



CAZIN
PERROCHAUD
association



Projet de l'Association CAZIN-PERROCHAUD 2015-2020



Accompagner la personne accueillie

Pour lui permettre de choisir et de maîtriser son existence



Berck-sur-Mer, le 11 mars 2015

42 avenue Charles Roussel
62600 Berck-sur-Mer
association@cazinperrochaud.fr
cazinperrochaud.fr

Avec son Projet Associatif adopté en Assemblée Générale extraordinaire le 11 mars 2015, l'Association CAZIN PERROCHAUD tient à rappeler et à mettre en valeur l'essence même de son existence à savoir : « Accompagner la personne accueillie », dans ses établissements et services.

Cet accompagnement repose sur le parti pris que, quel que soit le handicap, notre mission est de réunir les conditions pour permettre à la personne accueillie de choisir et de maîtriser son existence. Ce positionnement exige de notre part un accompagnement adapté et respectueux des potentialités de chacun, et l'adaptation permanente des compétences utiles et nécessaires réunies au sein de l'Association.

Notre responsabilité d'employeur vis-à-vis des usagers a amené l'Association CAZIN PERROCHAUD à s'inscrire dans une Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité, seule garante d'une qualité de vie des enfants et adultes accueillis dans nos établissements et services.

Ce projet est le fruit d'un travail collectif au cours duquel chacun a pu donner sa vision des enjeux et des objectifs.

Il actualise le projet stratégique de 2008, il consolide les avancées d'hier à maintenir pour demain, il fixe les orientations pour les années à venir (2015-2020).

Le projet associatif réaffirme la place de l'utilisateur au centre de notre action médico-sociale sans pour autant négliger la nécessaire adaptation de son environnement. C'est la condition sine qua non pour que la société repose sur une approche inclusive du handicap renforçant par là-même le principe du « vivre ensemble ».

Enfin, il met en valeur 120 ans d'engagement, il s'inscrit dans son environnement et met en avant les valeurs et les orientations qui permettront aux professionnels d'adopter des techniques, des attitudes, des pratiques professionnelles, des organisations conformes à l'esprit de l'Association.

Régis Bertrand

Président de l'Association Cazin Perrochaud

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>1 - HISTOIRE DE L'ASSOCIATION</u>	7
<u>2 - EVALUATION DU PROJET STRATEGIQUE 2008-2014</u>	13
2.1 - Les axes de progrès	13
2.1.1 - L'organisation par Département	14
2.1.2 - La communication	14
2.1.3 - Les représentations	14
2.1.4 - La DACQ	14
2.1.5 - L'école intégrée de l'Education nationale	15
2.1.6 - Les pôles de compétence	15
2.1.7 - Le centre de formation	15
2.2 - Les axes de projets	15
2.2.1 - Les projets non concrétisés	15
2.2.2 - Les projets concrétisés	15
<u>3 - LES VALEURS DE L'ASSOCIATION</u>	19
<u>4 - LA PERSONNE ACCUEILLIE</u>	23
4.1 - La population accueillie	23
4.2 - La place de l'utilisateur dans l'Association et ses établissements	24
4.3 - La qualité de vie des usagers dans les établissements	26
<u>5 - LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE</u>	29
5.1 - L'organisation de la DACQ dans l'Association :	29
5.1.1 - Les acteurs :	29
5.1.2 - Les instances :	30
5.2 - Le système documentaire	31
5.3 - La communication	31
5.4 - L'évaluation	31
<u>6 - LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE</u>	35
6.1 - Les instances associatives initiées par le Président et le Conseil d'Administration	35
6.1.1 - L'Assemblée générale	35
6.1.2 - Le Conseil d'Administration	35
6.1.3 - Le Bureau	36
6.1.4 - Le Bureau élargi	36
6.1.5 - Les instances opérationnelles	37

6.2 - Les instances associatives initiées par le Directeur Général.....	37
6.2.1 - Les réunions de Direction.....	37
6.2.2 - Les groupes de travail transversaux.....	38
6.2.3 - La commission de conciliation associative.....	38
6.2.4 - Les comités de suivi.....	39
6.3 - Les missions du Siège Social.....	39
6.4 - La fonction de Directeur.....	40
6.5 - La politique de gestion des Ressources Humaines (RH).....	41
6.5.1 - Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).....	42
6.5.2 - La qualité de vie au travail.....	42
6.5.3 - L'expression des salariés.....	43
6.6 - La gestion budgétaire.....	45
6.7 - La communication associative.....	47
6.7.1 - La communication interne.....	47
6.7.2 - La communication externe.....	48
<u>7 - PERSPECTIVES ET DEVELOPPEMENT</u>	50
7.1 - Le développement de l'Association.....	50
7.1.1 - Les moyens du développement.....	50
7.1.2 - L'engagement dans les politiques publiques.....	52
7.2 - Les perspectives d'amélioration ou d'évolution.....	53
7.2.1 - Au regard de nos autorisations.....	53
7.2.2 - Au regard de l'architecture des établissements.....	54
7.2.3 - Au regard de l'accompagnement des personnes accueillies.....	56
7.2.4 - Au regard de la participation des personnes accueillies et des familles.....	58
7.2.5 - Au regard de nos représentations.....	58
7.2.6 - Au regard de la formation.....	59
7.2.7 - Au regard du développement durable.....	59
<u>CONCLUSION</u>	61
<u>ANNEXES</u>	62
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	71
<u>GLOSSAIRE</u>	72
<u>REMERCIEMENTS</u>	74

INTRODUCTION

Les membres du Conseil d'Administration, avec l'actualisation du projet associatif, définissent les orientations de l'Association à moyen et long termes, ainsi que les objectifs stratégiques reposant sur des données internes à l'association avec sa capacité financière, ses moyens humains et son organisation. Ceux-ci s'appuient également sur les données environnementales de l'Association avec les orientations de l'ARS, du Conseil Général et de la CNSA, les besoins repérés sur les territoires, les autres acteurs présents, les contraintes juridiques etc...

Ce projet associatif a été construit au travers d'un questionnement sur l'évolution de l'Association de sa création à 2014. Il débute par un historique de Cazin-Perrochaud et se poursuit par une analyse du projet stratégique 2008-2014 ; projet qui a marqué un tournant dans la gestion de l'Association.

Les membres du Conseil d'Administration ont souhaité questionner et redéfinir les valeurs que partagent les adhérents, mais aussi les salariés de l'Association ; valeurs qui ont pour objectif de fédérer les acteurs.

Ce projet associatif est centré autour de la personne accueillie et de sa place au sein de l'Association, des missions de cette dernière et de la qualité des prestations fournies.

L'Association poursuit la démarche d'amélioration continue de la qualité, engagée depuis 2003.

Ces objectifs sont mis en œuvre par la Direction Générale. Cette dernière définit les

missions et l'organisation du Siège en portant une attention particulière à la dimension humaine de l'Association, au travers de sa politique de gestion des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de sa conception de la fonction de directeur dans l'Association et au travers de l'expression directe ou non des salariés y compris dans le cadre du dialogue social.

Cette prise en compte de la dimension humaine relève du management opérationnel et doit être complétée par les dimensions techniques, l'amélioration de la qualité ; la maîtrise des dépenses et par la dimension organisationnelle avec l'attribution des moyens humains et financiers aux établissements.

La définition des objectifs par le Président et les administrateurs et leur mise en œuvre par les différentes directions exigent des parties d'être complémentaires et bien articulées, d'où l'intérêt des réunions de Bureau élargi pour parfaire la cohérence entre les administrateurs et les directeurs.

Mais cela ne suffit pas et cette organisation exige d'avoir une culture associative doublée d'une communication, interne et externe, efficiente.

Ce projet précise également les perspectives et développements envisagés, en lien avec l'évolution des textes règlementaires et des procédures qui en découlent. L'Association marque ainsi sa volonté de continuer à évoluer en adaptant les prestations fournies aux besoins des territoires.



Projet de l'Association CAZIN-PERROCHAUD 2015-2020

Chapitre 1

HISTOIRE DE L'ASSOCIATION

« Une Association en continuelle évolution »



1 HISTOIRE DE L'ASSOCIATION

« Une Association en continuelle évolution »

Pour construire demain il est nécessaire de se remémorer ce qu'était l'Association hier.

L'origine de l'Association est très marquée médicalement, l'hôpital Cazin Perrochaud était « destiné à recevoir et à soigner, moyennant rétribution, les enfants malades et chétifs des deux sexes ». Le Conseil Municipal de Berck avait donné un avis favorable à la création de l'hôpital Cazin Perrochaud « considérant ... que cet établissement est tout à fait humanitaire ».

A partir de 1981, une réduction progressive de l'activité médicale est engagée compte tenu d'un « taux d'occupation en diminution constante ».

Mais la reconversion de Cazin vers le médico-social ne s'est pas faite sans aléas.

La volonté des administrateurs de réduire l'activité sanitaire reposait sur la « chute importante de l'activité du secteur sanitaire ... » confortée par le constat :

- De l'inexistence sur le département et la région de structure adaptée du type foyer occupationnel ou foyer de vie et d'hébergement pour adultes handicapés,
- De la volonté de l'Association de répondre aux besoins des jeunes accueillis du département et des départements limitrophes,
- Du refus de prolonger une concurrence parfois déloyale entre les établissements berckois.

C'est au cours de la réunion du Conseil d'Administration du 27 octobre 1986 que le projet a été présenté. Il visait le maintien d'une activité sanitaire tout en favorisant

l'extension des capacités d'accueil de l'IEM, de la MAS et la création d'un foyer d'accueil.

Ce projet a reçu un avis défavorable de la part des autorités. Loin de se résigner et après l'avoir réexaminé les représentants de l'Association sont retournés devant « les organismes décideurs ». Ces derniers donnant un accord de principe, une nouvelle version est présentée au Conseil d'Administration du 22 octobre 1987.

Monsieur Wilquin, Maire de Berck, fait alors remarquer que « l'obtention des arrêtés d'agrément relatifs à cette reconversion constituerait un pas important dans la reconnaissance par l'administration de la spécificité et de la vocation des établissements berckois ».

L'agrément, accordé en 1988, a pour effet la suppression totale de l'activité médicale.

Ainsi depuis la création de l'Hôpital CAZIN PERROCHAUD à la fin du 19^{ème} siècle, maintes reconversions ont jalonné sa vie, permettant par là-même une adaptation continue aux besoins des usagers et des territoires.

Au fil du temps, les administrateurs se sont succédés. Ils ont perpétué l'action de l'Association dans le secteur médico-social en l'adaptant continuellement au contexte socio-économique dans lequel elle évolue, mais avec toujours la même volonté de répondre aux besoins, de créer des structures nouvelles tout en refusant de se positionner dans un champ concurrentiel.

C'est dans ce cadre que l'Association a procédé entre 2012 et 2014 à une nouvelle reconversion sur le site de Berck, confirmant le dynamisme que son histoire révèle.

La création

L'hôpital CAZIN PERROCHAUD, établissement destiné à accueillir des enfants de 3 à 14 ans, est créé en 1892 par la Congrégation des Sœurs Franciscaines missionnaires de Notre Dame.

Le 14 novembre 1892, le Conseil Municipal de Berck examine une demande d'avis favorable adressée au Maire par ces sœurs, « *pour l'ouverture d'un établissement portant le nom d'Hôpital CAZIN PERROCHAUD ...* ». Le Conseil Municipal unanime émet un avis favorable.

Au printemps de 1893, compte tenu de



l'exiguïté des locaux de la rue de l'Impératrice, les sœurs prennent à bail la totalité du Grand Hôtel, en façade de mer. La bénédiction officielle du nouvel établissement intervient le 2 avril 1894.

L'activité médicale de CAZIN-PERROCHAUD

De 1900 à 1918

De 1900 à 1914, l'activité de l'Hôpital CAZIN PERROCHAUD progresse rapidement, les entrées de malades sont de plus en plus



nombreuses. En 1913, 457 enfants sont admis, et 300 autres demandes doivent être refusées.

Avec la première guerre mondiale, les premiers blessés ne tardent pas à arriver. A partir de ce moment ils constituent l'essentiel de l'activité de l'Hôpital.

De 1919 à 1938

La paix revenue, la vie hospitalière reprend son essor et Berck devient la capitale de traitement de la tuberculose osseuse. D'année en année l'Hôpital CAZIN PERROCHAUD se modernise.

De 1939 à 1945

Le 28 août 1941, sur ordre des autorités allemandes, les malades et les blessés sont évacués. En mars 1944, la communauté est transférée à Rilly-la-Montagne (Marne).

Le 4 septembre 1944, la ville de Berck est libérée par les troupes canadiennes et la vie hospitalière ne tarde pas à reprendre.

De 1945 à 1975

L'Hôpital est réouvert avec 300 lits sous l'impulsion du Docteur FOREST DE FAYE et des religieuses.

Pendant 20 ans des travaux importants se succèdent pour améliorer l'hôpital qui prend le nom d'Institut CAZIN PERROCHAUD avec la construction d'un bloc opératoire, d'une salle des fêtes et d'une salle de rééducation.

Du médical au médico-social

De 1975 à 1989

Le 10 décembre 1975 est créée l'Association pour la gestion et le développement de l'Institut CAZIN PERROCHAUD.

Cette même année, 24 places d'Education Motrice sont installées par reconversion de lits de sanatorium.



La capacité de l'Institut d'Education Motrice (IEM) augmente. 24 places supplémentaires sont créées en 1977 puis 12 autres en 1979.

En 1983, l'Institut CAZIN PERROCHAUD connaît une situation économique difficile suite à une décision des autorités algériennes de rapatrier leurs ressortissants.

Les discussions avec les autorités de contrôle permettent d'engager une procédure de reconversion totale, en abandonnant toutes les activités sanitaires au profit d'activités médico-sociales, en répondant aux besoins des usagers, et en complémentarité avec les établissements du secteur.

C'est ainsi que le 31 décembre 1984 le service chirurgical cesse définitivement ses activités, suivi en 1989 par le service de rééducation et réadaptation fonctionnelle.

L'activité médico-sociale

De 1990 à 2006

Dans le même temps, l'Institut CAZIN PERROCHAUD, rompt avec sa spécificité de prise en charge des enfants et adolescents, ouvre une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) ainsi qu'un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) pour adultes lourdement handicapés. Puis il reconvertit son secteur « enfants » en créant un Centre d'Education et de Soins Spécialisés pour Enfants Polyhandicapés (CESSEP).

L'IEM, dont la capacité est portée à 128 places, connaît des délocalisations successives avec la création de 3 structures de semi-internat de 20

places : Audruicq en 1989, Leforest en 1990 et Boulogne sur mer en 1993.

En 1994, s'ouvre à Berck le Service d'Accompagnement à l'Habitat (SAH) Au Gré du vent, résidence de 20 logements autonomes pour personnes en situation de handicap moteur.

En 1995, la fusion-absorption de l'Association de Gestion d'Etablissement Spécialisé dans la petite enfance (AGESPE), gérant la pouponnière et la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) de Baincthun, amène l'Association à prendre la dénomination d' « **Association CAZIN PERROCHAUD** »

En 1998, l'Association se dote d'un Centre de formation.

En 2002, elle prend la décision de quitter la rue du Grand Hôtel regroupant l'ensemble de ses activités au profit de constructions neuves implantées sur Berck. C'est ainsi que sont ouverts le CEM Thalassa, le CESSEP Le Rivage, la MAS La Dune au vent et le FAM Equinoxe.

En 2006, l'Association décide la création du Département « Multiservices » service associatif dont la mission principale est d'assurer le transport des usagers.

De 2007 à aujourd'hui

L'Association est marquée par la fermeture de la pouponnière à Baincthun sur décision de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation.

Cependant, l'activité du secteur social se développe avec l'ouverture du Dispositif d'Accompagnement à la Parentalité (DAP) à Baincthun.

