

Projet associatif 2020-2025

Préambule

Suite à l'écriture des orientations stratégiques 2020/2025 et en s'appuyant sur plus de quatre-vingt ans d'expérience, l'association a souhaité réactualiser le projet qu'elle poursuit à l'intention de tous ceux qui sont concernés par son engagement, adhérents, personnes accompagnées, salariés, mais aussi partenaires, amis et tiers qui suivent et s'intéressent à son action.

Fondements de l'association

Ils sont énoncés dans la charte et les statuts de L'ESSOR :

- **La charte** définit le cadre éthique de référence pour tous ceux qui agissent en son sein et/ou en son nom et les valeurs inspirant son action ainsi que les règles de son fonctionnement à tous les niveaux de son organisation.

Les valeurs fondamentales de L'ESSOR trouvent leur source dans l'humanité de la personne accueillie et / ou accompagnée :

- La reconnaître dans sa dignité. La respecter comme sujet, acteur de son devenir et responsable de ses choix de vie ;
- La considérer dans sa globalité, c'est-à-dire l'aider à faire émerger ses capacités affectives, intellectuelles, relationnelles, voire professionnelles, tout en prenant en compte ses difficultés ;
- L'aider à réaliser son insertion sociale et à exercer sa pleine citoyenneté ;
- Affirmer à la fois la priorité de la personne et la valeur éthique collective en donnant sens au rôle régulateur de la loi au sein de chaque dispositif, établissement ou service, en y précisant les droits et devoirs de chacun.

- **Les statuts** constituent la base légale de l'association, qui fondée en 1939 par Jean Plaquevent, a été reconnue d'utilité publique en 1958. Son objet et ses moyens d'action sont fixés dans ses premiers articles qui précisent :

« Elle a pour but de venir en aide à toute personne en difficulté, en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires à son épanouissement, son bien-être et son insertion sociale, notamment dans les domaines de l'information, de l'éducation, de l'accompagnement, de la formation, de l'emploi, du logement et des conditions de vie, des soins.

Ses moyens d'action sont :

- La création ou la gestion d'établissements ou de services sociaux, sanitaires, ou médico-sociaux, permettant d'assurer aux personnes accueillies ou accompagnées – et en fonction de leurs besoins ou de leur situation, sans distinction de religion ou d'origine – un cadre de vie adapté, des moyens d'éducation ou de rééducation, des

soins, des moyens de formation professionnelle et d'accès à l'emploi, des moyens d'insertion sociale et d'exercice d'une pleine citoyenneté.

- La création et la gestion d'un centre de formation habilité à dispenser, notamment aux acteurs sociaux et médico-sociaux, des formations de tous types.
- L'organisation de groupes de réflexion, la publication d'articles, la tenue de colloques ou de journées d'études portant sur des sujets relatifs à son objet et à son champ d'intervention.
- La participation auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs de l'action sociale à la définition des réponses à apporter aux personnes en difficulté relevant du champ de l'action sociale et médico-sociale. »

La dimension associative invite au partage, à l'échange, au débat et à un management participatif et responsabilisant.

Tous les projets d'établissement, l'organisation de chacun des centres d'activité doivent être en conformité avec la charte et le projet associatif qui est le garant de son application institutionnelle.

Rappels historiques

Au fil de ses plans stratégiques, L'ESSOR a construit une association reconnue comme un interlocuteur crédible par sa dimension, la qualité de ses prestations de service et la solidité de sa gestion. Avec sa cinquantaine d'établissements, ses 7000 personnes accueillies et ses 1200 salariés, l'association a atteint l'objectif qu'elle s'était fixé dans ses derniers plans, en restant une organisation « à taille humaine » comme elle l'avait souhaité.

Ce développement s'est effectué pour partie par l'accroissement de l'activité des établissements d'origine, mais surtout par l'intégration d'associations ou d'établissements et services qui ont souhaité rejoindre une structure leur assurant une meilleure qualité de gestion, une pérennité de leur gouvernance ou qui ont été poussées dans ce sens par les autorités de financement. L'ESSOR a ainsi appris à intégrer des équipes aux origines et aux modes de faire sensiblement différents mais partageant la même volonté de servir au mieux les personnes en difficulté familiale, sociale ou en situation de handicap qui leurs étaient confiées. Le bilan de ces fusions, avec parfois ses moments difficiles, doit être regardé comme très positif.

Ces développements ont été menés en restant dans les champs de compétence de l'association, la protection de l'enfance et le handicap psychique. Ils ont aussi permis à L'ESSOR d'élargir la gamme de ses services dans les champs de l'épilepsie, de l'accueil de la petite enfance, de l'éducation renforcée, du polyhandicap et du handicap sensoriel.

Ces développements ont été concentrés, comme cela avait été souhaité, sur les pôles géographiques où la présence de L'ESSOR peut être regardée comme significative.

L'élargissement de la base associative a permis d'asseoir une direction générale aux compétences solidement professionnalisées, notamment dans les domaines de la finance, des ressources humaines, de l'information. La prestation de services au bénéfice des établissements a été un élément fort pour l'intégration des nouveaux établissements et services. Dans le respect d'une large déconcentration et d'une responsabilisation des directeurs d'établissements – principe de base de la gestion à L'ESSOR – la direction

générale, avec sa fonction de contrôle et d'appui aux établissements, assure le caractère d'association unitaire, indispensable vis-à-vis des autorités de contrôle et de financement.

