

# LE PLAN STRATEGIQUE 2020-2024

## UN PROJET AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DE NOTRE SOCIETE

L'enjeu majeur de la mise à jour de notre projet associatif repose sur la nécessité de l'adapter à la société dans laquelle il se déploie, voire même de chercher à anticiper les mutations à l'œuvre. Face à un monde qui évolue vite, aux besoins sociétaux et sociaux qui se complexifient, nous puisons notre énergie dans notre identité et nos valeurs. Celles-ci se déclinent en cinq axes plus opérationnels qui servent de guide à notre stratégie et à nos priorités renouvelées, ainsi que de repères à nos salariés et à nos structures – celles existant, comme celles qui nous créerons ou que nous intégrerons dans les années à venir.

Dans le cadre de notre précédent plan d'action quinquennal (2014-2018), nous avons engagé de grands chantiers : diversification de notre offre, politique de partenariats de proximité dans nos territoires d'implantation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), rationalisation économique, engagement d'une démarche qualité en cohérence avec les axes d'amélioration pointés dans les évaluations internes et externes, renforcement de notre identité associative, etc. Nos rapports d'activité de ces dernières années rendent compte du bilan de cette stratégie. Il ne s'agit pas aujourd'hui de définir des priorités sans lien avec les précédentes : nous souhaitons nous inscrire dans une continuité. Mais nous revendiquons désormais, pour tenir compte des législations, réglementations et orientations récentes ainsi que des évolutions de notre société, de renforcer notre capacité. Ainsi nous poursuivons cette dynamique d'adaptation, de réactivité et notre faculté de propositions.

### Évolution de l'environnement économique

La situation socio-économique actuelle entraîne de larges mesures d'économies, y compris aux dépens des personnes en difficulté, tant dans le secteur de la protection de l'enfance que dans celui du handicap. Les budgets sont de plus en plus contraints, tandis que les besoins ne décroissent pas. Au contraire, les bouleversements profonds dans la société en font émerger de nouveaux, pour de nouveaux publics. Notre société produit plus d'inégalités, génère davantage de personnes vulnérables et de situations d'exclusion.

Dans ce contexte de raréfaction des deniers publics, de désengagement des départements et des collectivités locales affectées par l'affaiblissement de leurs ressources, nous devons d'abord agir sur le rapport coût / mission dans un esprit d'efficacité de gestion. Nous devons également saisir toutes les opportunités qu'offrent les technologies numériques pour améliorer nos modes de fonctionnement.

Par ailleurs, afin de continuer à réaliser des projets innovants et de financer des activités non prises en charges par les pouvoirs publics, nous devons diversifier nos ressources en sollicitant la générosité publique du micro-don au mécénat d'entreprise, véritables leviers pour engager de nouvelles initiatives.

### Évolution des publics

Quel que soit le périmètre de nos interventions, le constat est identique : les jeunes accueillis présentent de plus en plus des troubles multiples et notamment des troubles psychiques très marqués, alors même que les réponses de la pédopsychiatrie s'avèrent insuffisantes.

Parallèlement, comme beaucoup d'autres associations, nous constatons les conséquences de l'afflux migratoire. Année après année, nous sommes conduits à accueillir un nombre croissant de mineurs non accompagnés. Leur prise en charge nécessite des prestations ciblées et adaptées à leurs besoins très spécifiques mais également des formations particulières pour les équipes de professionnels. Nous nous devons d'adapter nos actions afin d'aider ces enfants déracinés à se bâtir un avenir.

Enfin, dans le secteur de l'insertion, nous côtoyons des adultes de plus en plus exclus, voire totalement marginalisés, ce qui nous conduit à développer d'autres types d'accompagnement afin de les ramener vers des dispositifs de droit commun.

## Évolution des réponses sociétales

La volonté politique prédominante, s'appuyant sur les sciences sociales, recherche la « désinstitutionnalisation ». Notre société aspire à toujours privilégier un accompagnement des personnes hors des institutions classiques, « hors les murs », là où elles vivent, pour les adultes, hors du collectif et de l'internat, pour les enfants. Cette volonté d'inclusion encourage le maintien des enfants au domicile familial.

Les récentes évolutions législatives et réglementaires – et notamment la définition de la protection de l'enfance issue de la loi du 16 mars 2016 s'appuyant sur « les besoins fondamentaux » des enfants – nous encouragent à interroger nos approches, à renforcer notre capacité d'adaptation et notre faculté d'initier des expérimentations.

Dans le secteur de la protection de l'enfance, il s'agit de développer les services de placement à domicile et d'accompagnement renforcé à domicile évitant, chaque fois que cela est possible, la séparation au bénéfice de la préservation du lien et du maintien dans l'univers familial. Il s'agit également d'agir, en amont, dans le cadre de la prévention spécialisée.