Au cours de cette période, le secteur « enfants » connaît une restructuration, diversifiant les champs d'activité de l'Association :

- En 2007 :

- Création de 12 places de Service d'Education et de Soins Spécialisés à Domicile (SESSAD) par redéploiement de moyens.
- En 2009 :
 - Création du Département « enfants » pour centraliser les fonctions administratives et de direction des établissements enfants,
 - Augmentation de la capacité du SESSAD de 12 à 20 places par allocation de moyens nouveaux.
- En 2011 et 2012
 - Création de 55 places de SESSAD sur 3 antennes géographiques (Berck, Boulogne et Leforest) par redéploiement de moyens.
 - Regroupement du CEM Thalassa et du CESSEP Le Rivage et ouverture d'un Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP), après accord de l'ARS, suivant l'échéancier ci-dessous :
- Par redéploiement de moyens :
 - En janvier 2013 création de l'IEM Les 3 Moulins sur le site du CEM Thalassa.
 - En janvier 2014, sur le site du CESSEP Le Rivage, ouverture de l'ITEP L'Escale pour 10 places de semi internat, 18 places d'internat et 12 places de SESSAD.
- Par allocation de moyens nouveaux :
 - En janvier 2015, ouverture de 18 places supplémentaires d'internat ITEP.

Les établissements sont regroupés en trois départements :

- Département Enfants
- Département Adultes
- Département Social

Ces départements correspondent à la centralisation des fonctions de direction administrative des établissements qui y sont rattachés, mais ils n'ont pas d'existence juridique.

C'est au cours de cette période que le Siège social de l'Association s'installe dans les locaux de l'avenue Charles Roussel à Berck sur Mer.

Les femmes et les hommes au service de Cazin Perrochaud

Sœur Agnès préside l'Association à partir de 1975, lui succèdent M. Gérard GOUY en 1999, M. René BAKOWSKI en 2004 et M. Francis PEDRONI en 2009.

La direction est assurée par Mère Marguerite-Marie, sœur franciscaine missionnaire de Notre Dame, puis par Madame CAILLERETZ épouse DE CAGNY et Monsieur DAGE.

Le corps médical a marqué également l'histoire de CAZIN PERROCHAUD, se succèdent entre autres les Docteurs CALOT, CAYRE, OBERTHUR, FOREST DE FAYE, ALBECQ...

En 1973, 237 salariés travaillent dans les établissements, 305 en 1979 puis 289 en 1983. Aujourd'hui 396 salariés assurent l'accompagnement des usagers.

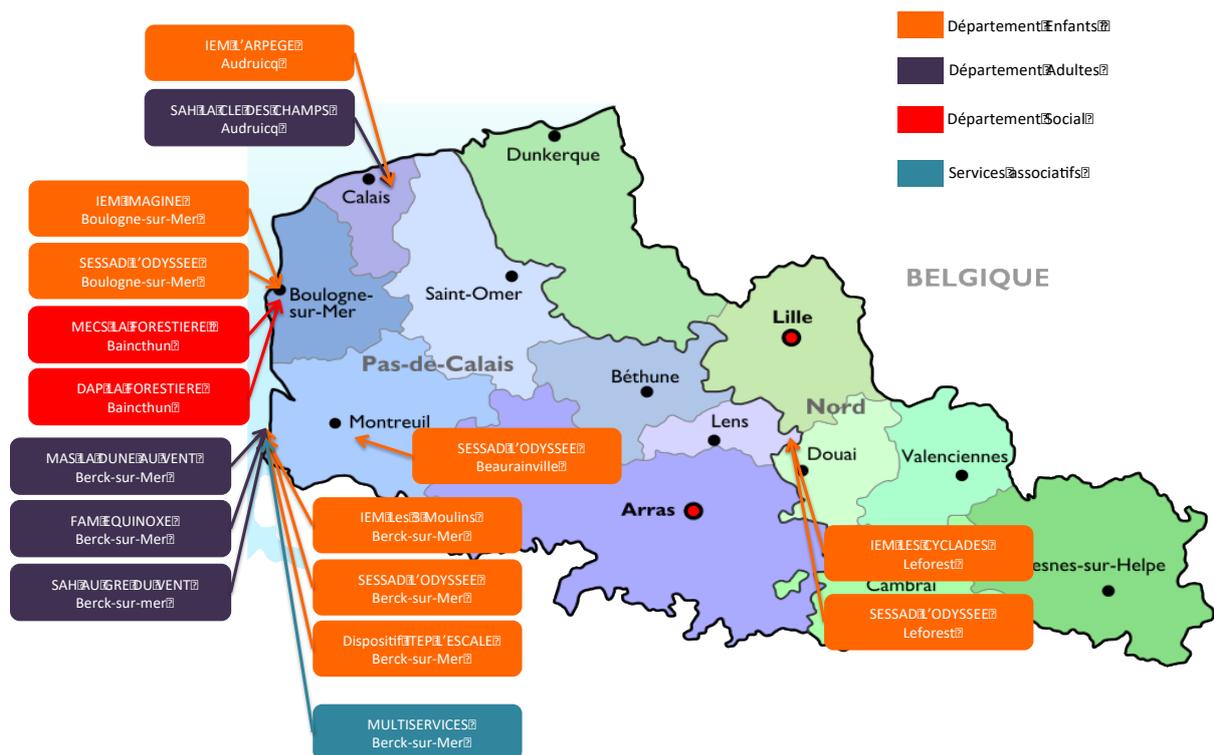
L'Association en 2014

L'Association est gérée, par un Conseil d'Administration de 16 membres présidé par Monsieur Régis BERTRAND depuis 2013, et dirigée par Monsieur Éric NANINCK depuis 2011.

Chaque Département a à sa tête un Directeur. Chaque établissement est administré par un adjoint de direction, relais de proximité du Directeur.

Les établissements gérés par l'Association (voir annexe 1) sont implantés sur le département du Pas-de-Calais tels que présentés ci-après.

Carte des établissements et services de l'Association





Projet de l'Association
CAZIN-PERROCHAUD
2015-2020

Chapitre 2

EVALUATION DU PROJET STRATEGIQUE

2008-2014



2 EVALUATION DU PROJET STRATEGIQUE 2008-2014

Le projet stratégique adopté lors de l'Assemblée Générale de juin 2008, fait suite au schéma d'orientation approuvé en 2004 qui affirme la politique associative d'autonomisation des services et établissements.

Il s'articule autour des axes de progrès et des axes de projet.

Pour mener à bien son évaluation, nous avons procédé à une large consultation :

- Des administrateurs
- De l'équipe de Direction
- Du personnel du Siège
- Des partenaires sociaux
- Du comité central d'entreprise
- Des référents qualité des établissements.

Mais au-delà de l'évaluation, il s'agissait également de définir les éléments importants à retenir.

2.1 Les axes de progrès

Ont été réalisés :

- La mise en place d'un Bureau élargi aux Directeurs d'établissements pour s'harmoniser et agir en cohérence
- La désignation de 2 administrateurs référents par établissement pour optimiser la communication Association/Etablissement
- La création d'une Commission des Finances chargée du suivi et de la préparation des budgets, et de l'étude des comptes administratifs
- La création de la Commission Associative de Conciliation
- La mise en place d'un comité de pilotage chaque fois que nécessaire
- L'organisation du Siège conformément aux grandes lignes du projet stratégique,
 - Cependant le départ d'un informaticien a amené la Direction à externaliser certaines fonctions fondamentales par convention avec la société informatique E.I.G
- La clarification des organisations avec l'écriture des délégations aux Directeurs puis des subdélégations
- Les entretiens individuels de progrès.

2.1.1 L'organisation par Département

Comme indiqué au début de ce document, il s'agit d'une organisation interne. Les Départements sont au nombre de 3 :

<u>Département Adultes</u>	<u>Département Enfants</u>	<u>Département Social</u>
MAS La Dune au Vent	IEM Les 3 Moulins	MECS La Forestière
FAM Equinoxe	IEM Les Cyclades	DAP La Forestière
SAH Au Gré du Vent	IEM L'Arpège	
	IEM Imagine	
	SESSAD L'Odyssée	
	Dispositif ITEP L'Escale	

2.1.2 La communication

L'Association s'engage dans une stratégie de communication avec le recrutement d'un chargé de communication.

Le plan de communication reprend la politique définie en 2012 et initiée par le Siège.

La charte graphique définit les règles fondamentales à respecter en matière de logo, de couleurs etc.

Ces règles constituent l'identité graphique de l'Association tout en garantissant la cohérence de notre communication visuelle. Cette identité graphique s'applique à l'ensemble de ses établissements pour « parler d'une seule voix ».

2.1.3 Les représentations

Le projet stratégique définit les règles de la représentation associative. Un compte-rendu est présenté aux membres de l'Association lors de l'Assemblée Générale.

Les administrateurs sont présents auprès des fédérations auxquelles l'Association adhère : URIOPSS, CREA, FEHAP, ...

La Direction associative l'est auprès de l'ARS, de l'URIOPSS, du Conseil Général, de la FEHAP, du Comité d'Entente Régional...

Les Directeurs assurent des représentations techniques et peuvent recevoir délégation pour représenter l'Association (GRECH, Association Ressource Polyhandicap 59/62, AIRE). Cependant, ces représentations sont limitées au regard des différents enjeux au cours de ces dernières années.

2.1.4 La DACQ

La démarche d'amélioration continue de la qualité, engagée dès 2003, connaît une montée en puissance irréversible.

Pour confirmer son engagement, en 2012 l'Association recrute un chargé de la qualité qui pilote la démarche.

Les établissements procèdent en 2013 à une seconde évaluation interne sous la forme d'une démarche de formation-action avec l'UNAPEI, en utilisant le logiciel PROMAP.

En 2014, après consultation, l'organisme QUALILOG, retenu pour son expérience médico-sociale, réalise l'évaluation externe des établissements.

2.1.5 L'école intégrée de l'Education nationale

Le Directeur d'école peut participer à des groupes de travail, à divers comités de pilotage si nécessaire.

Les liens se renforcent au travers de sa participation aux Conseils de la Vie Sociale des établissements où sont implantées des classes, dénommée aujourd'hui unité d'enseignement spécialisé (UES).

En effet, l'Association, l'Education Nationale et l'ARS ont signé en 2014 une convention relative à la mise en place de cette UES. Cette convention précise la population accueillie, le projet et l'organisation de l'UES, le nombre et la qualification des enseignants.

2.1.6 Les pôles de compétence

Enfin, les pôles de compétence (médicaux, paramédicaux, administratifs, de remplacement du personnel) n'ont pas été mis en place parce que leur intérêt n'a pas été démontré.

2.1.7 Le centre de formation

Le centre de formation n'a pas été développé comme le projet stratégique le laissait espérer.

Le présent projet associatif nous donne l'occasion de questionner à nouveau son existence et son sens au sein de l'Association.

2.2 Les axes de projets

2.2.1 Les projets non concrétisés

L'Association a dû se résoudre à abandonner le projet intergénérationnel de Baincthun, regroupement sur un même site de l'IEM « Imagine » et de la MECS « La Forestière ». C'était un projet ambitieux, mais des engagements n'ont pas été respectés et des promesses non tenues. Son abandon est ressenti comme un échec tant par les salariés que par les administrateurs.

D'autres axes de projets ne se sont pas concrétisés :

- La création d'un SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés)
- La création d'une unité de vie pour Personnes Vieillissantes Handicapées sous la forme d'une extension de la MAS
- L'extension de capacité du FAM
- L'accueil de jour d'adultes à LEFOREST.

2.2.2 Les projets concrétisés

Un travail s'est engagé sur le renforcement de l'identité associative grâce notamment à la journée associative, qui réunit en juin l'ensemble des établissements et à la demi-journée d'accueil des nouveaux salariés organisée une fois par semestre.

D'autres axes ont abouti :

- L'extension du SESSAD
- La création de la section multihandicap à l'IEM Les Cyclades
- L'Accueil temporaire dans les établissements « adultes ».

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'est concrétisée sous la forme d'un accord d'entreprise négocié avec les organisations syndicales centrales.

Enfin, l'Association s'est engagée, par une politique volontariste, dans la négociation d'un CPOM pour la période 2010-2014. Cet engagement s'est révélé positif par la visibilité donnée à l'Association sur les cinq années constituant la durée du contrat.

Il ressort de l'évaluation du projet stratégique des éléments importants dans le fonctionnement de l'Association, qu'il conviendrait de reprendre dans le projet 2015-2020 :

- La démarche d'amélioration continue de la qualité
- La gestion informatisée du dossier de l'utilisateur
- La communication
- Le centre de formation pour agir sur la formation
- Le renforcement de l'identité associative.

Autour du dialogue Social :

- La représentativité des établissements au CCE
- Les réunions d'information au personnel
- Les groupes de travail
- Les accords d'entreprise.

Autour de la gouvernance :

- La commission de conciliation
- Les réunions en Assemblée Générale du personnel
- L'accueil des nouveaux salariés
- Le départ en retraite des salariés
- La proximité du Conseil d'Administration
- L'organisation du Siègne
- La GPEC
- La prévention des risques professionnels
- Le Bureau élargi
- L'engagement dans un second CPOM.

Conclusion :

Le schéma d'orientation de 2004 affichait une politique d'autonomisation des établissements. Celle-ci a permis à chaque établissement ou service d'affirmer son identité mais a eu pour effet secondaire d'induire une certaine confusion entre autonomisation et indépendance. Cet effet n'avait bien évidemment pas été anticipé.

Ce constat a induit le projet stratégique de 2008 qui a posé les prémices d'une recentralisation associative (organisation du siège par exemple). Elle s'est confirmée par la suite avec des orientations fortes quant à la structuration de l'Association avec la mise en place de commissions et de comités de pilotage, avec la rédaction des délégations données, avec les réunions mensuelles des cadres de Direction etc.

La mise en place d'un comité de suivi du projet stratégique aurait permis de mesurer sa mise en œuvre et sa pertinence au fil du temps, et de procéder à son actualisation si cela s'était avéré nécessaire.

Pour autant, le projet stratégique a été globalement mis en œuvre.

Pour améliorer la qualité du service rendu, l'Association renforcera sa politique centralisatrice lui permettant d'assumer pleinement et en toute conscience sa fonction employeur, sans pour autant dénaturer les établissements et services de leurs prérogatives.

C'est le document unique de délégations et les délégations données aux Directeurs qui fixent l'autonomie et les limites de ces derniers.

L'Association s'engage à mettre en place un comité de suivi du projet associatif dont la composition, les missions et le rythme des réunions seront déterminés par le Conseil d'Administration.

Charte d

Projet de l'Association
CAZIN-PERROCHAUD
2015-2020

veillir et Accompagner l'

Perrochaud est une association laïque permettant le respect de ses différences et pour cela elle s'astreint à :

Chapitre 3

LES VALEURS DE L'ASSOCIATION

in des usagers

mes de violence et discrimination

ion de chacun

de chacun avec l'égalité et la fraternité de tous

Le pour objectifs de :

3 LES VALEURS DE L'ASSOCIATION

Après avoir revisité notre histoire et questionné la pertinence de notre projet stratégique, il était naturel d'interroger les valeurs de l'Association.

Les administrateurs d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier, le Conseil d'Administration et l'Association ont évolué en même temps que les politiques sociales. Il était donc légitime de savoir si les valeurs d'aujourd'hui sont les mêmes qu'hier.

Les valeurs actuelles de l'Association sont répertoriées dans la charte associative écrite en 2003. Ces valeurs s'expriment à l'égard des personnes accueillies et des partenaires.

➤ **L'Association a pour buts de :**

- Proposer aux personnes jeunes ou adultes confrontées à un handicap physique, social ou mental, un accompagnement de qualité et des réponses personnalisées
- Soutenir les personnes dans leur parcours en veillant à ce qu'elles restent ou deviennent actrices de leur projet de vie, facteur d'autonomie, de dignité et de citoyenneté
- Œuvrer dans la reconnaissance de leurs droits, dans le respect des différences et dans la lutte contre toute forme d'exclusion.

➤ **Avec ses partenaires, l'Association s'engage à :**

- Développer et optimiser le service rendu
- Militer pour engager des actions innovantes et adaptées aux missions qu'elle se donne
- Contribuer à l'évolution des textes et dispositifs réglementaires
- Promouvoir des démarches partenariales
- Faire preuve de rigueur et de transparence dans l'utilisation et la gestion des moyens consacrés à ses missions.

Il est légitime de s'interroger sur le sens que recouvrent ces valeurs aujourd'hui afin de savoir si elles restent suffisamment d'actualité pour fédérer l'ensemble des acteurs associatifs.

Les valeurs actuelles se retrouvent dans la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale et la charte des droits et libertés de la personne accueillie parue dans l'annexe à l'arrêté du 8 septembre 2003 et mentionné à l'article L 311-4 du CASF.