Comme cela avait été souhaité, L'ESSOR a accentué sa mission d'association engagée en apportant sa contribution aux grands débats sur les champs sociaux et médico-sociaux, en travaillant sur le terrain sur les innovations thérapeutiques ou pédagogiques et en s'efforçant d'enrichir les pratiques professionnelles. L'association a pris sa place dans les instances professionnelles et publiques où sont traités bien des problèmes du secteur.

Toujours dans la même ligne d'une reconnaissance d'une association « entrepreneurante », L'ESSOR s'est engagée dans une démarche de communication avec les colloques annuels, le bulletin d'information « L'ESSOR Info », la présence sur les réseaux sociaux et la mise en valeur des initiatives innovantes. La construction d'une image est une œuvre de longue haleine ; le train est en marche.

Le rappel de ce passé récent est là pour souligner les points forts sur lesquels l'association doit s'appuyer pour bâtir sa démarche stratégique des années 2020-2025.

Philosophie d'action et principes directeurs

La personne est au cœur de l'engagement de L'ESSOR dans un esprit de solidarité citoyenne. Cette philosophie lui fait obligation de la traduire dans son action vis-à-vis de tous, personnes accueillies et/ou accompagnées, salariés, partenaires et de se doter d'une gouvernance et d'une organisation qui favorisent son déploiement.

Les valeurs énoncées dans la charte et les principes directeurs qui animent l'association s'affirment aussi par son appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire et confirment sa responsabilité sociétale associative.

L'association a la conviction de tirer sa légitimité et sa crédibilité, de la déclinaison de ses valeurs, de sa compétence, de sa capacité d'innovation et enfin de la rigueur et de la transparence de sa gestion.

Le Référentiel Qualité Associatif élaboré de manière participative par L'ESSOR et sa démarche d'amélioration continue de la qualité intègrent l'ensemble des affirmations auxquelles doivent se conformer tous ses actes ou projets.

La personne accueillie et ou accompagnée est au cœur de l'action de l'association. C'est pour elle et autour d'elle qu'ont été définies sa philosophie, son mode de fonctionnement et l'organisation de ses établissements et services.

Toute personne est accueillie dans sa singularité. C'est par l'écoute, l'échange et le partage que chacune est accompagnée dans l'élaboration et le déroulement de son projet personnalisé vers une plus grande autonomie et vers la citoyenneté.

Finalité, but et objectifs de l'association

Dans le cadre d'une finalité se résumant à la citation de son fondateur : « *Assurer à chaque être humain le libre essor de ce qu'il porte en lui de meilleur et d'unique au monde* », les statuts définissent le but de l'association en termes volontairement généraux et ouverts. Il

est de prendre toute sa part et, selon plusieurs modalités, dans le champ immense, complexe, pluriel et évolutif de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale.

Pour les atteindre, l'association privilégie deux approches :

- L'ESSOR acteur de terrain

La réflexion associative de L'ESSOR se nourrit et s'entretient à partir des établissements et services. Elle permet à L'ESSOR d'être à l'écoute des besoins exprimés par des personnes ou groupes en situation d'exclusion, de souffrance, de handicap, et de participer à l'élaboration des réponses à apporter, à se consacrer à la conception, la réalisation et la gestion de structures d'accueil adaptées au mieux à la problématique de chacun.

- L'ESSOR acteur social engagé

L'ESSOR se veut « association citoyenne » au sens de membre actif de la « cité » c'est-à-dire qu'elle entend apporter sa contribution à l'organisation sociale, aux débats de société afin que la parole et les besoins des groupes en difficulté, des plus démunis, soient pris en compte.

A ce titre, elle joue un rôle de prévention primaire afin que l'organisation des grandes fonctions sociales que sont l'enseignement, l'éducation, la formation, l'inclusion et l'emploi soit adaptée à la situation des groupes fragilisés pour ne pas générer ou aggraver l'exclusion sociale.

Cet aspect de son action se concrétise par des recherches à partir de sa connaissance des populations qu'elle accueille et dont elle partage les difficultés quotidiennes, la publication d'observations, d'expériences, de points de vue, la participation à des colloques et débats ou leur organisation.

Différentes modalités d'action permettent la mise en œuvre de partenariats ouverts :

- Avec les pouvoirs publics : à partir de l'accomplissement de sa mission d'intérêt général et d'utilité publique, L'ESSOR souhaite apporter son expérience et son expertise pour participer à l'élaboration des politiques publiques sur tous les territoires où elle est présente et dans ses champs de compétence. Ce faisant elle se positionne comme partenaire, refusant d'être cantonnée au rôle de seul gestionnaire ou opérateur. Elle s'efforce d'être présente directement ou en lien avec d'autres dans toutes les instances, départementales, régionales ou nationales ouvertes au monde associatif ;

- Dans les instances, groupements ou fédérations représentatifs du secteur social et médico-social : L'ESSOR est active par l'engagement de ses membres ou cadres, tant au niveau départemental, régional que national ;

- Avec les autres acteurs associatifs : la philosophie d'action de L'ESSOR la porte naturellement à développer le travail en commun. L'association, connaissant ses possibilités mais aussi ses limites, se donne pour règle de multiplier les partenariats où et quand ceux-ci permettent de renforcer directement ou indirectement son action. Ils vont du groupe de réflexion ou d'échange à celui d'action concertée face aux pouvoirs publics ou à la réalisation ou mise en commun de moyens ;

- Dans la société, son engagement la pousse à prendre part aux débats qui la concerne par :

- o la constitution de groupes de réflexion internes ou ouverts à des consultants et experts extérieurs, portant sur les sujets auxquels renvoient la problématique des personnes accueillies et l'action quotidienne sur le terrain ;

- la publication aux milieux professionnels de ses travaux, réflexions et expériences ;
- la communication au niveau des décideurs politiques et exécutifs de ses positions ;
- la réalisation de documents de sensibilisation du grand public afin que la société ne rejette pas ou n'ignore pas tout un pan d'elle-même.