Dans le secteur médico-social, la transformation des deux types de structures, instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (ITEP) et services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) en un nouvel accompagnement fonctionnant en dispositif unique, le DITEP, est acté. Cette approche, plus souple et inclusive, évite les ruptures de parcours et les lourdeurs administratives qu'entraînaient auparavant tout changement de modalité de la prise en charge : elle favorise la fluidité et la réactivité.

## ORIENTATIONS STRATEGIQUES

En phase avec ces évolutions des secteurs médico-social et de la protection de l'enfance, le projet associatif de Moissons Nouvelles propose cinq orientations stratégiques pour la période 2020-2024, chacune accompagnée d'un plan d'action.

Ces orientations stratégiques répondent toutes à un enjeu majeur pour la pérennité de Moissons Nouvelles : l'enjeu de l'attractivité de l'association auprès des futures recrues. Il devient en effet de plus en plus difficile d'attirer et de garder des collaborateurs, pour qui le cadre de travail, l'ambiance, le sens et l'intérêt des missions sont devenus essentiels. En tant qu'employeur intervenant dans un secteur concurrentiel, Moissons Nouvelles a donc défini ses orientations stratégiques au regard de cette exigence d'attractivité, qui conditionne à la fois la survie et la bonne exécution de son projet associatif.

## **AXE 1 Adapter et diversifier notre offre de services en fonction des « besoins fondamentaux » des jeunes que nous accompagnons dans les territoires où nous sommes présents**

Pour répondre le plus efficacement et le plus rapidement possible aux besoins non couverts et proposer des solutions innovantes - voire expérimentales - aux jeunes que nous accompagnons, solutions qui contribuent à la fluidité de leur parcours, nous devons continuer d'adapter et de diversifier notre offre existante. Nous sommes convaincus que l'internat classique n'est pas la solution à privilégier et que, sauf cas extrême, il est préférable d'intervenir directement au sein du fonctionnement familial. Dans les cas où l'internat reste la bonne solution, nous préconisons des petites structures de taille familiale.

### **Plan d'action**

- Étoffer et diversifier la palette de réponses déjà variées au sein de chacun de nos établissements (internat, appartements externalisés, accueil de jour, placement en famille d'accueil, accompagnement sur le lieu même de vie familial),
- Développer et varier nos modalités d'accompagnement en milieu ordinaire,
- Redéployer nos grands collectifs en créant des petites unités de 10 à 12 jeunes pour les groupes classiques et des groupes de vie de 6 jeunes, maximum, pour ceux en plus grande difficulté,
- Développer des structures adaptées aux besoins spécifiques des mineurs non accompagnés (MNA),
- Poursuivre notre politique de développement raisonnée et mesurée au moyen de rapprochements, d'appels à projet, de redéploiement et d'extension d'activité.
- Orienter notre politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour anticiper les évolutions de nos services et notre développement,
- Adapter et améliorer la gestion de notre patrimoine immobilier en fonction de ces besoins de développement et de redéploiement,

## **AXE 2 Renforcer la qualité des prestations fournies à nos publics**

Nous souhaitons poursuivre l'amélioration, de façon continue et au quotidien, de la qualité des conditions d'accueil et de notre accompagnement auprès des jeunes et de leur famille afin de favoriser leur inclusion, leur autonomie, leur insertion sociale et leur ouverture sur le monde.

### **Plan d'action**

- Encourager la semi-autonomie, pour mieux préparer les jeunes entre 16 et 18 ans à la sortie des dispositifs d'accompagnement,
- Développer les prises en charges ponctuelles des jeunes (vacances, weekends) hors de nos structures,
- Soutenir la parentalité en créant dans nos établissements des lieux dédiés favorisant les rencontres parents/enfants,
- Veiller au suivi de la santé, adapté aux besoins de chacun : suivi médical et de prévention (hygiène, diététique, addictions), soins dentaires et ophtalmologiques, orthophonie, ergothérapie, médiation animale...
- Régulariser les pratiques sportives, culturelles et humanistes, au sein de structures dédiées, hors de nos établissements,
- Intégrer la technologie numérique dans notre action auprès des jeunes et de leurs familles (maîtrise et utilisation à bon escient d'Internet, des réseaux sociaux ; dématérialisation des dossiers individuels et des procédures...)

- Poursuivre notre démarche qualité : mettre en œuvre les axes d'amélioration pointés dans les évaluations interne et externe de chaque établissement ; mettre en place des référentiels partagés pour mesurer notre efficacité et l'impact de nos actions.

### AXE 3 Développer notre responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Dans un contexte sociétal en profonde mutation, nous sommes convaincus que les établissements sociaux et médico-sociaux ont, par leur vocation, un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de RSE autour de ses trois enjeux : environnemental, social et économique. De par son engagement et son insertion dans les territoires, Moissons Nouvelles a la volonté d'être reconnue comme acteur militant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire.

Il s'agira de définir et déployer la politique de RSE initiée en 2019 qui aura des conséquences dans tous les aspects de nos activités et sera portée par tous les salariés de Moissons Nouvelles. La démarche, établie au plan national, avec la collaboration des établissements dans le cadre d'un comité de pilotage, sera mise en œuvre localement dans chaque structure.