Il convient de définir les valeurs que nous défendons aujourd'hui en tenant compte de celles d'hier auxquelles nous adhérons toujours.

Il ressort de ce travail un élément fondamental de notre implication dans l'Association qui consiste à accueillir et accompagner l'utilisateur, aboutissant à l'élaboration d'une nouvelle charte associative, présentée page suivante.



CAZIN PERROCHAUD
association

Charte associative

Accueillir et Accompagner l'utilisateur

L'Association Cazin Perrochaud est une association laïque permettant à chacun de trouver sa place dans le respect de ses différences et pour cela elle s'astreint à :

- Assurer la protection des usagers
- Rejeter toutes formes de violence et discrimination
- Favoriser l'expression de chacun
- Concilier la liberté de chacun avec l'égalité et la fraternité de tous.

L'Association dans tous les domaines de son objet social a pour objectifs de :

- Œuvrer avec bienveillance
- Agir avec cohérence
- Accomplir sa mission avec transparence dans le respect des droits de chacun
- Développer des règles de fonctionnement démocratique en tenant compte de la pluralité de ses interlocuteurs.

L'Association s'engage à :

- Développer des organisations et procédures de qualité afin d'optimiser le service rendu aux usagers
- S'inscrire dans le travail en réseau afin d'enrichir et de diversifier ses réponses
- Militer pour engager des actions innovantes et adaptées à ses missions sociales et médico-sociales
- Promouvoir des démarches partenariales dans le respect de ses philosophie, valeurs et finalités.

Association Cazin Perrochaud – service communication – juillet 2019

La charte associative est validée en Assemblée Générale Extraordinaire.

La gestion de l'Association est désintéressée et l'action des administrateurs se fonde sur le bénévolat. Il nous importe de pouvoir rendre compte et d'être à même de justifier de notre

utilisation des moyens financiers, accordés par l'ARS et le Conseil Général, et nécessaires à la réalisation de l'objet social de l'Association.

En développant des règles de fonctionnement démocratique, l'Association poursuit un fonctionnement déjà engagé en s'appuyant sur les instances légalement prévues pour les Associations de loi 1901, mais aussi sur celles prévues légalement pour le fonctionnement d'un établissement et enfin sur les groupes de travail ou comités de pilotage que le Conseil d'Administration a décidé ou décidera de mettre en place.

A but non lucratif, l'Association a choisi d'adhérer à la FEHAP, Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne.

L'article 2 des statuts de l'Association adoptés en 2015 fixe ainsi le but de l'Association :

« ...proposer aux personnes jeunes ou adultes confrontées à un handicap physique, mental, social, psychologique ou comportemental, c'est-à-dire en faveur de toute personne en situation de vulnérabilité, un accompagnement de qualité et des réponses personnalisées... ».

S'engageant aujourd'hui à « accueillir et accompagner l'utilisateur » les administrateurs ont voulu consacrer un chapitre du projet associatif à la personne accueillie.

Ainsi, les administrateurs entendent rappeler la vocation historique de l'Association. Ce faisant, c'est une invitation à revoir notre perception de l'utilisateur. Pour le conseil supérieur du travail social (2007), l'utilisateur est à considérer comme étant un sujet et cela nécessite de considérer la personne en la plaçant au cœur de l'action.



Projet de l'Association
CAZIN-PERROCHAUD
2015-2020



Chapitre 4
LA PERSONNE ACCUEILLIE

4 LA PERSONNE ACCUEILLIE

En 1955, le premier agrément constate une capacité de 340 lits dont 228 de sanatorium et 112 de préventorium.

Par la suite, l'Association connaît plusieurs réductions successives de sa capacité globale qui est ramenée à 288 lits en 1981.

D'abord reconnu pour la prise en charge d'enfants et d'adolescents, l'institut Cazin Perrochaud a rompu avec cette spécialité en ouvrant des établissements pour adultes.

En 2009, avant la signature du CPOM, l'Association est autorisée à accueillir 318 usagers.

Aujourd'hui, elle est autorisée à accueillir 418 usagers au regard des agréments reçus et concentre désormais ses activités sur le secteur social et médico-social enfants/adultes.

Le nombre de personnes accueillies est en augmentation.

4.1 La population accueillie

Au fil du temps, le profil de la population accueillie a évolué. D'un accueil exclusif de personnes en situation de handicap et de polyhandicap, l'Association a su diversifier ses activités et reçoit aujourd'hui dans ses établissements :

- Des enfants, adolescents et adultes déficients moteurs
- Des enfants porteurs d'un handicap psychologique se révélant par des troubles de la conduite et du comportement
- Des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance dont les familles sont en difficulté
- Des enfants avec des troubles des apprentissages,
- Des enfants porteurs d'un pluri-handicap
- Des enfants dont les familles très démunies peuvent mettre en danger leur santé, leur sécurité et leur intégrité.

Pour accompagner au mieux les personnes accueillies, l'Association Cazin Perrochaud a fait également évoluer ses modes d'accompagnement :

- En internat, en internat de semaine ou en semi-internat
- En accueil temporaire
- En accueil modulé
- En accueil séquentiel
- En accueil d'urgence
- En milieu ordinaire de vie
- En visite médiatisée.

Il faut souligner que la demande a également évolué avec, aux deux extrêmes, la demande d'accompagnement en milieu ordinaire et l'accueil en internat d'enfants jusqu'à 365 jours par an.

Fort de son histoire, de son expérience et de ses valeurs, l'Association Cazin Perrochaud poursuivra la diversification amorcée de ses activités, renonçant par là même à faire de l'accompagnement des personnes en situation de handicap moteur son activité exclusive.

L'Association s'engagera, avec l'accord de ses financeurs, sur tout projet conforme à son objet social afin de répondre aux besoins nouveaux, aux projets des autorités de contrôle et tarification, tout en poursuivant bien évidemment l'accompagnement des personnes en situation de handicap moteur.

4.2 La place de l'utilisateur dans l'Association et ses établissements

La place de l'utilisateur est au confluent de grands textes contemporains.

Il s'agit de la loi 2002-02 rénovant l'action sociale et médico-sociale, de la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et la loi de 2007 réformant la protection de l'enfance.

En 2003, la charte des droits et libertés de la personne accueillie lui confère des droits fondamentaux.

En 2006, le rapport au Ministre Chargé des Affaires Sociales par le Conseil Supérieur du Travail Social (CSTS) intitulé « *L'utilisateur au centre du travail social- de l'énoncé des droits de la personne à l'exercice de la citoyenneté. Conditions d'émergence de pratiques professionnelles novatrices* » positionne l'utilisateur de la façon suivante :

« La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale qui réalise une synthèse, positionne véritablement l'utilisateur au cœur de l'action sociale, lui donne la parole, la liberté de choix et, de ce fait, impulse une dynamique d'innovation et de diversification dans l'offre de service. La loi met en effet l'accent sur la reconnaissance, le respect et la promotion du droit des personnes dans l'action sociale et médico-sociale et formule l'exigence d'une prise en charge de qualité, individualisée, contractualisée, adaptée aux besoins des usagers et respectueuse de leurs droits explicitement énoncés. Elle confirme la nécessité de la participation des bénéficiaires à la conception et à la mise en œuvre du projet qui les concerne. Elle insiste enfin sur l'association des usagers de l'action sociale et médico-sociale au fonctionnement des établissements et services et, pour ce faire, organise leur représentation. »

L'utilisateur porteur de droits est aussi, comme l'a souligné le rapport du CSTS sur l'intervention sociale d'aide à la personne, un individu situé dans un contexte et un environnement. Il porte en lui non seulement une histoire personnelle, mais aussi une famille et une histoire familiale, une culture et une histoire sociale, etc.

« Reconnaître la citoyenneté des usagers c'est en faire des interlocuteurs à part entière des politiques sociales et du travail social et, naturellement, prendre en considération toutes leurs dimensions et appartenances... »

Bien que ceux-ci ne soient pas nouveaux dans le champ du social et médico-social, l'Association Cazin Perrochaud tient à réaffirmer son attachement aux principes énoncés dans ces divers textes de lois, charte et rapport plaçant l'utilisateur au centre du dispositif.

L'utilisateur au centre du dispositif, c'est le mettre en situation d'être un acteur potentiel, le reconnaître comme étant un citoyen, lui reconnaître le plein usage de ses droits, droits incontournables quant :

- Au respect de sa dignité, son intégrité, sa vie privée, son intimité et sa sécurité
- Au libre choix entre des prestations au domicile ou en établissement
- A une prise en charge ou un accompagnement personnalisé et de qualité, respectant un consentement éclairé
- A la confidentialité de ses données
- A l'accès à l'information

- A l'information sur ses droits fondamentaux et les voies de recours
- A sa participation directe à son projet d'accueil et d'accompagnement.

La loi de 2002-02 a non seulement mieux affirmé les droits des usagers, mais elle a aussi défini les outils permettant leur mise en œuvre.

Aussi pour garantir les droits fondamentaux des usagers, l'Association CAZIN PERROCHAUD maintiendra son engagement, comme elle l'a toujours fait, quant au respect des outils permettant à l'utilisateur l'exercice de ses droits.

Pour ce faire, l'Association veillera à ce que chaque établissement et service, actualise et, après validation par le Conseil d'Administration, mette en œuvre les outils de la loi 2002-02 avec pour finalité de rendre l'utilisateur acteur de son accompagnement. Il s'agit :

D'outils à dimension individuelle :

- Le livret d'accueil
- Le contrat de séjour ou le document individuel de prise en charge
- La personne qualifiée.

Et d'outils à dimension collective :

- La charte des droits et libertés de la personne accueillie
- Le règlement de fonctionnement de l'établissement et service
- Le conseil de la vie sociale ou une autre forme de participation des usagers
- Le projet d'établissement ou de service.

Nous pourrions considérer d'ailleurs que le dossier de l'utilisateur fasse partie des outils à dimension individuelle, d'où l'importance des écrits professionnels émanant des salariés de l'Association.

En adhérant aux principes énoncés dans la loi 2002-02, l'Association s'approprie les missions de l'action sociale et médico-sociale et plus particulièrement celles liées aux « actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ».

Ces missions constituent la base de notre action quotidienne. Elles vont se retrouver dans le projet d'établissement et constituent le fondement de la qualité de vie de l'utilisateur.

Fidèle à ses valeurs, l'Association tient à souligner son attachement à la qualité due à l'utilisateur tant au niveau des prestations que de l'accompagnement.

4.3 La qualité de vie des usagers dans les établissements

L'Association reconnaît aux personnes accueillies le droit à une qualité de vie en établissement, qui ne se réduit pas à la satisfaction des besoins fondamentaux (alimentation, hygiène...) auxquels il convient bien sûr de répondre.

Aussi, l'Association attend des acteurs associatifs qu'une attention particulière soit aussi portée sur les autres aspects de la vie en établissement.

Il s'agit des éléments relatifs à la vie quotidienne, à la vie sociale et culturelle, aux loisirs mais aussi aux éléments de communication ou de participation et de citoyenneté, autant d'éléments recommandés par l'ANESM dans le cadre des recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

En conséquence pour répondre à son objet social, accomplir les missions ci-dessus définies et atteindre les objectifs fixés, l'Association et ses établissements inscriront leur action en s'appuyant sur ces recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

Pour en garantir l'effectivité, l'Association va engager :

- un travail d'appropriation des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, support à la qualité de l'accompagnement requise pour parvenir à une qualité de vie en établissement
- un travail sur la définition d'indicateurs de réalisation des projets d'établissements.

L'Association attend des établissements :

- une réflexion sur la communication alternative amenant une adaptation de l'ensemble des outils de la loi 2002-02 au public accueilli.

L'Association souhaite qu'une attention particulière soit donnée à la participation des usagers, un des principes forts de la loi de 2002-02, consacré dans l'intitulé même de la loi du 11 février 2005.

Cette volonté n'est pas nouvelle. Toutefois, la personne doit avoir la garantie de participer directement à son projet d'accompagnement et d'être associée au fonctionnement de l'établissement ou du service.

La participation, exercice difficile, complexe, parfois impossible en raison du handicap, est une construction permanente.

Il existe des instances de participation, de paroles et d'écoute :

Au sein de l'ensemble des établissements avec :

- le projet personnalisé
- le conseil de la vie sociale.

Au sein de certains établissements avec :

- la commission accessibilité
- la commission restauration
- la commission transport
- les groupes de parole.

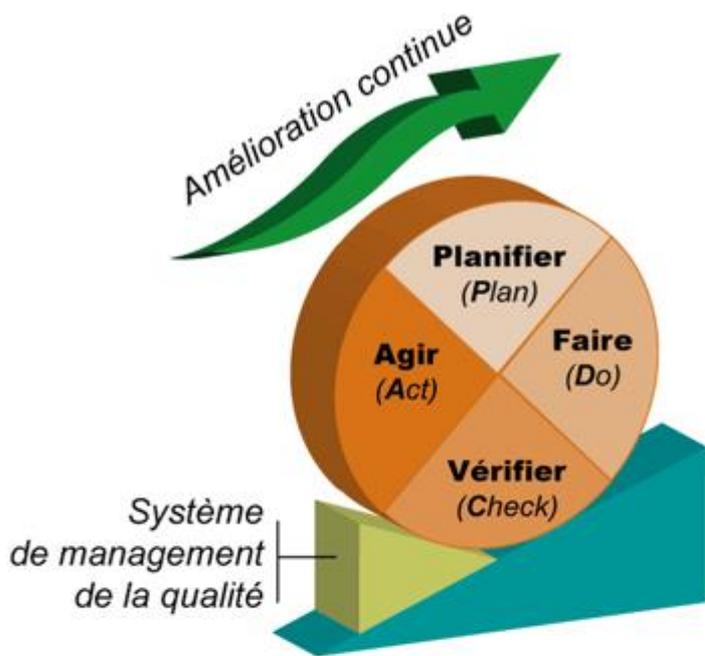
L'Association souhaite que ces formes de participation ayant montré leur efficacité en termes de reconnaissance et d'estime de soi pour les usagers, soient généralisées sur l'ensemble de ses établissements.

Il n'appartient pas aux administrateurs de déterminer les domaines et les formes de participation, ce travail revient aux cadres de Direction et aux professionnels.

Toutefois, l'Association souhaite qu'elle puisse être non seulement l'expression d'une opinion mais aussi la participation à une décision, qu'elle revête des formes diversifiées et concerne l'ensemble des secteurs d'activité des établissements.

Enfin la réflexion sur la communication alternative sera déterminante pour assurer une participation efficiente des usagers.

Soucieuse de la qualité du service rendu à tous les niveaux dans ses établissements, l'Association s'est engagée dès 2003 dans une Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité (DACQ)



Projet de l'Association CAZIN-PERROCHAUD 2015-2020

Chapitre 5

LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE

Recommandations de bonnes
pratiques professionnelles



5 LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE

La recherche de la qualité a toujours été une préoccupation inscrite dans l'histoire de l'Association. L'action des religieuses en 1892 visant à guérir les enfants malades ne procédait-elle pas déjà à offrir un service de qualité ?

Les restructurations, avec la volonté d'une adaptation permanente à la demande des usagers et le rapprochement de l'offre de service des besoins des territoires, étaient déjà des améliorations continues de la qualité dues à l'utilisateur.

Aussi quand la loi de 2002-02, rénovant l'action sociale et médico-sociale, introduit l'obligation pour les établissements sociaux et médico-sociaux d'évaluer leurs activités et leurs prestations, c'est naturellement que l'Association, dès 2003, s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité ; démarche volontariste et collective afin de conforter ses points forts et de déterminer ses points d'amélioration.

Il s'agit entre autre d'un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies et du fonctionnement de l'Association.

Aussi l'Association poursuivra la démarche qualité afin :

- de garantir une amélioration continue de la qualité due aux usagers
- d'assurer un accompagnement adapté aux besoins des usagers
- de permettre l'expression des besoins de l'utilisateur
- de prévenir les risques de maltraitance institutionnelle
- de pérenniser la démarche de progrès engagée :
 - dans les prestations fournies
 - dans le fonctionnement de l'association.

Pour cela l'Association travaille à promouvoir la participation des professionnels à la mise en œuvre de la démarche.