Champs et domaines d'intervention

L'ESSOR, vouée au départ au secours matériel et à l'éducation de « l'enfance malheureuse » n'a cessé, tout au long de son histoire, de s'étendre dans ce domaine puis d'élargir son action pour s'organiser aujourd'hui autour de six champs d'intervention.

Créé en 1962, le pôle « Enfants et adolescents en difficultés psychologiques » accueille au sein de ses DITEP des personnes en situation de handicap dont leur expression perturbe gravement la socialisation et l'accès aux apprentissages. Ces enfants et adolescents se trouvent, malgré des potentialités intellectuelles et cognitives préservées, engagés dans un processus handicapant qui nécessite le recours à des actions conjuguées et à un accompagnement personnalisé.

Créé en 1982, le pôle « Adultes en situation de handicap psychique » s'adresse à des personnes souffrant de troubles psychiques stabilisés où le sens de la réalité et la capacité d'organisation sont en cause, comme l'organisation du temps, l'anticipation des conséquences d'un acte, la mémorisation... Les actes de la vie quotidienne deviennent difficiles à gérer. La conscience de ces problématiques peut entraîner un sentiment de culpabilité ou de dévalorisation de soi qui engendre un repli sur soi et une grande vulnérabilité. Les difficultés ont un retentissement sur la motivation, l'autonomie et l'ouverture aux autres. Des établissements d'accueil médicalisés prolongent l'accompagnement pour les personnes vieillissantes.

En 1989, et élargi en 2009, le pôle « protection de l'enfance et insertion » vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation. Il effectue également des missions d'accompagnement social lié au logement pour l'accès et/ou le maintien dans un logement.

L'engagement de L'ESSOR dans la création ou la gestion de structures spécialisées doit rester centré sur les catégories de populations qu'elle accompagne et accueille, pour lesquelles de nombreux besoins non encore satisfaits mobiliseront ses capacités de réflexion, d'innovation ainsi que ses moyens humains et financiers. Toutefois, les contraintes territoriales et la transversalité des troubles associés des personnes en situation de handicap obligent l'association aujourd'hui à s'interroger sur son développement quant à la reprise de structures accompagnant des personnes dont le handicap n'est pas dans le domaine d'expertise de L'ESSOR.

Ainsi en 2001 et élargi en 2014, L'ESSOR crée le pôle « Enfants, adolescents et adultes épileptiques » en accompagnant des personnes qui manifestent cet handicap par des crises qui peuvent varier en intensité et en fréquence. Elles peuvent prendre différentes formes qui ont pour conséquence une variété de symptômes comme des absences durant lesquelles la personne, qui semble coupée du monde, perd le contact avec son entourage

pendant quelques secondes, des mouvements anormaux, des contractions musculaires involontaires ou des hallucinations sensorielles (auditives, visuelles).

En 2019 et 2021, L'ESSOR développe son accompagnement par le pôle « Enfants, adolescents et adultes déficients intellectuels ». La capacité des personnes accueillies est sensiblement réduite pour comprendre une information nouvelle ou complexe, et pour apprendre et appliquer de nouvelles compétences. Il s'ensuit une aptitude diminuée à faire face à toute situation de manière indépendante, un phénomène qui commence avant l'âge adulte et exerce un effet durable sur le développement.

Enfin, en 2020, L'ESSOR développe sa compétence par le pôle « Enfants et adolescents déficients auditifs » pour accompagner des personnes atteintes de déficience auditive ayant perdu une partie ou la totalité de leur capacité auditive. Toutefois, les contraintes territoriales et la transversalité des troubles associés des personnes en situation de handicap obligent l'association aujourd'hui à s'interroger sur son développement quant à la reprise de structures accompagnant des personnes dont le handicap n'est pas dans le domaine d'expertise de L'ESSOR.

Moyens et organisation interne

Les adhérents et bénévoles

Par son histoire et sa nature, L'ESSOR n'a jamais cherché à s'appuyer sur une forte représentativité. Elle estime en effet qu'elle tire sa légitimité plutôt de son expertise et de sa notoriété que de son nombre d'adhérents.

Cependant avec le développement qu'a connu l'association ces dernières années, elle souhaite continuer à élargir sa représentativité sur les territoires où elle s'est implantée, afin que les acteurs locaux soient sensibilisés et solidaires de son action.

Jusqu'à présent, en dehors de la participation à l'assemblée générale, de l'implication dans les fonctions des organes de gouvernance (CA, Bureau) ou dans la représentation locale au sein des comités consultatifs d'établissement, l'association n'a eu que peu recours au bénévolat. Il représente cependant, et dans l'esprit associatif, un apport de compétence et d'ouverture sur l'extérieur qui ne pourrait que l'enrichir.