#### Plan d'action

Développer des communautés d'action et des partenariats dans les territoires de nos implantations en :

- Participant aux débats publics et aux réflexions des acteurs locaux pour faire évoluer les dispositifs et les pratiques,
- Établissant des collaborations et signant des conventions avec les autres associations, partenaires et acteurs publics de proximité,
- Intégrant des instances politiques et de lobbying afin de porter notre vision et de partager nos problématiques,
- Consacrant nos journées d'études nationales (JEN) 2020 à ce sujet afin de sensibiliser nos salariés et les mobiliser pour décliner une charte de bonnes pratiques applicable dans tous les établissements.

Améliorer notre notoriété et notre transparence afin de :

- Consolider la confiance vis-à-vis de nos activités de nos différents partenaires, financeurs et donateurs potentiels,
- Permettre aux familles et aux jeunes de mieux comprendre nos engagements et nos actions,
- D'accroître notre attractivité vis-à-vis des étudiants et diplômés de nos secteurs,
- Favoriser des relations sociales responsables, constructives, co-élaborées et garantissant une qualité de vie au travail pour nos collaborateurs,

Déployer une politique de protection environnementale qui soit un levier éducatif pour tous les enfants et les jeunes que nous accompagnons en :

- Les sensibilisant aux enjeux écologiques et aux défis sociétaux qu'ils auront à relever demain par l'exemple (travaux d'économie d'énergie ; achats écologiques ; lutte contre le gaspillage...),
- Mettant en place des gestes réflexes éco-citoyens, dans leur propre vie quotidienne,
- Les mobilisant autour de projets spécifiques qui leur tiendront à cœur et qu'ils co-construiront avec les équipes.

#### **AXE 4 Faire évoluer notre organisation et notre management vers davantage de responsabilisation, de transversalité et de coopération**

Nous souhaitons accompagner au mieux le développement de nos professionnels pour qu'ils puissent répondre aux besoins existants et être préparés aux évolutions à venir, en mettant en place une culture de la responsabilisation, de la transversalité et de la coopération. Nous sommes convaincus du lien intrinsèque entre la qualité de l'accompagnement que nous apportons à nos publics et le bien-être et la santé au travail de nos professionnels. Être écouté, force de proposition, co-construire sont les clés d'une approche innovante des conditions de travail, maillon essentiel de notre performance globale et non simple exigence règlementaire.

##### **Plan d'action**

- Renforcer l'engagement et la mobilisation de chacun par des formations et la communication interne (notamment grâce aux technologies de l'information),
- Encourager la prise d'initiative,
- Mettre en place une culture de la solution : chaque collaborateur est invité à proposer une ou plusieurs solutions face aux problèmes rencontrés,
- Développer chez les encadrants une responsabilité d'animateur et de formateur auprès de leurs collaborateurs,
- Permettre à chaque salarié de réaliser un parcours d'acquisition de compétences répondant à ses attentes et à celles de l'entreprise,
- Développer des accords d'entreprise pour une participation dynamique à l'évolution de l'association,
- Élaborer et déployer une Charte de déontologie s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs, rappelant les valeurs et les principes directeurs de Moissons Nouvelles ainsi les comportements qui doivent en découler.
- Poursuivre et accroître la transversalité et le partage d'expériences entre pôles,
- Favoriser le travail collaboratif entre les salariés par la mise en place de notre Intranet.

#### **Axe 5 Renforcer notre efficacité économique et diversifier nos ressources**

Afin de pallier les difficultés budgétaires de nos financeurs, nous souhaitons continuer d'améliorer notre rigueur financière pour fluidifier notre fonctionnement courant. En complément, nous souhaitons également diversifier nos ressources grâce au recours à des fonds privés, des dons, du bénévolat ou des partenariats afin d'abonder des projets éducatifs, culturels, sportifs spécifiques.

##### **Plan d'action**

- Respecter nos engagements vis-à-vis de nos financeurs et nos partenaires et faciliter le reporting,
- Contractualiser avec les financeurs pour garantir une action durable et stable,
- Maîtriser les coûts de gestion par la mutualisation et l'optimisation des achats,
- Nous ouvrir à des solutions mixtes : centres de services partagés ...,
- Diversifier nos ressources en faisant appel à des mécènes, des fondations d'entreprise, notamment pour financer des projets exceptionnels,
- Recourir au mécénat de compétences pour bénéficier de savoir-faire que nous ne possédons pas en interne pour des projets ou des besoins ponctuels,
- Développer le bénévolat et les partenariats avec les acteurs associatifs locaux, culturels, sportifs afin d'enrichir humainement, de diversifier l'accompagnement éducatif de nos professionnels et surtout *in fine* de permettre PLUS de projets avec PLUS de moyens.

document approuvé par le CA du 21 01 2020