5.1 L'organisation de la DACQ dans l'Association

5.1.1 Les acteurs

a) L'administrateur référent

- Représente le Conseil d'Administration lors des réunions du comité de pilotage associatif.

b) La direction associative

- Initie la DACQ
- Est garante de la continuité et de la mise en œuvre.

c) Le référent qualité associatif

- Anime la DACQ en collaboration avec la direction associative
- Assure l'interface entre la direction associative, les directions d'établissements et services et les référents qualité
- Communique sur la DACQ pour favoriser l'appropriation des professionnels
- Manage l'évaluation interne

- Supervise les plans d'amélioration et participe aux comités qualité (COQUAL) de tous les établissements et services
- Prépare l'évaluation externe
- Prépare et anime avec la direction associative les réunions du comité de pilotage associatif (COPIL)
- Rend compte à la direction associative de l'état d'avancée de la DACQ.

d) Les directions d'établissement

- Sont garantes de la mise en œuvre de la DACQ sur l'établissement.

e) Les référents qualité dans les établissements

- Sont le relais entre l'encadrement et les acteurs de terrain
- Informent, communiquent, animent, font adhérer au projet Qualité
- Connaissent les différentes instances institutionnelles, associatives et externes
- Préparent et conduisent les évaluations liées à la D.A.C.Q
- Participent aux diagnostics et à la définition des plans d'action
- Formalisent et améliorent les conduites et les pratiques
- Rédigent les procédures, les modes opératoires
- Gèrent le système documentaire
- Mettent en place les fiches et plans d'amélioration
- Préparent les réunions Qualité
- Animent les groupes de travail
- Sont garants de la circulation des informations
- Evaluent les actions en cours et les indicateurs de performance
- Rendent compte au comité de pilotage associatif de l'état d'avancement des plans d'action.

5.1.2 Les instances

a) Le comité de pilotage associatif (COPIL)

Le COPIL se réunit deux fois par an (en juin et décembre), et rassemble :

- L'Administrateur référent
- La Direction associative
- Le référent qualité associatif
- Les directions d'établissements et services
- Les référents qualité d'établissement.

Il a pour objectif de :

- Réaliser un point d'étape sur l'avancée des plans d'actions établis dans le cadre de l'évaluation interne
- S'assurer de la bonne conduite de la démarche au vue des échéances fixées.

b) Le comité qualité (COQUAL)

Le COQUAL est un groupe de travail présent dans chaque établissement, il se réunit au minimum une fois tous les 2 mois.

Il est composé :

- Du ou des référents qualité de la structure
- Du responsable d'établissement
- Du référent qualité associatif
- D'un représentant de chaque corps de métier de l'établissement.

Les missions du COQUAL sont de :

- Formaliser et valider le déroulement de la DACQ
- Fixer les échéances
- Mettre en place des outils nécessaires pour aider les professionnels dans les actions à déployer
- Evaluer et valider les actions
- Communiquer auprès du personnel sur les actions et la démarche
- Recenser les documents et s'assurer de l'optimisation du système documentaire
- Veiller à l'application des procédures.

5.2 Le système documentaire

Tous les établissements et services possèdent des classeurs « Qualité » qui regroupent toutes les procédures, protocoles ou modes opératoires à destination des professionnels.

Ces documents sont classés selon 4 thèmes :

- Usager
- Environnement
- Projet
- Organisation.

Les comptes rendus des COQUAL et des COPIL sont répertoriés sous format papier ou numérique dans les établissements pour les COQUAL, et au Siège social pour les COPIL, et sont diffusés dans les établissements.

Après chaque réunion de ces deux instances, chaque participant reçoit un exemplaire du compte-rendu.

5.3 La communication

La communication s'effectue aujourd'hui selon deux modes :

- Les référents qualité communiquent auprès des équipes de professionnels de manière formelle et informelle
- Une lettre d'information qualité est publiée une fois par an, et affichée dans l'ensemble des établissements et services.

La démarche qualité et l'évaluation sont deux notions étroitement liées. L'évaluation est un processus continu articulé à deux moments particuliers : l'évaluation interne conduite par l'Association en tenant compte des recommandations de l'ANESM et l'évaluation externe réalisée par un organisme extérieur.

5.4 L'évaluation

L'article L 312-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles donne un caractère obligatoire à l'évaluation.

L'évaluation contribue à la mise en œuvre effective des droits de l'utilisateur, à une prise en charge et un accompagnement de qualité adaptés à ses besoins. Elle doit permettre également d'apprécier la

capacité de l'établissement à réaliser les missions qui lui sont confiées et la qualité de ses activités au regard de son autorisation.

Pour réaliser l'évaluation interne, l'Association a décliné un processus qui s'est appliqué à l'ensemble de ses établissements et services.

En conséquence, l'Association s'engage à maintenir et à améliorer cette dynamique dans la mesure où elle relève d'une démarche participative de l'ensemble des acteurs et d'un processus démocratique facilitant l'expression de chacun. Ce dernier s'est organisé comme suit :

- Mise en place de l'équipe projet
- Information des acteurs : instances représentatives du personnel, personnel, usagers, référents qualité
- Formation des référents à la démarche qualité
- Accompagnement de l'évaluation par un organisme extérieur sous la forme d'une démarche de formation/action
- Appropriation du référentiel par l'ensemble des acteurs
- Evaluation interne à partir du référentiel
- Détermination des axes d'amélioration voire des mesures correctives
- Détermination, priorisation et mise en œuvre du plan d'action
- Suivi de la mise en œuvre et évaluation des actions mises en place
- Nouvelle évaluation interne.

L'évaluation externe conditionne le renouvellement des autorisations de fonctionner des établissements. L'enjeu est important, à la fois pour les établissements, mais aussi pour l'Association en tant qu'organisme gestionnaire.

A cet effet l'Association :

- **Respectera les séquences légales de l'évaluation**
- **Mettra en œuvre les plans d'action issus des évaluations interne et externe.**

L'Association ne pourrait clore ce chapitre sans référence à la prévention de la maltraitance et à la promotion de la bientraitance dans lesquelles elle est engagée (voir annexe 2).

En effet, en 2013 un groupe de travail s'est engagé dans une réflexion qui a abouti à la mise en place d'une procédure générale, jointe en annexe, ayant pour objet de préciser la politique de l'Association en la matière.

Aussi l'Association tient par le présent projet :

- D'une part, à réaffirmer très solennellement qu'elle prohibe tout acte de maltraitance sous quelque forme que ce soit et ceci conformément à la typologie établie par le Conseil de l'Europe
- D'autre part, à réaffirmer son attachement au développement de la bientraitance, sachant qu'il appartient à chacun de s'approprier la démarche pour au minimum faire émerger :
 - Une culture du respect de la personne, de son histoire, de sa dignité et de sa singularité

- Une valorisation de l'expression des usagers
- Une pratique professionnelle respectueuse de l'autre.

Il n'appartient pas aux administrateurs de définir les façons de faire mais l'Association attend des professionnels un engagement sans faille en la matière sous le pilotage global de la démarche par les directeurs.

Soucieux de promouvoir non seulement une culture de la qualité mais aussi une culture de la bientraitance au sein de l'Association, nous avons désigné :

- Au sein du conseil d'administration, un administrateur référent qualité.

Les établissements sur la base du volontariat ont nommé sur chaque établissement et service :

- Un référent qualité chargé de la mise en œuvre, l'organisation et l'animation de la DACQ
- Un référent bientraitance chargé de la mise en œuvre, l'organisation et l'animation de la prévention de la maltraitance et de la promotion de la bientraitance.

Une fiche définit les missions de chacun.

La démarche d'amélioration continue de la qualité s'inscrivant dans la durée, l'Association poursuivra son engagement en la matière et veillera à pérenniser ces fonctions.



Projet de l'Association CAZIN-PERROCHAUD 2015-2020

Chapitre 6

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE



6 LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

« La gouvernance est l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. » (M. Laville, sociologue).

Notre action est collective et démocratique et l'organisation du fonctionnement de l'Association repose sur ce principe. Il implique obligatoirement un juste équilibre entre le projet politique et l'organisation managériale de l'Association.

Le pilotage de l'Association s'appuie sur les fonctions du Président et du Directeur Général.

Le Président et le Directeur Général de l'Association ont pour ambition commune la mise en œuvre d'un projet. L'un tire sa légitimité de son mandat et l'autre de sa nomination par le Conseil d'Administration.

Le pilotage de l'Association s'appuie sur la complémentarité de ces deux fonctions reposant sur des compétences spécifiques que sont les contributions bénévoles et les savoir-faire professionnels. La confusion des rôles serait source d'incohérence.

Il convient donc de définir clairement la répartition des rôles de chacun dans le fonctionnement des instances associatives.

6.1 Les instances associatives initiées par le Président et le Conseil d'Administration

Le Président et le Conseil d'Administration représentent le pouvoir stratégique de l'Association.

6.1.1 L'Assemblée générale

Deviennent membres actifs de l'Association, les personnes admises par le Conseil d'Administration sur présentation de deux membres actifs.

L'Assemblée Générale est l'organe souverain de l'Association. Ses décisions s'imposent.

Elle contrôle la gestion du Conseil d'Administration et de la Direction, au travers du rapport moral, financier et d'activité.

6.1.2 Le Conseil d'Administration

Les administrateurs élus lors de l'Assemblée Générale siègent au Conseil d'Administration (C.A).

Le Conseil d'Administration est composé à ce jour de 10 à 25 membres.

Le Conseil d'Administration, organe nécessaire à la vie associative, fixe les orientations de la politique associative, recrute le Directeur Général, valide tous les budgets et les comptes administratifs, fixe l'allocation de moyens aux établissements ARS et valide les projets des établissements.

Le Conseil d'Administration réaffirme sa volonté d'être impliqué dans la vie de l'Association par la participation de ses membres aux groupes de travail, comités de pilotage, comités de suivi,

commissions, conseils de la vie sociale mais aussi au travers des différentes manifestations associatives.

Cette participation dans ces instances vise à :

- Représenter le Conseil d'Administration et être porteur de ses valeurs,
- Informer ses membres de la vie des établissements et des divers travaux engagés
- Porter le projet associatif pour garantir la cohérence d'ensemble.

Le Conseil d'Administration nomme les administrateurs référents pour le représenter au sein des instances associatives et extérieures et les administrateurs délégués à un secteur d'activité de l'Association (la qualité par exemple).

Toutefois, leur participation dans ces instances ne saurait se substituer aux délégations données au Directeur général, délégations qui fixent les prérogatives de ce dernier pour garantir le respect des missions de chacun.

Le Conseil d'Administration décide autant que de besoin de la mise en place des commissions, des comités de pilotage, des comités de suivi et groupes de travail dès lors que la présence d'un ou plusieurs administrateurs est requise.

Il élit chaque année en son sein un Bureau.

6.1.3 Le Bureau

Il est composé de :

- Un Président
- Deux Vice-Présidents
- Un Secrétaire
- Un Secrétaire adjoint
- Un Trésorier
- Un Trésorier adjoint.

Le Bureau examine toutes les questions touchant au fonctionnement général de l'Association et prépare les délibérations du Conseil d'Administration à qui il rend compte de ses travaux. Il se réunit au moins quatre fois par an.

Dans un souci de transparence, les comptes rendus des réunions de Bureau sont transmis aux administrateurs.

Chaque année le Bureau de l'Association se réunit avec les Directeurs constituant ainsi un Bureau élargi.

6.1.4 Le Bureau élargi

Celui-ci vise à organiser la cohérence associative en articulant le pouvoir stratégique de l'Association et le pouvoir opérationnel représenté par les Directeurs. C'est un temps en commun important qui vise à échanger des informations et à réfléchir collectivement sur le fonctionnement de l'Association et des établissements, sur les enjeux associatifs et sur la mise en œuvre des objectifs du projet

associatif. L'ordre du jour est arrêté conjointement par le Président et le Directeur Général à partir des propositions du Bureau et des Directeurs.

L'Association s'engage à ce que le Bureau élargi se réunisse au minimum une fois par an.

6.1.5 Les instances opérationnelles

a) Les commissions

Les commissions sont constituées par le Conseil d'Administration.

Elles ont pour objet d'étudier une question, de contrôler, de donner un avis et/ou de faire des propositions au Conseil d'Administration.

b) Les comités de pilotage

Les comités de pilotage jouent un rôle important au sein de l'Association.

Un comité de pilotage vise à superviser le déroulement d'une action. Il peut être à durée déterminée dans le cadre du suivi de la réalisation d'un projet, ou à durée indéterminée dans le cadre de l'accompagnement d'une thématique associative telle que la DACQ.

La composition des comités de pilotage est de la compétence du Conseil d'Administration.

Des ressources extérieures (organismes, administrations, syndicat employeur, fédération etc.) peuvent être mobilisées pour faciliter l'opération et en sécuriser le bon déroulement.

Tout en accompagnant la démarche, les comités de pilotage s'assurent de la communication sur les projets.

c) Les groupes de travail associatifs

Ils sont mis en place par le Conseil d'Administration qui décide de leur composition.

Ils sont constitués pour proposer des outils à l'approbation du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration décide de leur mise en place, affinant ainsi sa connaissance du sujet traité pour faciliter les prises de décision.

Les groupes de travail associatifs n'ont pas pour vocation à perdurer dans le temps, ils s'éteignent lorsque le motif pour lequel ils ont été créés est atteint.

6.2 Les instances associatives initiées par le Directeur Général

Elles mettent en œuvre les orientations de la politique associative définie par le Conseil d'Administration et représentent le pouvoir opérationnel.

6.2.1 Les réunions de Direction

Il s'agit des réunions entre la Direction générale (Directeur général et directeur général adjoint) et les cadres de direction des établissements et services.

Les cadres associatifs, sur décision du Directeur Général, se joignent à ces réunions lorsque l'ordre du jour le justifie.

Ces réunions favorisent le positionnement de chacun en tant que cadre de l'Association. Elles facilitent l'efficacité, la coordination et la cohérence managériale. Elles sont un lieu d'échanges et de confrontation des pratiques.

Ces réunions visent :

- La transmission des informations
- L'examen de thématiques transversales aux établissements et services
- Les échanges d'expériences et de savoir faire
- La réflexion sur des procédures ou sur les adaptations à conduire
- L'élaboration de stratégies en relation avec les évolutions législatives et réglementaires
- Le recueil d'avis aidant à la prise de décision
- L'expression de chacun
- La prise de décision collective
- Le retour des groupes de travail.

C'est aussi un lieu de concertation et d'harmonisation des cadres de direction sur les négociations des accords d'entreprise menées par la Direction Générale et sur la nécessité d'un socle commun aux établissements en matière de management.

Des réunions de directeurs stricto sensu sont organisées autant que de besoin.

De ces réunions peuvent être initiées des groupes de travail.

6.2.2 Les groupes de travail transversaux

Le Directeur Général fixe leur composition en veillant à respecter la représentativité des métiers et/ou des établissements.

Ces groupes de travail sont constitués pour :

- Etudier une problématique particulière,
- Faire évoluer un dossier particulier,
- Elaborer des procédures associatives.

Les objectifs sont :

- D'échanger des avis,
- D'étudier une question sous différents aspects,
- De faire émerger des idées,
- De prendre en compte les expériences,
- D'aider à la prise de décision.

Il s'agit pour ces groupes de proposer à la Direction Générale des outils associatifs.

6.2.3 La commission de conciliation associative

Cette commission est compétente dans les domaines du fonctionnement, de la gestion, des personnes accueillies et du personnel de l'ensemble des établissements et services de l'Association.

Cette commission saisie par le Directeur Général est animée par le Président de l'Association ou son représentant choisi au sein du Conseil d'Administration. Elle comprend :

- Deux administrateurs dont au moins un administrateur référent de l'établissement concerné,
- Un représentant de la Direction Générale
- Le secrétaire du CCE
- Le secrétaire du Comité d'établissement concerné
- Le secrétaire du CHSCT de l'établissement concerné pour des questions relevant de son champ de compétence.

La commission est saisie pour externaliser une situation rendue difficile sur un établissement. Après avoir étudié la situation, voire rencontré les parties si nécessaire, la commission est chargée de faire des préconisations pour résoudre la difficulté rencontrée.

6.2.4 Les comités de suivi

Des comités de suivi sont créés dans le cadre des négociations des accords d'entreprise avec les organisations syndicales.