C'est dans cet esprit qu'une convention de participation à titre bénévole aux activités de L'ESSOR a été formalisée.

Les instances délibératives et consultatives

Consciente de la nature et de la dimension de ses responsabilités découlant de son engagement, L'ESSOR, a reprecisé le rôle et la spécificité des différentes instances de représentation et de direction.

- **L'assemblée générale**

Au-delà des obligations formelles qui s'attachent à sa réunion annuelle, l'assemblée générale est l'occasion, chaque année, d'un débat ouvert sur les orientations de l'association, sur la réalisation de son projet, sa mise en œuvre et les inflexions ou compléments éventuels.

- Le conseil d'administration

Se réunissant quatre fois l'an, il est un lieu de véritables débats et contributions de chacun de ses membres. A cette fin, ces derniers disposent d'une information régulière par la remise de documents préparatoires. Quand il l'estime nécessaire il constitue entre ses membres une commission pour travailler ou suivre plus précisément une question ou un problème particulier. Il peut également confier une mission particulière à un administrateur, pour appuyer le directeur général sur un sujet important concernant toute l'association comme cela est fait pour la communication, ou l'a été pour la sécurité des biens et des personnes.

- Le bureau

Composé d'au moins six membres, il se réunit au minimum une fois par mois et met en œuvre, avec le directeur général qu'il sollicite, les délibérations du conseil d'administration dont il assure le suivi et le contrôle. Disposant d'une large délégation du conseil d'administration, il est capable de toute la réactivité nécessaire pour accompagner la vie de l'association et des établissements et services. Les séances de travail hebdomadaires entre le président et le directeur général facilitent la continuité de cette mission.

- Les administrateurs référents

En liaison étroite avec la direction générale, ils contribuent à une articulation dynamisante entre l'association, les établissements et l'environnement de ces derniers. Ils veillent en particulier à la cohérence permanente entre le projet associatif et le projet d'établissement ou de service tel qu'il est appliqué.

La direction générale

C'est l'organe exécutif de l'association qu'elle peut représenter auprès de ses partenaires extérieurs. Elle est chargée de mettre en œuvre, dans le respect de ses valeurs, la politique générale de L'ESSOR définie par le Conseil d'Administration dans tous les domaines. Elle développe sa mission dans deux directions :

- D'une part, en déclinant les dispositions du règlement général intérieur de L'ESSOR et forte de ses moyens propres ou grâce au concours de prestataires extérieurs, elle met à la disposition des instances délibératives de l'association, les moyens d'exercer leur mission ou mandat comme exposé ci-dessus. En particulier, elle informe régulièrement le Bureau et le Conseil d'administration de la vie des établissements, de leurs évolutions souhaitables, des projets d'investissements. Elle pilote la mise en œuvre de la croissance interne et externe dans le respect des valeurs associatives et des orientations associatives. Elle met en œuvre la communication interne et externe.
- D'autre part, son rôle, à l'égard des établissements est multiple et primordial. Dans un équilibre dynamique entre une large délégation responsabilisante et un pouvoir hiérarchique exercé par le directeur général et le directeur général adjoint, la direction générale :
 - concrétise et met en œuvre directement et en son nom, les orientations du conseil d'administration ;
 - assure un rôle d'animation et de coordination pour leur permettre d'inscrire dans leur action les valeurs de l'association et les principes définis dans le présent projet associatif.

Cette organisation est la traduction opérationnelle de l'option prise par L'ESSOR d'une structuration déconcentrée qui permet de concilier l'exigence d'unité avec le besoin d'adaptation au plus près du terrain des décisions à prendre.

Les établissements ou services

Tout établissement ou service de L'ESSOR est repéré et intégré dans son environnement. Il y incarne l'association et y met en œuvre le projet associatif dans toutes ses dimensions. Il participe, sur son territoire d'implantation et dans la dynamique de l'inclusion, à la vie sociale, économique et associative en veillant à y intégrer le plus possible les personnes accompagnées et /ou suivies.

Chaque entité est dirigée par un directeur qui, par subdélégation de la direction générale, a la responsabilité de la structure dont il est chargé.

Là où cela lui paraît pertinent, l'association favorise la structuration de ses établissements ou services en un même dispositif institutionnel à dimension humaine afin d'élargir, de diversifier et d'harmoniser les possibilités d'accompagnement.

Chaque entité agit en intelligence et en concertation avec les autres structures de l'association. Elle s'inscrit de façon permanente dans une démarche qualité et à ce titre procède périodiquement à son évaluation interne et externe. Elle est adaptée et modulée en fonction de la demande et des évolutions nécessaires et/ou attendues. Elle développe une politique partenariale pouvant déboucher sur des conventions ou des accords de coopération.

C'est un lieu d'observation et d'analyse, en lien avec l'association et les différents partenaires de son environnement. C'est également un centre de ressources et de compétences sur son domaine d'activité, participant aux innovations sociales et médico-sociales. Dans les instances qui lui sont ouvertes, chaque entité participe à la définition des politiques sociales de son territoire.

La communication

La communication est une des fonctions stratégiques de L'ESSOR ; elle s'élabore dans les champs internes et externes. Elle participe au développement de la culture associative ; elle accompagne l'information, la participation et assure les conditions du développement de la connaissance et de la compétence de L'ESSOR.

