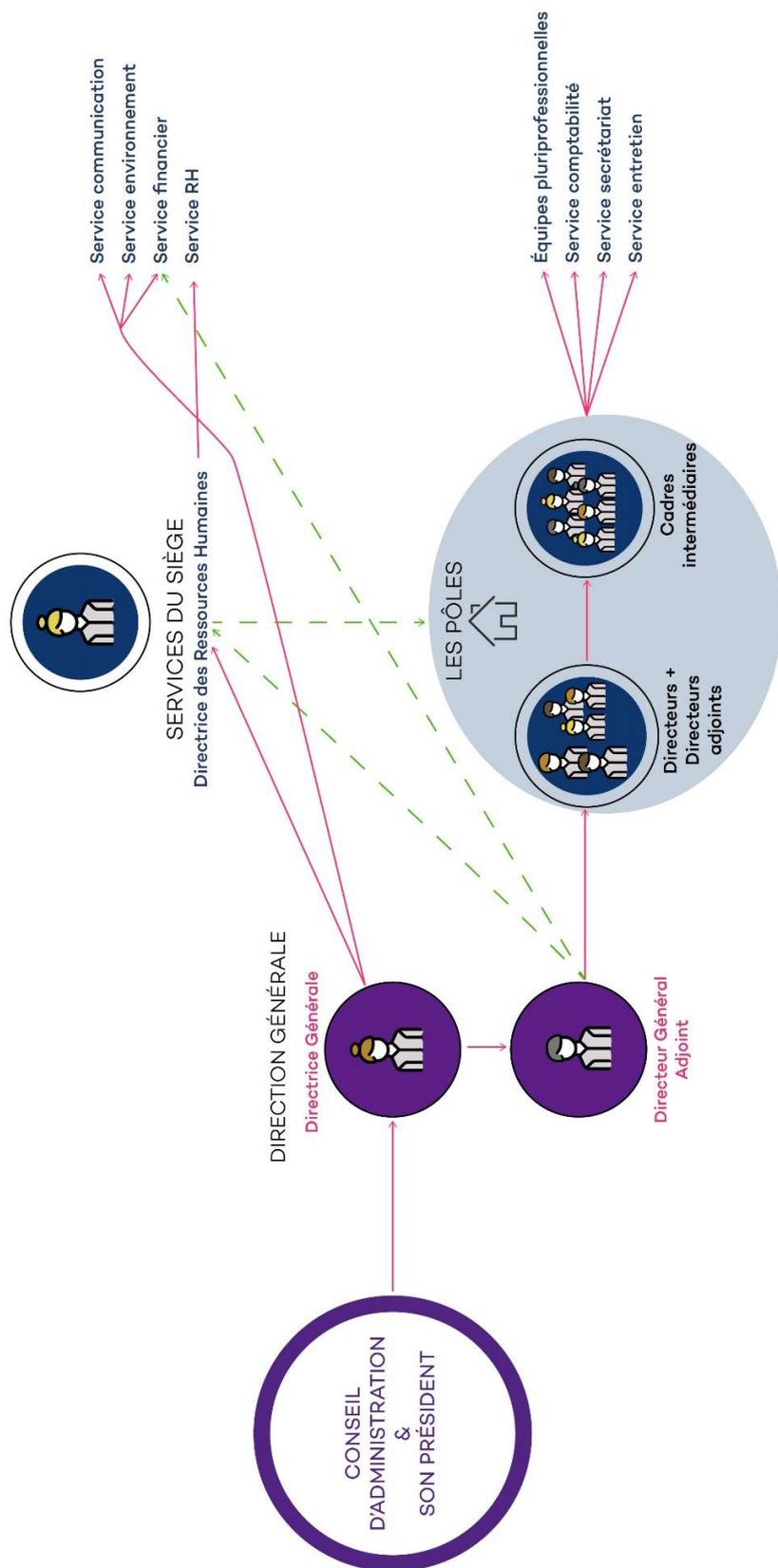


Annexe 2 : Organigramme de l'association



MECS - UV : Maison d'Enfants à Caractère Social - Unité de Vie
 MECS - SAPPA : Maison d'Enfants à Caractère Social - Service d'Accompagnement de Protection de Proximité en Pré-Autonomie

Annexe 3 : Organigramme hiérarchique et fonctionnel



— **Le lien hiérarchique** : signifie que le subordonné reçoit des ordres de son supérieur hiérarchique et qu'il doit lui rendre compte de son activité.

- - - **Le lien fonctionnel** : signifie que le subordonné peut recevoir des ordres non seulement de son supérieur mais aussi des autres personnes spécialisées et/ou compétentes dans un domaine sans qu'il existe de lien hiérarchique entre eux.



Sauvegarde de l'Enfance d'Indre et Loire

4 avenue Marcel Dassault – 37 200 Tours
02 47 71 15 95

direction.generale@adse37.fr

www.sauvegarde37.fr



Sauvegarde37



Flashez-moi

www.sauvegarde37.fr