Ils ont pour mission de s'assurer de l'application et de la mise en œuvre des accords dans le respect de leurs termes. Enfin le comité de suivi est chargé de définir les indicateurs en permettant l'évaluation.

Au regard de l'interdépendance des accords négociés, il serait opportun de négocier avec les organisations syndicales centrales la mise en place d'un comité de suivi unique, permettant une vision globale des accords tout en facilitant la cohérence d'ensemble de ces derniers.

6.3 Les missions du Siège Social

Pour mener à bien ses missions, le Directeur Général s'appuie sur les fonctions du Siège Social de l'Association.

Celui-ci a obtenu une reconnaissance officielle le 1^{er} janvier 2007.

Au fil des évolutions de l'Association, une organisation centrale avec des relais sur l'ensemble des établissements se met en place.

Ainsi le Siège assure les fonctions suivantes :

- | | | |
|---------------------------------|----------------------|------------------|
| • Comptabilité | • Qualité | • Juridique |
| • Informatique | • Prévention des TMS | • Transports |
| • Technique/gestion des risques | • Communication | • Administrative |

Pour mener à bien ses fonctions de gestionnaire, d'animation et de négociation, le Siège assure alors auprès des établissements et services des missions :

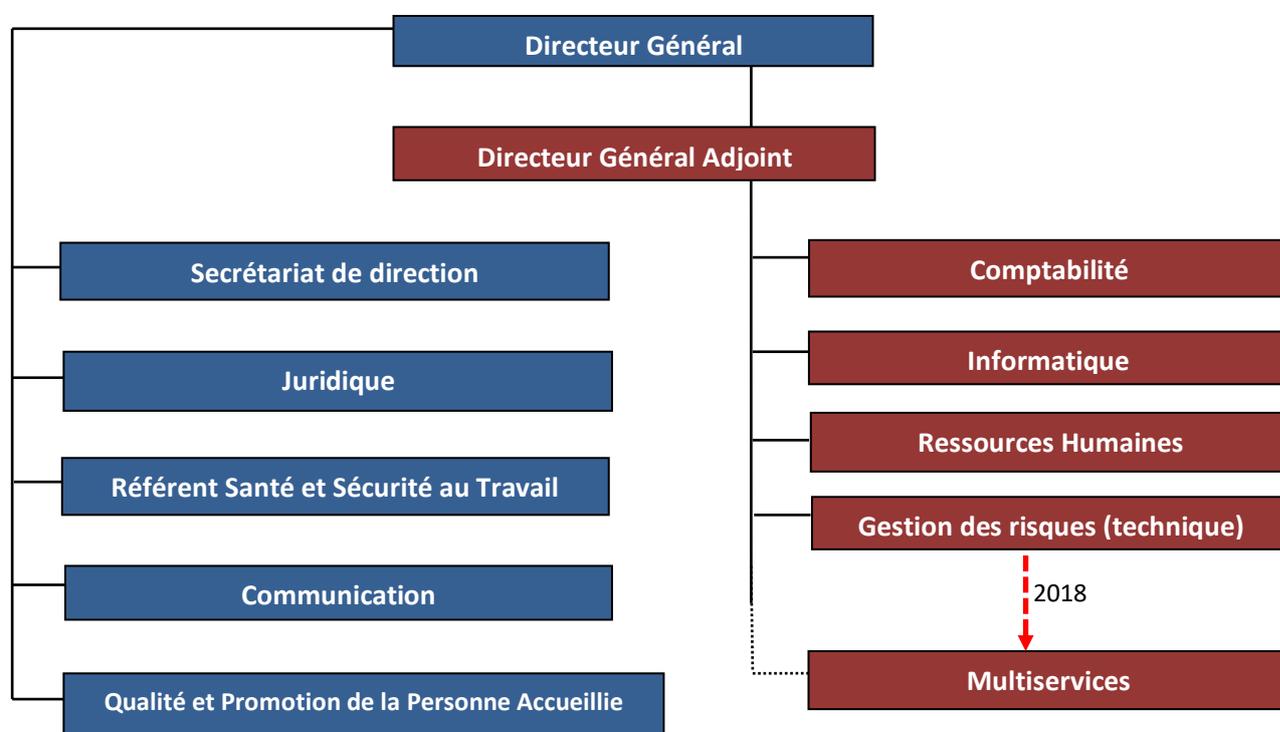
- D'accompagnement et d'étayage
- De sécurisation
- De contrôle
- De formation.

A l'avenir, par redéploiement de moyens, le Siège social va s'enrichir des fonctions ressources humaines et formation, et à terme renforcera la fonction administrative.

Une redéfinition de la fonction technique sera effectuée en intégrant dans les missions du cadre technique la gestion du Département Multiservices.

Le Directeur Général de l'Association est responsable du fonctionnement de l'Association et a compétence sur l'ensemble des fonctions du Siège. Toutefois l'organisation de la Direction associative se structurera sur le binôme Directeur Général et Directeur Général Adjoint, (voir annexe 3) selon l'organigramme ci-dessous :

ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DU SIEGE SOCIAL



Le Directeur général adjoint a aussi une mission technique avec l'élaboration des tableaux de bord, des procédures, des outils de suivi qui permettront la mise en place du contrôle interne.

La gouvernance ainsi adaptée vise à être en synergie avec les orientations politiques du projet associatif selon des règles de fonctionnement démocratiques. L'Association poursuivra son engagement en ce sens.

6.4 La fonction de Directeur

Le Directeur de département ou d'établissement articule sa fonction avec les valeurs, objectifs et finalités du projet associatif et en assure la déclinaison dans les projets d'établissements et les

projets d'unité ou de services. Il s'agit donc de piloter l'établissement pour mettre en œuvre les orientations définies par le Conseil d'Administration dans le projet associatif, avec pour objectif principal l'accompagnement de la personne accueillie.

Toutefois la fonction de directeur s'exerce aujourd'hui dans un univers complexe, en évolution constante, qui vient transformer la manière de diriger un établissement.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Administration attend de la Direction Générale et des Directeurs de proposer des orientations stratégiques et des projets de développement ou de reconversion ainsi que la façon de les mettre en œuvre.

De ce fait, l'exercice de la fonction de directeur nécessite de savoir anticiper les changements et évolutions et de savoir piloter et adapter nos équipements à ces changements tout en veillant à les maintenir à un nécessaire équilibre.

Dans cet environnement complexe, cet exercice nécessite de porter une attention particulière à la gestion des ressources humaines dans les établissements pour :

- accompagner les changements
- développer les compétences humaines
- sécuriser les parcours professionnels
- améliorer l'organisation et les conditions de travail
- gérer et maintenir le dialogue social
- favoriser l'engagement des professionnels
- prévoir les besoins en compétences.

6.5 La politique de gestion des Ressources Humaines (RH)

L'histoire de l'Association a amené une décentralisation de la fonction RH sur les établissements et services. La gestion des Ressources Humaines s'est substituée au fil du temps à la gestion du personnel. Les évolutions récentes de la législation, dans un contexte économique contraint, engendrent la négociation obligatoire d'accords d'entreprise aboutissant à une certaine complexification de la fonction RH.

Sans mise en cause de la décentralisation de la fonction RH sur les établissements ou Départements, il est toutefois nécessaire de faire évoluer notre gestion des Ressources Humaines.

Pour ce faire, l'Association mettra en place une fonction RH au niveau du Siège de l'Association, support des services RH des établissements et services.

Le Directeur Général recrutera un responsable de Ressources Humaines dont la fonction sera de venir en soutien aux fonctions RH décentralisées.

La fonction RH animée par la Direction Générale et le responsable RH aura pour mission de :

- Définir la stratégie de l'Association en termes de politique RH
- De l'organiser
- De l'administrer
- De la développer et la mobiliser.

La politique de gestion des ressources humaines devra nécessairement s'articuler avec le projet associatif qui lui donne sens au regard de ses orientations, de ses valeurs et finalités.

Ainsi le Conseil d'Administration demande à la Direction Générale de tenir compte des valeurs que les administrateurs ont actualisées pour définir une politique de gestion des RH permettant de respecter les droits fondamentaux et incontournables de la personne accueillie mais aussi le droit :

- d'avoir des prestations de qualité
- d'être un acteur potentiel
- d'avoir une qualité de vie dans les établissements de l'Association.

Chacun des acteurs de l'Association qu'il soit bénévole, cadre, salarié est co-responsable du chemin menant à une qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.

La politique de gestion des ressources humaines doit aussi tenir compte des mutations sociétales, de l'évolution des besoins et des demandes, et des transformations des politiques publiques.

Il revient à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) de permettre cette adaptation nécessaire à notre environnement tout en impliquant les professionnels dans ces changements.

6.5.1 Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)

Elle consiste à :

- Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins identifiés et repérés, et les compétences disponibles en tenant compte de l'évolution des métiers quantitativement (nombre d'emplois) et qualitativement (compétences requises)
- Préparer collectivement et individuellement l'Association et les salariés à ces évolutions
- Assurer et développer les activités de ses établissements et services
- Maintenir et développer les compétences professionnelles des salariés
- Garantir une qualité d'accompagnement conformément aux recommandations des bonnes pratiques professionnelles.

L'Association et la Direction Générale s'engagent à ce que l'accord d'entreprise relatif à la GPEC soit en permanence actualisé, en réunissant les conditions pour respecter les recommandations des bonnes pratiques professionnelles.

L'Association développera ou se dotera des outils nécessaires au pilotage de la GPEC.

Le fonctionnement des instances associatives, la politique de gestion des ressources humaines, la gestion des emplois et des compétences et l'exercice de la fonction de Directeur concourent séparément et conjointement à :

- La qualité de vie en établissement des personnes accueillies
- La qualité de leur accompagnement
- La qualité de vie au travail des salariés.

6.5.2 La qualité de vie au travail

L'Association tient à réaffirmer son attachement à une qualité de vie au travail.

Par le présent projet, les membres du Conseil d'Administration souhaitent :

- réaffirmer leur attachement à la charte de la qualité de vie au travail (voir en annexe 4)
- afficher leur volonté de négocier un accord d'entreprise sur la qualité de vie au travail des salariés au sein de l'Association Cazin Perrochaud.

En promouvant la qualité de vie au travail l'Association souhaite tout d'abord :

- afficher l'attention qu'elle porte sur :
 - Les relations sociales et de travail
 - La santé au travail
 - L'environnement physique de travail
 - L'organisation du travail
 - Le développement professionnel
 - Le contenu du travail
 - La conciliation vie professionnelle et vie privée
 - Le respect de l'égalité professionnelle
 - Le partage de l'information
- poursuivre le travail engagé sur la prévention des risques professionnels dont les risques psycho-sociaux.

6.5.3 L'expression des salariés

L'expression des salariés participe aussi de la qualité de vie au travail, et traduit surtout l'exercice de la démocratie associative voulue par les administrateurs.

Elle est multiple et riche et en ce sens elle doit perdurer. L'expression individuelle et collective et la représentation du personnel participent au dialogue social au sein de l'Association et de ses établissements.

Les salariés disposent, au sein de leurs structures, d'un certain nombre de droits qu'ils exercent soit individuellement, soit collectivement : droit d'expression, droit à la négociation collective, droit d'être représenté, droit à l'action syndicale.

a) La représentation du personnel

L'expression des salariés est rendue possible au travers de la représentation par des personnes mandatées qui « parlent » au nom de tous devant l'employeur et lui présentent les suggestions des salariés, les revendications et les réclamations.

La représentation des salariés s'effectue selon 2 formes :

- La représentation élue via :
 - Les délégués du personnel
 - Les comités d'établissement
 - Les représentants au CHSCT.
- La représentation non élue via les délégués syndicaux nommés par les organisations syndicales.

L'Association étant assimilée à une entreprise à établissements multiples un Comité Central d'Entreprise (CCE) a été instauré. Il réunit les représentants élus des différents Comités d'Etablissement.

Dans un souci de représentation du personnel, l'Association s'engage à ce que l'ensemble des établissements, quelle que soit leur taille, soit représenté aux CCE.

Les protocoles d'accord préélectorales fixent les modalités pratiques de cette représentation.

➤ Le Comité Central d'Entreprise

Présidé par le Directeur Général, il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité Central d'Entreprise exerce les attributions relatives à la marche générale de l'entreprise et à son organisation. A ce titre, le CCE procède entre autres à l'examen annuel des comptes, du bilan social et du rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes.

C'est aussi un lieu privilégié d'échanges entre les salariés et la Direction Générale.

➤ Les réunions de négociation collective

La négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise permet d'adapter les règles du code du travail aux spécificités et besoins des établissements de l'Association. Ce sont les délégués syndicaux centraux qui négocient avec l'employeur. La négociation peut être obligatoire (avec des thèmes imposés) ou libre. Dans tous les cas, les accords d'entreprise sont soumis à certaines conditions de validité, et au respect de formalités spécifiques.

L'Association privilégie la négociation d'accords d'entreprise au détriment de la négociation d'accords d'établissements pour organiser une cohérence associative et une équité de traitement de l'ensemble des salariés.

b) L'expression collective des salariés

Comme nous avons pu le voir précédemment au travers des instances associatives initiées soit par le Président de l'Association soit par la Direction associative, l'expression collective des salariés trouve sa place par la participation de ces derniers aux groupes de travail ou comités de pilotage.

Dans tous les établissements, quel que soit leur effectif, les salariés disposent d'un droit à l'expression directe et collective sur (art. L. 2281-1 et s.) :

- le contenu
- les conditions d'exercice
- l'organisation de leur travail.

Ce droit s'exerce sur les lieux et pendant le temps de travail. Cette expression a notamment pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail et l'organisation de l'activité.

c) L'expression individuelle des salariés

Cette expression individuelle se retrouve au travers de divers entretiens :

- De suivi au cours de la période d'essai
- De fin de période d'essai
- Professionnels
- De milieu de carrière
- De fin de carrière
- De reprise après une absence de longue durée quel qu'en soit le motif.

Chaque salarié peut aussi solliciter un entretien avec son supérieur hiérarchique.

6.6 La gestion budgétaire

Complémentaire des autres fonctions de la gestion de l'Association, la gestion budgétaire fait partie des compétences fondamentales nécessaires au bon fonctionnement de cette dernière.

Face à une réglementation exigeante et des contraintes économiques fortes, piloter les finances de l'Association représente un véritable enjeu.

Depuis 2010, l'Association s'est engagée dans une démarche de contractualisation par l'intermédiaire du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

L'Association exige des établissements une transparence financière, une responsabilisation constante dans les choix opérés, tout en continuant d'assurer la qualité des prestations fournies aux personnes accueillies.

En ce sens a été créée une Commission des Finances présidée par le Trésorier de l'Association et composée :

- Du Trésorier
- Du Trésorier adjoint
- De la Direction générale
- Du service comptabilité du Siège social.

La Commission des Finances se réunit 3 fois dans l'année :

- Début juin pour la présentation des « tableaux de bord » du 1^{er} quadrimestre de l'année en cours
- Début octobre pour la présentation des « tableaux de bord » des 2 premiers quadrimestres de l'année en cours, et la demande de budget pour l'année N+1
- Dans le courant du 1^{er} trimestre N pour la présentation des « tableaux de bord » du dernier quadrimestre de l'année précédente correspondant aux comptes administratifs.

Les Directions de Département ou d'Etablissement, accompagnées par les administrateurs référents des établissements, les adjoints de direction et/ou des comptables, rendent compte sur la période concernée des domaines suivants :

- L'activité
- Les effectifs de personnel
- Le budget de fonctionnement.

C'est aussi dans cette commission qu'ils présentent tout projet qui pourrait requérir des moyens nouveaux ou des crédits ponctuels, et toute décision qui viendrait modifier les effectifs.

Lors de l'élaboration des budgets et des comptes administratifs, la Commission des Finances prépare les éléments en vue de leur validation par le Conseil d'Administration.

L'ARS alloue à l'Association une dotation globale commune. La Commission des Finances propose au Conseil d'Administration la répartition de cette enveloppe entre les établissements et services.

Chaque année, les Directeurs de département ou d'établissement s'engagent dans un COM (Contrat d'objectifs et de Moyens) signé avec la Direction générale.

L'Association attend des Directeurs l'utilisation d'outils associatifs de gestion adaptés, afin de pouvoir anticiper et gérer de façon optimum leur établissement.