Tous les supports d'information sont élaborés avec un souci de clarté et de lisibilité institutionnelle. L'ESSOR info et les systèmes d'information, tel le site internet ou la page L'ESSOR de LinkedIn, participent à la qualité de la communication interne et externe.

Les orientations stratégiques 2020-2025

L'Association

L'ESSOR doit rester fidèle à ses valeurs humanistes et à son histoire : placer la personne accueillie au centre de ses actions et lui permettre d'être acteur de sa vie et de réaliser pleinement ce qu'il porte en lui.

Ce qui fait plus particulièrement la spécificité de L'ESSOR ce sont ses capacités d'innovation, sa réactivité et sa capacité à s'adapter à des environnements en constante évolution.

Le positionnement national de L'ESSOR continue de s'appuyer sur les fédérations représentatives du secteur social et médico-social.

Le positionnement régional doit être renforcé. Le président, les vice-présidents et les administrateurs (en particulier les administrateurs référents) doivent plus s'y impliquer.

Le directeur général doit représenter L'ESSOR dans les instances locales. L'ESSOR doit pouvoir participer à la définition des politiques territoriales. Cette volonté doit passer par un développement de la communication régionale et par la présence dans les instances locales. Les relations doivent être développées de façon systématique au niveau des autorités de contrôle et de tarification au bénéfice des personnes accueillies et accompagnées. Cette implication repose bien sûr également sur la forte implication locale des directeurs de dispositifs.

L'ESSOR doit pouvoir également s'inscrire dans des programmes de recherche ou dans des centres universitaires spécifiques aux métiers sociaux et médico-sociaux afin de marquer sa présence dans les territoires et d'influencer les politiques territoriales.

L'ESSOR doit pouvoir revendiquer ses prises de position tout en respectant ses valeurs et son éthique.

La responsabilité sociale de l'Association

L'ESSOR concentre son action « politique » nationale en s'appuyant sur les fédérations représentatives du secteur social et médico-social.

L'ESSOR doit être un acteur social engagé et renforcer son image pour mieux la transmettre aux personnes accueillies. L'ESSOR doit aussi renforcer son rôle socio-économique et devenir une association influente : mieux mettre en avant ses réalisations, mieux faire valoir ses acquis, mieux se faire connaître.

L'ESSOR devra se prononcer publiquement sur des grands choix de société :

- Sur le thème de l'institution en mettant en avant sa position médiane entre le tout institutionnel et le tout inclusif : l'important est la notion de parcours et d'avoir en permanence la bonne réponse aux besoins de la personne et adaptée à ses souhaits personnels.
- Sur le sujet du « retour sur investissement » de tout euro engagé dans l'association, L'ESSOR a également une vision médiane entre le purement financier et l'absence de tout contrôle. La position de L'ESSOR repose sur l'efficacité et l'efficience. Sa stratégie est de préserver ces deux notions dans un contexte de financiarisation du secteur : utilisation efficiente de l'euro à l'entrée et accompagnement efficace à la sortie par le soin, l'autonomie et la vie sociale.

Le rôle de L'ESSOR dans la société doit aller au-delà du simple engagement autour de la personne accueillie. Ce rôle doit passer par le territoire et son action au sein d'une organisation territoriale (à Mézin par exemple son action va bien au-delà du simple accompagnement de la personne en situation de handicap mais participe au maintien et au développement de tout un tissu économique et social local). L'ESSOR doit revendiquer la créativité et l'innovation permanente dans son rôle sociétal. Son action doit être proactive.

L'ESSOR doit développer l'innovation et être plus offensive sur la revendication de ses innovations. Elle doit également s'intéresser aux innovations des pays voisins.

L'ESSOR doit participer ou organiser des travaux de recherche (expérience du CEOP) et créer des observatoires internes.

L'ESSOR doit renforcer ses alliances associatives sur le territoire, tout en préservant l'histoire de L'ESSOR, son indépendance et ses valeurs, en veillant à éviter un morcellement du travail dans l'accompagnement. Elle doit renforcer la coopération et le partenariat à l'échelon local. Elle doit rester une association qui s'inspire du cœur du métier, du terrain

Le développement de l'Association

La croissance est nécessaire pour :

- Soutenir le dynamisme ;
- Assurer la pérennité ;
- Renforcer et élargir les compétences.

Les reprises ne doivent se faire qu'avec des associations qui partagent nos valeurs.

Mais L'ESSOR doit rester, ce qui fait une de ses grandes forces, une association à « taille humaine ». Un lien direct entre la Direction générale et les Directeurs de dispositifs doit être maintenu.

La notion de taille humaine se définit par le lien à préserver avec le terrain. L'idée est de ne pas créer un fossé entre la gouvernance et le cœur de métier. Cette notion passe par une organisation en dispositif, pour répondre à l'individualisation et la continuité de la prise en charge, tout en restant vigilant à la taille du dispositif.

L'objectif prioritaire est de continuer à renforcer L'ESSOR dans les territoires où elle est déjà présente. Le constat actuel, exacerbé par la négociation des CPOM, démontre que l'association doit continuer à se développer pour mieux faire valoir ses droits. Toutefois, chaque proposition de reprise devra être étudiée au cas par cas, et la notion de territoire n'est pas une condition exclusive. Le caractère original du métier ou la réputation de l'organisme à reprendre doit rentrer en ligne de compte dans toute décision de reprise ou de création.