Le CPOM a permis :

- Une gestion globalisée et responsable des ressources allouées
- Aux administrateurs d'avoir une vision à moyen terme de la gestion de l'Association
- De procéder aux redéploiements nécessaires pour adapter l'accompagnement proposé aux besoins du territoire
- De renforcer les relations partenariales avec les autorités de contrôle et de tarification que sont l'ARS et le Conseil Général.

Pour toutes ces raisons l'Association s'engagera dans la négociation d'un second CPOM sachant que les financements publics sont aujourd'hui contraints, offrant donc une visibilité relative mais demeurant un outil de réorganisation et de restructuration.

L'Association s'engage à maintenir la plus grande transparence, et la plus grande clarté à l'égard des organismes financeurs dans la gestion budgétaire. Elle réaffirme son attachement à une gestion rigoureuse des moyens qui lui sont attribués.

La Commission des finances devra intégrer un domaine supplémentaire : le pilotage des plans pluriannuels d'investissement.

Dans le cadre de la politique de maîtrise de ses dépenses, l'Association poursuivra son engagement dans la mutualisation. Dans cette optique, elle :

- Négocie des contrats-cadres applicables à l'ensemble des établissements et services
- Adhère à un réseau d'achat UNADERE
- Mutualise certaines compétences dont ont besoin les établissements. A ce jour il s'agit plus particulièrement des fonctions techniques (gestion des risques, gestion matérielle, sécurité, suivi de chantier), de préventeur TMS, de référent qualité, de chargé de communication
- Assure une gestion directe et mutualisée de ses transports tout en recherchant en la matière des coopérations possibles avec d'autres partenaires institutionnels
- Retient parfois l'externalisation de certaines fonctions comme la restauration en s'assurant de l'adaptation des prestations aux personnes accueillies. Ce faisant, l'Association entend maîtriser les risques sanitaires et garantir la continuité de la prestation en la confiant à des professionnels du métier.

L'Association poursuivra sa politique de négociation de contrats cadres, et s'assurera de la révision régulière des contrats en cours.

Une démarche de rédaction et diffusion de procédures comptables et de gestion des ressources humaines (élaboration de la paie, gestion de la mutuelle,...) est engagée depuis 2011. L'année 2014 a été productive et a même permis la création d'outils d'aide à la gestion dans des domaines comme le suivi des indemnités journalières de sécurité sociale et de prévoyance.

Cette démarche se poursuit. La création d'outils d'aide à la gestion pourra s'accompagner de formation-action en interne avec les salariés utilisateurs afin de communiquer les mêmes règles de fonctionnement dans l'ensemble des structures, d'adapter les notices d'utilisation des outils, voire de modifier les outils le cas échéant.

L'Association développera une politique de contrôle interne permettant de vérifier l'application des procédures internes comptables et de ressources humaines en vue de garantir la sécurisation des documents élaborés, de former les salariés concernés mais aussi d'harmoniser les pratiques.

6.7 La communication associative

Déjà en 2008, l'Association, dans son projet stratégique, faisait de la communication un axe de projet.

Depuis, elle a recruté un chargé de communication, défini sa charte graphique et son plan de communication. Le changement culturel est engagé.

Pour autant, la communication reste un point d'amélioration dans la mesure où celle-ci n'est pas toujours intégrée comme étant un enjeu de notre activité. Communiquer fait partie du management pour cultiver le sentiment d'appartenance à l'Association CAZIN PERROCHAUD et au-delà participer à la construction d'une identité associative.

Pour cela, la communication doit être en interne dirigée à l'intention des personnes accueillies, du personnel et des administrateurs, puis en externe aux organismes de contrôle et de tarification, partenaires, puis au public intéressé par notre activité.

6.7.1 La communication interne

La communication interne est fondamentale pour donner une cohérence d'ensemble à l'Association. C'est elle qui permet de travailler l'information et de valoriser nos activités.

La Direction Générale ou les directeurs d'établissements peuvent être amenés en cas de besoin à rencontrer l'ensemble du personnel sous forme d'Assemblée générale. Organisée la plupart du temps pour informer les salariés d'un dossier particulier ou de données liées à l'organisation et au fonctionnement d'un établissement, elle constitue un temps privilégié de rencontre et d'expression des salariés avec leur direction.

6.7.2 La communication externe

Dans le cadre de la communication externe, il s'agit de travailler sur une image valorisante qui en rendant plus visible notre action confortera l'Association comme étant un acteur reconnu :

- dans son savoir-faire
- auprès des partenaires et financeurs
- sur les territoires où elle intervient

et ceci pour développer l'image de marque de l'Association.

Les supports à la communication sont multiples et variés. Il ne revient pas au projet associatif de les définir ni de prioriser les supports.

La communication s'organise aussi autour des instances de participation des salariés et des représentants du personnel, des manifestations associatives et des établissements, des lettres et bulletins d'information et de l'ensemble des documents de l'Association portant obligatoirement son logo.

Il nous semble toutefois primordial :

- D'actualiser les projets d'établissements ainsi que les livrets d'accueil des usagers
- D'actualiser les livrets de bienvenue des salariés et stagiaires conformément aux engagements pris dans l'accord d'entreprise relatif au contrat génération.



Projet de l'Association CAZIN-PERROCHAUD 2015-2020



Chapitre 7 PERSPECTIVES ET DEVELOPPEMENT

7 PERSPECTIVES ET DEVELOPPEMENT

7.1 Le développement de l'Association

Historiquement l'Association a toujours su s'adapter aux besoins repérés sur les territoires et être force de proposition.

Aujourd'hui, sa vocation à être un vecteur de développement de l'offre médico-sociale est particulièrement freinée par la mise en place de la procédure d'appel à projet issue de la loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST).

Elle s'est positionnée pour la poursuite d'une diversification de ses activités en renonçant à faire de l'accompagnement des personnes en situation de handicap moteur son activité exclusive. En effet elle gère une activité sociale sur le boulonnais au travers de la MECS, du DAP et a ouvert récemment un dispositif ITEP.

L'Association a su également faire évoluer son offre de service en internat en développant des modes d'accompagnement différents plus particulièrement en SESSAD, en offrant la plasticité nécessaire à l'adaptation à son environnement et à la diversification recherchée.

Aussi le développement de l'Association passe par une réflexion interne sur l'évolution de ses établissements et services et sur son inscription dans le cadre des orientations du secteur social et médico-social. Le présent projet en trace les grandes lignes.

7.1.1 Les moyens du développement

Aujourd'hui, le développement de l'Association passe par :

- La réponse aux appels à projets
- La restructuration
- Les coopérations
- L'engagement dans les politiques publiques.

Le développement s'opère par redéploiement de moyens et/ou par allocation de moyens nouveaux.

a) La réponse aux appels à projets

La loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST) du 22 juillet 2009 a profondément modifié les règles en matière de planification des établissements sociaux et médico-sociaux avec la mise en place de la procédure d'appel à projet à laquelle est soumise la création d'établissement.

Dans sa volonté de développement de ses activités, l'Association s'engage à créer une commission d'appel à projet.

Le Conseil d'Administration élabore une stratégie visant à définir les conditions du développement en termes de public, de services, de territoires.

La commission aura pour mission de piloter et d'accompagner la réponse apportée à l'appel à projet.

Ainsi, elle :

- Fixe les axes de développement prioritaires à proposer au Conseil d'Administration
- Priorise les réponses,
- Veille au respect du cahier des charges
- Propose les groupes de travail à mettre en place
- Recadre les travaux si nécessaire
- Pré-valide la réponse à transmettre au Bureau de l'Association.

Cet engagement dans les appels à projets exige de notre part de nous inscrire dans une démarche stratégique, sélective, et nécessite d'avoir conscience de nos forces et faiblesses.

Soucieuse de répondre aux besoins des usagers, l'Association fera une analyse objective de ses activités, de la population accueillie et de son évolution pour en dégager les adaptations nécessaires.

Force est de constater que le redéploiement des moyens humains et financiers constitue aujourd'hui une des ressources mobilisables du développement de projet.

b) La restructuration

Fortes de différentes expériences de restructuration réussies, l'Association conserve cette possibilité pour s'adapter aux évolutions de son environnement.

La restructuration peut :

- Emaner des autorités de contrôle et de tarification
- Etre une volonté de l'Association :
 - Pour améliorer ou adapter la qualité de la prestation
 - Pour garantir au mieux la pérennité de l'activité.

c) Les coopérations

Vis-à-vis des usagers

Les acteurs médico-sociaux doivent faire face à divers enjeux dont celui d'initier une nécessaire évolution de l'offre individuelle et collective d'accompagnement. Ceci demande d'adapter et de transformer les prestations, et de trouver un équilibre entre le domicile et l'établissement.

Ils doivent aussi développer une offre de services qui dépasse l'approche segmentée par établissement en intégrant une logique de parcours de vie et de soins dans le cadre de coopérations.

Il s'agit de concevoir une modularité des réponses tenant compte de l'évolution des besoins et des attentes des personnes accueillies et de leur famille pour mieux y répondre.

Dans ce cadre, il s'agit des services rendus en milieu ordinaire, de l'accueil de jour, de l'hébergement temporaire, de l'accueil séquentiel, tout en maintenant l'accueil plus traditionnel en internat permettant l'organisation d'un ensemble de réponses au profit de l'accompagnement du projet personnalisé de l'utilisateur.

Cette évolution va demander aux professionnels de connaître leur territoire, de se faire connaître et de questionner leurs pratiques partenariales.

Avec les partenaires

Par ailleurs selon l'article L. 313-1-1 du Code de l'action sociale et des familles, les projets de création, de transformation et d'extension qui font appel à des financements publics sont autorisés par l'autorité compétente après mise en œuvre de la procédure d'appel à projets.

Ainsi, les autorités compétentes en matière d'autorisation fixent des priorités régionales et départementales.

L'octroi des moyens nouveaux est fait avec l'objectif de réguler l'offre de service.

Ce processus d'autorisation amène les organismes gestionnaires que nous sommes à privilégier la recherche de coopération et de complémentarité, au-delà de la mise en concurrence.

Il s'agit alors de répondre de manière conjointe à des appels à projets correspondant aux besoins d'une population en situation de vulnérabilité pour mettre en synergie les ressources locales (sanitaires, sociales, médico-sociales, pédagogiques) au service de celle-ci dans le cadre de projets de territoire.

L'Association recherchera les coopérations dans le cadre de ses réponses aux appels à projet.

Au-delà de la réponse aux appels à projet, l'Association recherche les coopérations et partenariats pouvant être mis en place pour :

- des raisons économiques au regard des contraintes des finances publiques
- des raisons « qualitatives »
- des raisons d'innovation sociale.

Et ceci en s'appuyant sur une mutualisation de moyens humains et financiers.

7.1.2 L'engagement dans les politiques publiques

a) Le schéma régional d'organisation médico-social (SROMS)

Le Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale (S.R.O.M.S.) est une composante du Projet Régional de Santé mené par l'Agence Régionale de Santé (ARS).

C'est un document unique et transversal, qui regroupe les soins - hospitalier et ambulatoire -, la prévention et la prise en charge médico-sociale.

Le SROMS vise à la fois la structuration de l'offre et son développement.

Le Schéma d'organisation :

- Agit sur l'offre existante afin d'apporter des réponses adaptées à l'évolution des besoins et de faire progresser l'efficacité en qualité et en coût
- Doit envisager les transversalités entre les acteurs de la santé au sens large pour garantir la fluidité des parcours
- Doit permettre d'évoluer vers une équité territoriale d'offre en structures et services.

Le Schéma de développement :

- Identifie les besoins prioritaires de développement de l'offre, encore insuffisante dans certains domaines ou inégalement répartie
- Participe au processus de consolidation nationale aboutissant à la construction des lois de financement de la sécurité sociale.

On retrouve la double approche organisation/développement dans les différents volets du schéma.

Ainsi, pour le volet handicap :

« Nécessité de prendre en compte la surreprésentation du handicap, notamment via un développement de l'offre, mais également un renforcement de la prévention, du repérage et de la prise en compte de l'équipement de chaque département.

Malgré un taux d'équipement supérieur au national, les listes d'attente existent toujours et il est nécessaire de trouver des solutions afin d'offrir une réponse aux personnes ne disposant actuellement d'aucun accompagnement. » (Source ARS NPDC)

b) Le pacte des solidarités

Le pacte des solidarités est une initiative du Conseil Général du Pas de Calais.

Le champ des Solidarités est caractérisé par une multiplicité de politiques publiques et de dispositifs induits segmentés par thématique ou typologie de public (personnes âgées, personnes présentant un handicap, enfance/famille, logement, insertion, santé...) alors même que des points de convergence et des priorités leur sont communs.

De compétences obligatoires ou volontaristes réaffirmées par la Loi de modernisation de l'action publique territoriale dite loi « MAPAM », ces politiques sont principalement définies au sein de cadres d'intervention pluriannuels que sont les schémas, pactes ou plans qui s'achèvent tous avant 2015.

Leur mise à jour constitue l'opportunité d'engager une démarche plus globale, plus transversale (développer les transversalités dans les politiques de solidarités entre elles mais aussi avec d'autres politiques sur certains sujets : DSL, participation des usagers) dans une approche territoriale et intégrée. Depuis le début de l'année, le Département a engagé le bilan de ces schémas et pactes. De leur analyse est née l'idée du « Pacte des Solidarités », qui porte l'ambition de donner un cadre unique et des axes communs aux différentes politiques des Solidarités. Seront par la suite déclinés 9 Pactes des solidarités territoriaux. (Source URIOPSS-NPDC)

L'Association en tant qu'acteur local participe aux divers travaux initiés à la fois par le Conseil Général et l'ARS et s'investit tant dans la réflexion que dans leur mise en œuvre.

7.2 Les perspectives d'amélioration ou d'évolution

La négociation d'un second CPOM permettra d'engager avec les autorités de contrôle et de tarification une réflexion sur la qualité de notre offre de service.

Cette réflexion sera d'autant plus importante qu'elle définira les évolutions à entrevoir dans l'avenir. Elle concrétisera un travail engagé au sein de l'Association quant à l'évolution des prestations fournies par les établissements et aux choix à opérer pour améliorer la réponse aux demandes des personnes accueillies.

Il nous semble donc nécessaire de questionner notre offre de service.

7.2.1 Au regard de nos autorisations

a) Le département Enfants

L'IEM Les 3 Moulins et le SESSAD L'Odyssée

L'IEM Les 3 Moulins est issu du regroupement de deux établissements en 2013. Il a reçu un double agrément l'autorisant à accueillir des enfants et adolescents handicapés et polyhandicapés.

A ce jour, cet établissement connaît une nouvelle baisse de la demande d'accueil en internat.

Or, la demande accrue d'accueil en SESSAD sur les antennes de Boulogne-sur-Mer et de Leforest, vient questionner la place et le développement de l'ambulatoire dans les modes d'accompagnement au sein de l'Association.

Ne faut-il pas réduire le nombre de places en internat au profit de places d'accueil en SESSAD sur les deux antennes ?

Par ailleurs, la demande en SESSAD évolue vers l'accueil d'enfants qui sont de grands prématurés et qui présentent des troubles des apprentissages sans pour autant être en situation de handicap moteur.

Cette situation justifierait une demande de double agrément du SESSAD pour répondre à ces situations nouvelles qui n'avaient pas été repérées au moment de la création ni de l'extension de ce service.

Ceci met bien en évidence l'évolution de la demande à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui.

Le Dispositif ITEP L'Escale

L'établissement accompagne des enfants dont l'origine géographique se situe en partie sur le Boulonnais et le Calais.

Après un an de fonctionnement, il apparaît nécessaire d'étudier plus précisément les besoins d'accompagnement sur les territoires précités entre l'internat, le semi-internat et le SESSAD.

L'Association s'est toujours montrée soucieuse de répondre au mieux aux besoins repérés sur les territoires. Dans la situation présente, elle s'interroge sur l'opportunité de procéder à l'ouverture d'une quatrième unité d'internat sur le site de Berck-sur-Mer.