Tout développement ne devra pas mettre en difficulté l'association. La stabilisation de l'existant doit reposer sur des dispositifs à taille humaine que l'organisation et le management de L'ESSOR permettent d'accompagner et de soutenir.

L'innovation est le fil conducteur de nos orientations stratégiques 2020-2025 et de ce fait, tout projet innovant mais concret devra faire l'objet d'une réelle attention pour une reprise.

Tout développement d'une organisation est lié au développement des moyens pour y concourir. L'ESSOR doit donc veiller à ce que toute reprise ne la mette pas en défaut ou en difficulté. La réactivité de L'ESSOR dépendra de ses moyens, du nombre de reprises en cours de gestion et de l'équilibre institutionnel des établissements en gestion de L'ESSOR.

L'accueil et l'accompagnement

L'ESSOR doit continuer à adapter l'accompagnement au plus près de la personne accueillie en le faisant évoluer et en décloisonnant ses modalités au sein des dispositifs.

Il faut éviter la rupture de l'accompagnement, accentuer et individualiser la logique de parcours, décloisonner. Il faut renforcer la dynamique des dispositifs dans ce cadre.

L'ESSOR doit accentuer l'innovation dans l'accompagnement. Un effort particulier doit porter sur le décloisonnement entre le secteur médico-social enfants et la protection de l'enfance : La Grande Allée à Toulouse doit nous permettre de progresser dans ce domaine.

L'innovation doit passer par la coopération et le partenariat à l'exemple de l'équipe mobile dans le Var. L'innovation doit également passer par la participation à des programmes de recherche et/ou par la présence de membres du personnel de L'ESSOR au sein des observatoires des conseils départementaux de la protection de l'enfance.

L'innovation doit s'appuyer également sur la dynamique des équipes de direction et des équipes terrains en veillant à la transmission des processus. Il faut également encourager la publication d'articles par des salariés de L'ESSOR dans des revues spécialisées.

L'ESSOR doit continuer à s'ouvrir à de nouveaux handicaps (déficience intellectuelle, autisme, handicap sensoriel) en veillant à ce que ces ouvertures ne gomment pas notre compétence dans le handicap psychique. L'enjeu est en effet de préserver la spécificité du métier de chacun et la compétence de chacun sur le handicap accueilli et accompagné. En revanche, il faut s'appuyer sur cette ouverture pour enrichir L'ESSOR, croiser les expériences, augmenter les compétences, les partager. Ceci permettra en effet à l'Association de pouvoir élargir son offre d'accueil. La connaissance et la compétence à accompagner des handicaps différents tout en préservant la spécificité de chacun est l'enjeu de la prise en charge.

Dans le cadre de la continuité de l'accompagnement, il faut élargir les tranches d'âge d'accueil. La mixité doit être également renforcée. Le vieillissement est un enjeu fort des prochaines années. Il existe des situations aujourd'hui qui ne trouvent pas de solutions d'accompagnement. Il faut développer l'accompagnement des plus de 60 ans en SAVS pour permettre une continuité au moment du passage à la retraite. Il faut pouvoir également assouplir nos dispositifs pour préserver l'accompagnement de ces personnes. Nos structures sont trop orientées encore sur une organisation de type « admission/sortie » d'un service à l'autre. Il faut développer le décloisonnement de ses services au sein du dispositif pour assouplir et organiser la continuité de l'accompagnement pour une personne vieillissante avec une autonomie suffisante (à l'identique de la souplesse que nous

retrouvons au sein des DITEP sur les modalités d'accompagnement). C'est le dispositif qui s'adapte à la personne accueillie vieillissante et non la personne qui s'adapte aux services encore cloisonnés.

L'ESSOR n'est pas favorable à offrir une place d'administrateur à une personne accueillie. Cela reviendrait à une posture d'associations de parents, ce que L'ESSOR ne souhaite pas. Également, il pourrait s'installer une confusion entre la gouvernance et la personne.

En revanche, L'ESSOR devrait étudier la possibilité d'avoir un administrateur issu d'une association représentant les personnes handicapées.

Également, il faut étudier la faisabilité de la présence d'une personne accueillie au sein du comité consultatif d'établissement ou encore réfléchir à la mise en place d'une instance nationale ouverte aux membres des CVS pour échanger sur l'Association et ses décisions, ses orientations ou recueillir des avis sur des sujets divers et variés.

L'ESSOR et les politiques publiques

L'ESSOR est consciente de la profonde mutation du public accueilli (dégradation de l'équilibre psychique, augmentation de la précarité).

Sur le grand thème de la désinstitutionalisation, L'ESSOR veut préserver la notion d'institution matérialisée par l'association et/ou les dispositifs et non plus par les murs.

L'ESSOR doit savoir s'adapter aux politiques publiques et essayer de les anticiper. Elle doit participer à la réorganisation de l'offre sociale et médico-sociale. Il faut améliorer également la mise en œuvre des politiques publiques par les professionnels afin de limiter le temps entre la publication de ces politiques et leur mise en place.

Sur le thème de l'inclusion L'ESSOR entend trouver un juste milieu et adapter l'inclusion de chaque personne accueillie au cas par cas pour trouver le meilleur équilibre entre des services intégrés dans l'établissement et le recours au droit commun.