Notre volonté de toujours répondre qualitativement aux personnes accueillies, nous amène à poser la question du redéploiement de moyens de cette dernière unité d'internat au profit de la mise en place d'un service ITEP, sur les secteurs géographiques précédemment cités.

b) Le département Adultes

Le SAH La Clé des Champs

Force est de constater que cet établissement ne répond plus à un besoin local, très certainement du fait de son implantation en milieu rural, alors que la demande se situe plus en milieu urbain sur la ville de Calais.

En conséquence, il est décidé de sa fermeture en 2015.

7.2.2 Au regard de l'architecture des établissements

Certains de nos établissements sont devenus exigus, parfois vieillissants ou pour partie inadaptés à l'activité réalisée.

Il convient donc d'engager ou de poursuivre nos travaux sur l'aspect architectural.

Ainsi, nous répondons à la fois à notre exigence de qualité de vie en établissement et à notre autre exigence de qualité de vie au travail, en offrant des conditions de vie ou de travail respectueuses de la personne accueillie et/ou des salariés.

L'IEM Imagine de Boulogne et l'antenne du SESSAD L'Odyssee

Dans le précédent projet stratégique de l'Association, l'IEM faisait partie d'un projet intergénérationnel qui ne s'est pas concrétisé.

Pour autant la question des espaces se pose pour cet établissement qui accueille également en son sein l'antenne boulonnaise du SESSAD.

Une réflexion est engagée et doit se poursuivre sur la relocalisation de cet établissement sur la Communauté d'Agglomération du Boulonnais (CAB), avec en priorité un maintien sur la ville de Boulogne-sur-Mer et avec la question du maintien ou non de l'antenne du SESSAD sur le même site.

La MECS La Forestière et le Dispositif d'Accompagnement à la Parentalité

Cet établissement faisait également partie du projet intergénérationnel.

La question architecturale est nécessaire pour mettre l'établissement en conformité avec les règles de sécurité actuelles.

La MECS a pris un retard important dans la réalisation de son projet architectural. Nous sommes d'ores et déjà engagés dans la conception d'un nouveau projet in situ, intégrant l'extension de 8 à 12 places, avec l'accord du Conseil Général.

L'IEM L'Arpège d'Audruicq

L'Association étudiera la faisabilité d'une relocalisation sur le territoire d'Audruicq en raison du vieillissement et de l'exiguïté de ses locaux au regard de l'évolution de la population accueillie.

La municipalité d'Audruicq a été contactée en ce sens. La réflexion doit donc se poursuivre parallèlement à l'actualisation du projet de l'établissement et à son évolution si nécessaire.

La MAS La Dune au Vent de Berck sur Mer

L'adaptation architecturale de la MAS vise à offrir des conditions d'hébergement respectueuses des personnes accueillies.

L'établissement doit engager une réflexion sur les conditions d'accueil et d'hébergement des résidents et les possibilités du choix de disposer de chambres individuelles ou de chambres doubles.

Le SAH Le Gré du Vent /La résidence adaptée

Construit en 1996, le SAH « le Gré du Vent » est un bâtiment aujourd'hui exigü pour les locataires au regard notamment des évolutions technologiques. En effet, les fauteuils roulants électriques prennent une place volumineuse qui réduit la surface habitable des locataires.

Nous avons été sollicités par le Conseil Général pour rejoindre un groupe de réflexion sur l'implantation sur le territoire de Berck-sur-mer, d'une résidence adaptée en partenariat avec d'autres associations, la municipalité et un bailleur.

Cette réflexion vise l'élaboration d'un projet commun de résidence adaptée. L'Association y est engagée et agira pour le mener à terme en ayant l'ambition d'en faire un lieu d'innovation sociale.

7.2.3 Au regard de l'accompagnement des personnes accueillies

a) Amélioration de la qualité de vie en établissement

Sur l'ensemble des établissements de l'Association et dans l'action quotidienne auprès des usagers, il nous faut tendre à toujours améliorer la qualité de vie en établissement.

Pour cela, et en tenant compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, une grande vigilance sera accordée à :

- L'expression de chacun des résidents en développant si nécessaire des modes de communication alternatifs
- L'accompagnement des personnes dans la compréhension de leur environnement
- L'accompagnement des personnes dans l'expression de leurs choix et préférences
- La participation des personnes accueillies :
Cette participation conditionne le respect des droits et devoirs de la personne mais elle conditionne aussi l'exercice de la démocratie participative (CVS et autres instances liées à la vie de l'établissement) ainsi que l'expression collective et individuelle (enquête de satisfaction, groupe d'expression).

La qualité de vie en établissement passe également par :

- la qualité du cadre de vie et la qualité de l'accompagnement au quotidien
- la vie relationnelle, affective et sociale
- l'accès aux loisirs, à la culture, au sport de loisir ou de compétition.

Les établissements dans le cadre de l'actualisation de leur projet veilleront à tenir compte de ces orientations.

b) La cartographie des risques

En cartographiant les risques encourus par les usagers au sein de ses établissements, l'Association souhaite disposer d'une vision de ces derniers afin de mieux les appréhender pour mieux les maîtriser et ainsi garantir aux personnes accueillies à la fois une qualité de vie en établissement et une qualité des prestations.

En adoptant une démarche volontariste de gestion des risques, l'Association souhaite marquer son engagement sur la sécurité des personnes accueillies, complémentaire à son engagement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Pour mener à bien son engagement, l'Association va mettre en place un comité de pilotage dont la composition sera définie par le Conseil d'Administration.

Ce comité sera chargé :

- D'identifier les risques
- De les analyser pour identifier leur probabilité et leur gravité
- De définir des plans d'action permettant de les maîtriser.

Portée par les cadres de direction, cette cartographie ne peut exister que par l'implication de tous les acteurs.

Cette démarche fera l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'Administration.

La cartographie des risques encourus par les usagers accueillis dans un de nos établissements ne doit pas occulter la gestion des autres risques inhérents à notre secteur d'activité, à savoir :

- Les risques liés à la santé (la gestion des circuits des médicaments, les vaccinations...)
- Les risques professionnels
- Les risques liés aux établissements recevant du public (conformité, sécurité)
- Les risques liés à l'environnement (plan grand froid, canicule)
- Les risques financiers
- Les risques juridiques.

Ceci amène l'Association à concevoir un management des risques dans ses établissements et services.

c) L'appropriation des RBPP

L'Association, en prenant pour référence les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP), amène l'ensemble des acteurs associatifs à traduire dans leur pratique quotidienne ces recommandations.

Pour cela, un travail d'appropriation doit s'engager au niveau associatif pour repérer les objectifs recherchés, identifier les RBPP et les mettre en œuvre de façon adaptée.

Il s'agira également d'identifier les recommandations transversales à l'ensemble de nos établissements et celles propres à chacun.

d) Les personnes vieillissantes

L'Association est confrontée au vieillissement des personnes adultes en situation de handicap.

Pour accompagner cette avancée en âge, qui se traduit entre autres par une perte supplémentaire d'autonomie des personnes accueillies, l'Association s'engage à :

- Adapter les organigrammes
- Adapter l'organisation du travail
- Adapter les effectifs en fonction de la temporalité des événements de la journée.

Le vieillissement fait partie intégrante du projet personnalisé dans le volet « projet de soins ». L'Association s'engage à intégrer la notion de parcours de vie dans le projet personnalisé, pour tenir compte des ressources qu'offre le territoire.

Pour cela, l'établissement établira les coopérations ou partenariats nécessaires pour répondre aux attentes des personnes handicapées vieillissantes.

L'établissement doit veiller à adapter ses équipements aux caractéristiques des personnes accueillies. A cet effet, les interventions du préventeur TMS associatif doivent :

- Permettre d'investir dans des équipements adaptés
- Permettre de former le personnel à l'utilisation de ces équipements
- contribuer à l'animation des Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels.

Au travers de ses représentations, l'Association poursuivra son action pour que les pouvoirs publics prennent en compte la spécificité de la prise en charge des personnes vieillissantes et la nécessité d'y accorder des moyens nouveaux.

7.2.4 Au regard de la participation des personnes accueillies et des familles.

La participation des personnes accueillies et des familles est encouragée avec leur implication dans les conseils de la vie sociale.

Notre volonté d'un fonctionnement toujours plus démocratique nous amène à développer cette participation. Celle-ci renforce notre engagement dans la démarche d'amélioration continue de la qualité et dans une politique de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance.

7.2.5 Au regard de nos représentations

L'actualisation du projet associatif, centrée sur l'accompagnement de la personne accueillie, ne doit pas nous faire oublier notre engagement à militer pour des actions innovantes et adaptées.

Cet engagement s'inscrit dans le champ de la Convention relative aux droits des personnes handicapées¹. C'est une convention internationale pour « promouvoir, protéger et assurer » la dignité, l'égalité devant la loi, les droits humains et les libertés fondamentales des personnes.

L'Association partage les valeurs de certaines associations nationales, fédérations ou unions agissant pour le respect et la mise en œuvre de cette réglementation, ainsi que leur vision d'une société plus inclusive.

L'Associative adhère à la FEHAP, à l'UNIOPSS via l'URIOPSS Nord-Pas-de-Calais, à l'ANCREAI via le CREA Nord-Pas-de-Calais, pour leur action auprès des pouvoirs publics et leur influence sur les politiques publiques.

Cet engagement sous-tend un engagement associatif de représentation auprès de ces unions et fédérations.

Quoiqu'il en soit, l'Association ne limite pas sa représentation à ces derniers organismes mais s'engagera chaque fois que nécessaire avec d'autres acteurs :

- pour une meilleure prise en compte des intérêts des personnes en situation de handicap conformément à son objet
- pour promouvoir des dispositifs innovants
- pour apporter son concours à la définition des politiques publiques.

¹ Elle a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies le 13 décembre 2006 et a été ratifiée par la France en 2010.

7.2.6 Au regard de la formation

Déjà en 2008 le projet stratégique visait à faire du centre de formation un outil d'amélioration de la qualité due aux usagers.

Au regard des évolutions en matière de formation professionnelle continue, il est décidé de faire fonctionner le centre de formation pour :

- répondre à notre volonté d'expertise des professionnels
- optimiser le fonctionnement des établissements
- mutualiser les moyens réservés à la formation professionnelle et permettre l'accès à la formation du plus grand nombre possible de salariés
- reconnaître et valoriser les compétences internes.

A cet effet, le responsable des ressources humaines se verra confier l'organisation et la gestion de la formation au sein de l'Association Cazin Perrochaud, à partir des orientations fixées par la Direction associative.

Il est décidé de faire fonctionner le centre de formation à titre expérimental sur la durée du second CPOM et d'en faire un bilan annuel.

7.2.7 Au regard du développement durable

Depuis quelques années, la protection de l'environnement est devenue un facteur important dans notre société et fait aujourd'hui parti des grands enjeux de demain auxquels l'Association ne peut rester étrangère.

a) Les déplacements des salariés

Il s'agit de rechercher les alternatives possibles aux déplacements en voiture individuelle, grâce aux transports en commun (bus et train) ou au covoiturage.

L'Association ne doit pas s'interdire d'avoir recours aux véhicules électriques.

Chaque fois que cela est rendu possible, il faut éviter le déplacement en utilisant d'autres moyens de communication (réunions téléphoniques).

L'Association doit engager une réflexion sur la mise en place des visioconférences.

b) L'énergie

Déjà engagée dans une politique d'économie d'énergie, l'Association doit poursuivre dans ce sens avec une attention particulière sur :

- les appareils de classe A, A+, A++ (ordinateurs, photocopieurs, électroménager)
- les ampoules basses consommation voire des LED
- l'arrêt des veilles quand les appareils ne sont plus en service
- les températures adaptées aux besoins selon qu'il s'agisse des locaux administratifs, d'accueil etc...

L'isolation et le recours aux énergies renouvelables constituent aussi des moyens d'économie d'énergie.

c) Les déchets

Une attention particulière doit être portée à la réduction des déchets et à l'organisation du tri sélectif.

L'Association étudiera la possibilité de faire ramasser les déchets « papiers » par des sociétés spécialisées pour les recycler, avec obligation de confidentialité.

d) Les achats

L'Association s'engage dans une politique d'achats écoresponsables visant à recourir à des approvisionnements (produits et prestations) plus respectueux de l'environnement et du commerce équitable. Elle va dans le sens d'une gestion responsable et citoyenne des achats.

Autant que faire se peut, avoir recours à des fournisseurs locaux limitant le transport et permettant de faire vivre le commerce local.

e) La communication

L'Association veillera à :

- Favoriser la dématérialisation pour ne pas tout imprimer,
- Imprimer certains documents sur du papier recyclé en définissant au plus juste les besoins et en favorisant l'impression recto/verso
- Limiter le nombre et la taille des supports papier
- N'imprimer que ce qui est nécessaire. Pour cela, un rappel sera fait sur les mails de l'Association.

CONCLUSION

Fort d'une actualisation des valeurs associatives, fort de ses objectifs et intentions, ce projet permet un moment privilégié de rencontre et de concertation entre les acteurs associatifs pour appréhender les prochaines années dans une dynamique d'évolution.

Notre Association, fidèle à son histoire, entend maintenir sa position d'acteur incontournable du secteur médico-social en matière d'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Notre Association, fière de son histoire et de ses valeurs, entend aujourd'hui continuer à se mobiliser pour défendre les intérêts des personnes en situation de handicap, tant dans nos établissements que dans la société.

Et l'Association continuera à se mobiliser au travers de ses représentations pour interroger la société dans sa capacité d'accueil et d'inclusion.

ANNEXES

ANNEXE 1

ETABLISSEMENTS ET SERVICES	AGREMENT – ARRETE	Informations
DEPARTEMENT ENFANTS		
IEM LES CYCLADES (Leforest)	Arrêté du 18 mai 1993 <i>Arrêté extension du 23 décembre 2010</i>	24 places semi-internat dont 4 « section multi-handicap » Enfants de 3 à 20 ans
IEM L'ARPEGE (Audruicq)	Arrêté du 18 mai 1993	20 places semi-internat Enfants de 3 à 20 ans
IEM IMAGINE (Boulogne sur Mer)	Arrêté du 18 mai 1993	20 places semi-internat Enfants de 3 à 20 ans
SESSAD L'Odysée	Arrêté du 11 juin 2010 (à vérifier)	20 places Beaurainville 15 places Antenne Berck 20 places Antenne Boulogne/Baincthun 20 places Antenne Leforest
IEM Les 3 Moulins (Berck sur Mer)	Autorisation du 28/12/2012	44 places pour déficients moteur : 30 internat / 14 semi-internat 44 places pour polyhandicapés : 30 internat / 14 semi-internat Enfants de 3 à 20 ans
DISPOSITIF ITEP L'ESCALE (Berck sur mer)	Autorisation du 26/12/2013	36 places en internat pour enfants de 6 à 14 ans 10 places en semi-internat pour enfants de 6 à 14 ans 12 places en SESSAD pour enfants de 3 à 14 ans
DEPARTEMENT ADULTES		
Service Accompagnement Habitat (Berck sur Mer)	Arrêté du 2 décembre 1994	31 places : 20 studios à BERCK SUR MER 5 studios à AUDRUICQ 6 à définir
FAM EQUINOXE (Berck sur Mer)	Arrêté DDASS/Conseil Général du 21 décembre 1998	20 places internat pour adultes 5 places semi-internat pour adultes 1 place accueil temporaire internat pour adultes
MAS LA DUNE AU VENT (Berck sur Mer)	Arrêté du 21 décembre 1998 Arrêté du 29 janvier 2009	50 places internat 6 places semi-internat pour adultes 2 places accueil temporaire pour adultes
DEPARTEMENT SOCIAL		
MECS LA FORESTIERE	Arrêté du 14 mai 1987 <i>Arrêté d'extension du 12 mai 2009</i>	8 places pour enfants de 0 à 6 ans <i>4 places pour enfants de 0 à 6 ans</i>
DAP	Courrier du Conseil Général du 26 juin 2008	10 familles
DEPARTEMENT MULTISERVICES		

ANNEXE 2

PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE

PREVENTION DE LA MALTRAITANCE

PREAMBULE

Cette procédure générale a pour objet de préciser la politique de l'Association en matière de prévention et de lutte contre la maltraitance, et de promotion de la bientraitance.

Dans le cadre de la prévention et de la lutte contre la maltraitance, elle comprend :

- La définition de la maltraitance,
- Les actions développées en matière de prévention et de sensibilisation des professionnels,
- La conduite à tenir en cas de situation de maltraitance et de violence.