Tout comme pour le vieillissement, L'ESSOR doit s'engager sur la prévention et notamment la prévention précoce. Innover dans des structures axées sur la prévention et non plus le curatif doit être une orientation stratégique de l'association. L'ESSOR peut s'appuyer sur ces services existants : imaginer une CMPP axé sur la prévention et non plus le curatif, développer les équipes mobiles, développer les centres maternels s'appuyant sur leur expertise de la petite enfance pour accompagner et ouvrir des services de milieu ouvert sur la petite enfance (0 à 3 ans). Tout ceci bien sûr en lien étroit avec les pouvoirs publics.

Il faut créer tous types de service qui permettent une prise en charge au plus près de la personne accueillie. Le sens des politiques publiques aujourd'hui est que les structures doivent aller vers la personne accueillie et non plus l'inverse. Cette notion est dans la tendance de la désinstitutionalisation et l'inclusion. Pour L'ESSOR le tout inclusif n'est pas la solution miracle, tout comme ne l'est pas non plus le tout institutionnel. Toutes les modalités de prise en charge et toutes les organisations d'établissements et de services doivent s'adapter à la personne accueillie en fonction de ses besoins. Contraindre à

l'inclusion une personne en situation de handicap dont l'institution, matérialisée par les murs la rassure, est un non-sens. Préserver une personne au sein d'une institution matérialisée par les murs alors que le collectif pèse sur son équilibre psychique est également un non-sens. C'est l'association et son organisation qui sont l'institution et non les établissements et ses murs.

L'ESSOR doit participer à la mise en place des nouvelles formes d'organisation en plateformes mais il faut rester vigilant quant à l'identité associative. L'organisation en plateformes a pour conséquence la présence de nombreux acteurs et la coopération entre eux. L'ESSOR doit pouvoir répondre à cette nouvelle organisation tout en préservant son image, son identité et ses valeurs.

Les ressources humaines

L'ESSOR reconnaît le rôle fondamental des équipes pour mener à bien ses orientations stratégiques et accompagner au mieux les personnes que nous accueillons. Pour cela elle doit projeter une image d'association engagée et dynamique.

L'ESSOR doit veiller à ne pas mettre les équipes professionnelles en difficulté lors de toute réorganisation et veiller à mettre en place les accompagnements nécessaires dans ces périodes difficiles.

L'ESSOR doit mettre en œuvre la transmission des savoirs et des compétences et élargir les rencontres entre les équipes terrain de chaque pôle et de chaque métier. La formation continue est également un axe majeur de la politique de ressources humaines de L'ESSOR : il convient en particulier de renforcer le e-learning.

L'ESSOR doit s'inscrire dans une démarche de revalorisation salariale de son secteur en passant par les fédérations. Parallèlement, L'ESSOR doit remplir ses responsabilités d'employeur. A ce titre, sa démarche est de pouvoir, dans la limite de ses moyens, proposer, au-delà même de l'aspect purement salarial, des outils pour aider et accompagner les professionnels dans leur mission : plan d'action Qualité de Vie au Travail, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'ESSOR doit enfin renforcer son identité associative auprès de ses salariés. « Être fier de travailler à L'ESSOR »

Le numérique

Il faut développer l'accès des personnes accueillies au numérique et se doter des moyens pour y parvenir. Le numérique est devenu un paramètre nouveau dans l'accompagnement des personnes accueillies à L'ESSOR avec les avantages que ces outils procurent mais également tous les risques que le numérique entraîne pour les personnes les plus vulnérables.

Pour cela, les professionnels doivent se former, accompagnés par L'ESSOR, pour répondre à cette nouvelle technologie présente dans la société

Sous un autre angle, le numérique doit être développé dans le travail social et médico-social.

L'ESSOR veut renforcer l'utilisation de la télémédecine, tout en maintenant les contacts directs. Elle doit organiser rapidement la mise en place du dossier unique de l'usager, élargir l'utilisation de la visioconférence, développer les formations e-learning. Elle doit également participer à l'innovation dans les technologies numériques : handicap sensoriel (prothèse auditive numérique), télémédecine, consultation numérique pour les addictions, les préventions...

Et cela tout en conservant la place fondamentale de l'humain dans le travail social...

L'éco-responsabilité

L'ESSOR souhaite développer la sensibilité écologique des personnes accueillies et de son personnel : développer l'écoresponsabilité de chacun dans sa vie quotidienne.

L'ESSOR s'engage dans les 5 prochaines années à créer une charte écologique et un bilan écologique. Ce bilan devra être travaillé en Conseil de Direction Associatif. Il sera annuellement présenté au Conseil d'Administration de L'ESSOR

La communication

L'ESSOR souhaite renforcer son identité et son image. Elle veut également mieux se faire connaître auprès de ses partenaires. Elle doit mieux faire savoir en interne et en externe les innovations et ce qui se fait dans l'Association et les différents dispositifs.

Elle doit plus utiliser les outils numériques : réseaux sociaux, site internet, site intranet, visioconférence

Pour cela L'ESSOR devra se doter dans les cinq prochaines années des moyens humains et financiers pour mener à bien cette politique.

Il faut pouvoir être présent dans les revues spécialisées du secteur, faire valoir ce que l'on fait par l'écriture de reportages ou de prise de positions.