Dans le cadre de la promotion de la bientraitance, elle comprend :

- La définition de la bientraitance,
- Les actions développées en matière de promotion de la bientraitance,
- La sensibilisation des professionnels à la culture de la bientraitance.

I – Les textes règlementaires

Trois textes récents sont porteurs d'un projet de bientraitance envers l'utilisateur :

- La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- La loi 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées,
- La loi de 2007 réformant la protection de l'enfance.

Cette procédure est construite en adéquation avec les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM qui formulent les principes directeurs d'une culture de la bientraitance et constituent un cadre de référence.

II – La prévention et la lutte contre la maltraitance

Définition

En 1987, le Conseil de l'Europe a défini la maltraitance comme une violence se caractérisant « *par tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière* ».

En 1992, le Conseil de l'Europe a complété cette définition par une typologie des actes de maltraitance:

- **Violences physiques** : coups, brûlures, ligotages, soins brusques sans information ou préparation, non satisfaction des demandes pour des besoins physiologiques, violences sexuelles, meurtres (dont euthanasie)...
- **Violences psychiques ou morales** : langage irrespectueux ou dévalorisant, absence de considération, chantages, abus d'autorité, comportements d'infantilisation, non-respect de l'intimité, injonctions paradoxales...
- **Violences matérielles et financières** : vols, exigence de pourboires, escroqueries diverses, locaux inadaptés...
- **Violences médicales ou médicamenteuses** : manque de soins de base, non information sur les traitements ou les soins, abus de traitements sédatifs ou neuroleptiques, défaut de soins de rééducation, non prise en compte de la douleur...
- **Négligences actives** : toutes formes de sévices, abus, abandons, manquements pratiqués avec la conscience de nuire...
- **Négligences passives** : négligences relevant de l'ignorance, de l'inattention de l'entourage...
- **Privation ou violation de droits** : limitation de la liberté de la personne, privation de l'exercice des droits civiques, d'une pratique religieuse...

La définition du Conseil de l'Europe permet de distinguer:

- **la négligence**, qui se définit par le défaut de subvenir aux besoins psychiques, psychologiques, affectifs ou spirituels d'une personne : elle peut être passive, comme dans le cas d'une non-intervention par manque de connaissance, ou active, ce qui survient plus rarement, comme dans le cas d'un refus d'assistance ;
- **l'abus ou la maltraitance active**, qui se caractérise par l'administration volontaire et de façon active de contraintes causant du mal sur le plan psychique, psychologique ou sexuel, ou du tort sur le plan financier.

Les actions développées en matière de prévention et de sensibilisation des professionnels

- Soutenir, interroger les pratiques et maintenir la vigilance :
 - o Mettre en place l'analyse des pratiques professionnelles et/ou la supervision dans l'ensemble des structures de l'Association
- Sensibiliser et former :
 - o Inclure les formations de lutte contre la maltraitance dans le plan de formation annuel
- Communiquer :
 - o Organiser le système de transmission des informations nécessaires à la compréhension du comportement de l'utilisateur ou de ses besoins
 - o Utiliser le « recueil des données »² relatifs à chaque usager

² Fiche synthétique récapitulative des habitudes et comportement de chaque usager

La conduite à tenir en cas de situation de maltraitance et de violence.

- Respecter les procédures internes :
 - o Signalement
 - o information préoccupante
- Utiliser les outils :
 - o fiche d'évènement indésirable
 - o procédure signalement ARS et Conseil Général
- Alerter :
 - o Dans toutes les fiches de poste est précisé le rôle d'alerte de chacun

III – La promotion de la bientraitance

Définition

La promotion de la bientraitance relève d'une exigence gouvernementale instituée en 2007 par le plan Philippe BAS, Ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille.

La bientraitance est une posture professionnelle active et dynamique, individuelle et collective.

La bientraitance est une démarche globale dans l'accompagnement continu et actualisé de l'utilisateur visant à promouvoir le respect des droits et libertés de l'utilisateur, son écoute et ses besoins, tout en prévenant la maltraitance active ou passive.

La bientraitance n'est ni le contraire ni l'opposé de la maltraitance mais elle implique une dimension positive d'amélioration continue des pratiques, une dimension de vigilance, de « mémoire du risque », et donc de prévention de la maltraitance.

La notion de bientraitance s'appuie sur 5 fondamentaux définis par l'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux) :

« Une culture du respect de la personne et de son histoire dans sa dignité et dans sa singularité »

- Respecter ses valeurs et ses croyances,
- Favoriser le lien familial,
- Etablir un projet personnalisé en réponse à ses besoins.

« Une manière d'être des professionnels au-delà d'une série d'actes »

- Promouvoir le bien-être de l'utilisateur en sollicitant ses capacités, et en utilisant du matériel adapté (mobilier, matériel éducatif, thérapeutique...),
- Favoriser la communication entre professionnels pour une meilleure connaissance de l'utilisateur, et assurer une cohésion dans l'accompagnement au quotidien,
- Apporter une réponse adaptée aux besoins de l'utilisateur grâce à la formation et à la qualification des professionnels.

« Une valorisation de l'expression des usagers »

- rendre l'utilisateur acteur de son projet,
- travailler de concert avec l'entourage, les partenaires et les représentants légaux.

« Un aller-retour permanent entre penser et agir »

- Mettre en place dans l'ensemble des établissements et services des temps de réflexion collective (analyse des pratiques, supervision, ...) pour l'ensemble des catégories professionnelles.

« Une démarche continue d'adaptation à une situation donnée »

- Rechercher la réponse la mieux adaptée à un besoin identifié à un moment donné,
- Faire preuve de réactivité en situation d'urgence.

Les actions développées en matière de promotion de la bientraitance

- Connaître les outils de la loi 2002-2 :
 - o la charte des droits et libertés de la personne accueillie
 - o le projet associatif
 - o le projet d'établissement
 - o le règlement de fonctionnement
 - o le livret d'accueil
 - o le contrat de séjour
- Sensibiliser et former
 - o Mettre en place l'analyse des pratiques professionnelles et/ou la supervision dans l'ensemble des structures de l'Association

La sensibilisation des professionnels à la culture de la bientraitance.

- Identifier un référent Bientraitance par structure
 - o Définir sa fiche mission
 - o Former le référent à sa mission
- Définir le rôle du référent Bientraitance
 - o Accompagner la culture de la bientraitance
 - o Sensibiliser les nouveaux salariés et les CDD

Depuis 2003, l'Association CAZIN-PERROCHAUD est engagée dans une Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité qui, directement ou indirectement, vise à promouvoir la bientraitance dans les pratiques professionnelles.

ANNEXE 3

Schéma d'organisation du Siège

Le Directeur Général a reçu du Président de l'Association des délégations de pouvoir lui conférant autorité sur l'ensemble des établissements et services et dans les domaines lui permettant d'assurer le fonctionnement de l'Association.

Cependant pour une organisation rationnelle du Siège social, le Directeur Général a plus particulièrement en charge :

- La gestion administrative de l'Association
- La vie associative
 - Les relations avec le Président, le Bureau et le Conseil d'Administration
 - Le fonctionnement des instances associatives
 - La définition et la mise en œuvre du projet associatif
- La vie juridique
 - La gestion des contentieux
 - Le respect du droit des usagers
- L'animation des équipes du Siège, des Directeurs et Cadres de direction
 - Le travail en équipe
 - Les liens hiérarchiques avec les Directeurs
- La vie des établissements
 - La définition et mise en œuvre des projets d'établissements
 - La mise en œuvre de la loi 2002-02, du 11 février 2005, du 5 mars 2007 et de la loi HPST
 - La DACQ
 - La promotion de la personne accueillie
- Les représentations

Le Directeur Général donne délégation au Directeur Général Adjoint dans les domaines suivants :

- La gestion budgétaire de l'Association et des établissements
- La gestion des Ressources Humaines et la formation
- L'informatique
- La gestion matérielle et technique de l'Association
 - la gestion des risques
 - Le patrimoine
 - Les contrats de maintenance
- La direction de Multiservices
- L'animation des équipes du Siège, des Directeurs et des Cadres de direction
 - Le travail en équipe
 - Les liens hiérarchiques avec les Directeurs dans les domaines délégués

Le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint ont une compétence conjointe dans les domaines suivants :

- La communication externe et interne
 - L'organisation
 - La circulation de l'information
- La santé au travail
 - La prévention des TMS
 - La prévention des risques professionnels
- L'animation des équipes du Siège, des directeurs et cadres de direction
- Le dialogue social
- La promotion de la bienveillance
- La prévention de la maltraitance.

ANNEXE 4



Charte de la qualité de vie au travail

A l'image d'un atome, la qualité de vie au travail est le résultat de 4 notions primordiales : le respect, la communication, la motivation et le savoir être. Ces éléments sont liés car essentiels et dépendants les uns des autres.



Fait à Berck-sur-Mer le 12 avril 2012

La somme des attitudes de chacun détermine l'ambiance et la qualité des relations entre les personnes d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

L'Association a fondé sa réflexion pour l'actualisation de son projet sur les références bibliographiques suivantes :

- ✚ Les cahiers de l'UNIOPSS :
 - « le projet associatif un projet de société ». Février 2006.
- ✚ Les fiches techniques UNIOPSS :
 - « Les restructurations internes ». Mars 2008.
- ✚ Le Manuel de direction en action sociale et médico-sociale. Editions Dunod.
- ✚ La collection « les guides de direction » :
 - Répondre à un appel à projet.
 - Assurer la participation des usagers.
 - L'évaluation externe.
- ✚ Directions
 - Négocier un CPOM. Juillet 2014.
 - Dossier : la communication un impératif stratégique. Juillet/Août 2012.
 - Revisiter son projet associatif. Mai 2004.
- ✚ Les projets associatifs de :
 - Fédération Nationale des associations gestionnaires de personnes handicapées.
 - La Vie Active. 2008-2013.
 - Association des Paralysés de France « bouger les lignes » 2012-2017
 - Association Départemental de la sauvegarde l'enfance et de l'adulte.
 - Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. 2011-2015.
 - Association départementale des Amis et parents d'enfants inadaptés. Gironde. 2012-2017
- ✚ Les Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM.
- ✚ Le secteur médico-social ANAP. Juillet 2013.
- ✚ Juris Association :
 - La cartographie des risques. Janvier 2014.
 - La relation Président Directeur. Novembre 2000.
- ✚ La gestion des risques de maltraitance en établissement.
Ministère du travail des relations sociales, de la famille et de la solidarité. Décembre 2008.
- ✚ La coopération une réflexion majeure pour le secteur médico-social. ANAP.
- ✚ Le Schéma d'Organisation Médico-Social. ARS Nord Pas de Calais. 2011.
- ✚ L'association d'action sociale-un modèle en crise-Les cahiers de l'Actif N°292/293.
- ✚ Améliorer la gestion des ressources humaines. ANAP. 2011.
- ✚ Revue Perspectives Sanitaires et Sociales .FEHAP.
 - Le pilotage des organisations privées non lucratives : pratique de gouvernance. 2014.

GLOSSAIRE

AIRe	Associations des ITEP et de leurs réseaux
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
APF	Association des Paralysés de France
ARS	Agence Régionale de la santé
CA	Conseil d'Administration
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCE	Comité Central d'Entreprise
CEM	Centre d'Education Motrice
CESSEP	Centre de Soins Spécialisés pour Enfants Polyhandicapés
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
COFIL	Comité de pilotage
COQUAL	Comité Qualité
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CSTS	Conseil Supérieur du Travail Social
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DACQ	Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité
DAP	Dispositif d'accompagnement à la Parentalité
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
FEHAP	Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GREC'H	Groupement d'Etude et de Coordination pour les Handicapés physiques
HPST	(loi) Hôpital Patient Santé Territoire
IEM	Institut d'Education Motrice
ITEP	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
MAPAM	(loi) Modernisation de l'Action Publique territoriale et d'Affirmation des Métropoles

MAS	Maison d'Accueil Spécialisé
MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
SAH	Service d'Accompagnement à l'Habitat
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SESSAD	Service d'Education et de Soins Spécialisés à Domicile
SROMS	Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale
RBPP	Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles
RH	Ressources Humaines
TMS	Troubles Musculo-Squelettiques
URIOPSS	Union Régionale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

REMERCIEMENTS

Que toutes les personnes, ayant apporté leur concours à l'actualisation du projet associatif, soient remerciées à commencer par le groupe « projet associatif » chargé de la rédaction. Ce groupe s'est mobilisé de juillet 2013 à janvier 2015.

Il était mandaté par le Conseil d'Administration pour actualiser le projet mais aussi les valeurs associatives avec pour consigne de présenter ses travaux de telle sorte que le Conseil d'Administration les valide au fur et à mesure de leur élaboration.

Les débats ont été riches parfois intenses mais toujours dans la bonne humeur avec la dose d'humour nécessaire face aux débats parfois animés.

Le comité de « lecture » doit aussi être remercié, son rôle a été essentiel pour sa contribution tant sur la forme que sur la compréhension du document.

Ce groupe a concentré ses efforts sur deux réunions avec sérieux et rigueur.

Le Bureau élargi doit être également remercié. Il était essentiel que ce Bureau se réunisse à propos du projet associatif. La complémentarité des administrateurs membres du Bureau et des Directeurs a enrichi la réflexion et a apporté son éclairage sur les perspectives et le développement de l'Association.

Etaient membres du groupe « projet associatif » :

- Monsieur Bertrand Régis Président de l'Association
- Monsieur Pédroni Francis Vice-Président de l'Association
- Monsieur Guerin Denis Secrétaire
- Monsieur Durand Pierre-Marie Trésorier Associé
- Monsieur Gouy Gérard Membre du Conseil d'Administration
- Monsieur Bridou Ludovic Directeur Département « enfants »
- Madame Dage Christèle Directrice Générale Adjointe
- Monsieur Naninck Éric Directeur Général

Etaient membres du comité de « relecture » :

- Madame Perrault Viviane Vice-Présidente de l'Association
- Monsieur Defief Louis Membre du Conseil d'Administration
- Monsieur Cyffers Jean-Bernard Membre du Conseil d'Administration
- Madame Saison Joëlle Chef Comptable de l'Association
- Madame Dage Christèle Directrice Générale Adjointe

Sont membres du Bureau élargi :

- Monsieur Bertrand Régis Président de l'Association

- Madame Perrault Viviane Vice-Présidente de l'Association
- Monsieur Pédroni Francis Vice-Président de l'Association
- Monsieur Guerin Denis Secrétaire
- Monsieur Bakowski René Secrétaire associé
- Monsieur Robart Michel Trésorier
- Monsieur Durand Pierre-Marie Trésorier associé
- Madame Dutertre Isabelle Directrice Département Social
- Madame Durot Evelyne Directrice IEM « Imagine »
- Monsieur Vennin Pascal Directeur Département « adultes »
- Monsieur Bridou Ludovic Directeur Département « enfants »

Que soient aussi remerciés les autres contributeurs :

- Les délégués syndicaux centraux
- Les membres du Comité Central d'Entreprise
- Les référents qualités de l'ensemble des établissements

Représentant l'ensemble des salariés et des personnes accueillies.

Enfin que soit aussi remercié l'ensemble du personnel du Siège pour sa participation à divers titres.

Accueillir et Accompagner l'utilisateur

L'Association Cazin Perrochaud est une association laïque permettant à chacun de trouver sa place dans le respect de ses différences et pour cela elle s'astreint à :

- Assurer la protection des usagers
- Rejeter toutes formes de violence et discrimination
- Favoriser l'expression de chacun
- Concilier la liberté de chacun avec l'égalité et la fraternité de tous.

L'Association dans tous les domaines de son objet social a pour objectifs de :

- Œuvrer avec bienveillance
- Agir avec cohérence
- Accomplir sa mission avec transparence dans le respect des droits de chacun
- Développer des règles de fonctionnement démocratique en tenant compte de la pluralité de ses interlocuteurs.

L'Association s'engage à :

- Développer des organisations et procédures de qualité afin d'optimiser le service rendu aux usagers
- S'inscrire dans le travail en réseau afin d'enrichir et de diversifier ses réponses
- Militer pour engager des actions innovantes et adaptées à ses missions sociales et médico-sociales
- Promouvoir des démarches partenariales dans le respect de ses philosophie, valeurs et finalités.