Il faut également organiser pour les directeurs et les administrateurs des formations/séminaires sur le sujet de la communication sur les trois thèmes suivants :

- La communication de crise
- Le rôle de l'administrateur/directeur dans la communication
- Le rôle de l'administrateur référent

SYNTHESE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ESSOR 2020-2025

LES AXES	LES OBJECTIFS	COMMENT	QUI
L'INFLUENCE TERRITORIALE DE L'ASSOCIATION	Renforcer son positionnement régional	Elargir sa présence dans les instances locales Participer à des programmes de recherche dans le secteur social et médico-social Participer à des observatoires dans le secteur social et médico-social	Président Administrateur référent Direction générale Directeur de dispositif
	Participer aux politiques territoriales	Elargir sa présence dans les instances locales Participer à des programmes de recherche dans le secteur social et médico-social Participer à des observatoires dans le secteur social et médico-social	Président Administrateur référent Direction générale Directeur de dispositif
LA RESPONSABILITE SOCIETALE ASSOCIATIVE	Renforcer son rôle socio-économique	Adapter l'inclusion et la désinstitutionalisation aux besoins du public Rendre efficient les moyens au service des besoins Rester une association de terrain et préserver le cœur de métier	Administrateurs Direction générale Equipe de direction Salariés
	Etre une association influente	Etendre le maillage territorial et la coopération locale	Administrateur référent Directeur général Equipe de direction Salariés

LES AXES	LES OBJECTIFS	COMMENT	QUI
<p align="center">LE DEVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION</p>	<p>Continuer à créer ou reprendre des dispositifs au sein de l'association</p>	<p>Partager les valeurs communes Créer des projets innovants S'orienter vers des métiers originaux Elargir les métiers existants et les handicaps accueillis Se renforcer sur les territoires présents</p>	<p>Assemblée générale Conseil administration Directeur général Comité Social et Economique Central</p>
	<p>Stabiliser l'équilibre institutionnel des dispositifs existants</p>	<p>Organiser les dispositifs à taille humaine Préserver le lien avec le terrain Equilibrer les moyens de la direction générale avec la croissance Equilibrer les moyens des dispositifs avec la croissance</p>	<p>Direction générale Directeurs de dispositifs</p>

LES AXES	LES OBJECTIFS	COMMENT	QUI
LA PRISE EN CHARGE / LES POLITIQUES PUBLIQUES	Fluidifier le parcours de la personne accueillie	Renforcer l'organisation en dispositif Décloisonner les services et les établissements Elargir les tranches d'âge Développer la mixité Equilibrer l'inclusion et l'institution	Direction générale Equipe de direction Salariés
	Accentuer la coopération et le partenariat local	Participer à des programmes de recherche Investir les observatoires du secteur social et médico-social Etre dynamique dans les revues spécialisées du secteur social et médico-social Croiser les expériences sur la prise en charge de nouveaux handicaps Créer de nouveaux services avec d'autres organismes gestionnaires par convention	Directeur général Equipe de direction
	Participer à des instances de réflexion	Sur le vieillissement Sur la prévention notamment précoce	Equipe de direction Salariés
	Elargir la gouvernance aux personnes accueillies	Réserver une place d'administrateur à une fédération représentant les personnes accueillies Réserver une place à une personne accueillie aux comités consultatifs de gestion Organiser un Conseil de la Vie Sociale national	Assemblée générale Conseil d'administration

Association nationale reconnue d'utilité publique – Projet associatif approuvé par l'assemblée générale du 23 juin 2021

LES AXES	LES OBJECTIFS	COMMENT	QUI
LES RESSOURCES HUMAINES	Assurer la transmission des savoirs et des compétences	Organiser des réunions transversales Intensifier le Plan de formation Inter-Etablissements Plan d'action Qualité de vie au travail Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Direction générale Directrice des ressources humaines Equipe de direction CSEC Délégués syndicaux centraux
	Tendre vers une revalorisation salariale	Etre adhérent des fédérations Etre force de proposition auprès des pouvoirs publics	Directeur général Directrice des Ressources Humaines Délégués syndicaux centraux
	Renforcer l'identité associative	Soutenir les équipes des dispositifs S'appuyer sur la communication et notamment les réseaux sociaux numériques Accompagner le référentiel managérial	Directeur général Equipe de direction
LE DEVELOPPEMENT DU NUMERIQUE	Développer l'accès au numérique des personnes accueillies	Développer l'acquisition de matériel Etendre les formations sur le numérique pour les salariés	Direction générale Direction des ressources humaines Equipe de direction
	Rendre le numérique comme outil complémentaire d'accompagnement	Installer la télémédecine Mettre en place le dossier unique informatisé Développer la visioconférence Développer le e-learning	Direction générale Direction des ressources humaines Directeurs des dispositifs
L'ECO RESPONSABILITE	Développer la sensibilité éco responsable	Ecrire une charte écologique Etablir un bilan annuel écologique	Conseil d'administration Direction générale

Association nationale reconnue d'utilité publique – Projet associatif approuvé par l'assemblée générale du 23 juin 2021

LES AXES	LES OBJECTIFS	COMMENT	QUI
LA COMMUNICATION	Renforcer son image et son identité	Développer les outils numériques Développer les moyens humains et financiers Investir les revues spécialisées	Administrateur référent communication Directeur général Equipe de direction
	Accompagner le rôle de l'administrateur référent Dynamiser le duo directeur / administrateur référent Gérer la communication de crise	Organiser des formations	Administrateur référent Directeur général Directeur de dispositifs