



l'Homme en mouvement

PROJET ASSOCIATIF 2017-2021

« L'Homme en mouvement : c'est être associant »

Ysos, une organisation économique « associante ». Une association est une entité vivante, elle est composée de ses membres, de ses personnels, de bénéficiaires, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses partenaires, elle est singulière, elle est vivante. Et, comme pour chacun d'entre nous, comme chaque être vivant, comme chaque être humain...pour que l'HOMME soit en **MOUVEMENT**, les associés ont besoin de savoir d'où ils viennent, où ils en sont et où ils veulent aller.

C'est le rôle du projet associatif que nous vous proposons dans ces pages.

Le Président,
Patrice PRIMEL



Le vice-Président,
Pierre LEPILLER



Le Trésorier,
Joël GAILLARD



La secrétaire,
Janick LEGER



SOMMAIRE

Introduction

1. L'HERITAGE

05

Les valeurs durables

Une vision transversale et évolutive du projet

Les phases de la structuration de l'association

2. LES VOLONTÉS STRUCTURANTES D'YSOS

09

La pérennité

La viabilité

Le caractère sociétal

L'indépendance

3. DES VALEURS NOURRIES PAR UN CONTEXTE SOCIÉTAL EN MOUVEMENT

13

4. POUR UN PROJET ASSOCIATIF RENOUVÉ

16

Axe 1 : *Une vision globale de la personne centrée sur ses compétences*

Axe 2 : *Une conception coopérative de l'action fondée sur la co-construction et plus encore sur la co-création*

Axe 3 : *Une conception politique d'YSOS conçue comme acteur de développement social local*

Axe 4 : *Une approche transversale des questions sociales enracinée dans les territoires*

Axe 5 : *Une définition participative de la gouvernance axée sur l'association des parties prenantes*

5. POUR UNE STRATEGIE ASSOCIANTE

22

1. La gouvernance

2. La participation des personnes bénéficiaires

3. La concertation avec les professionnels

4. Opter pour le développement responsable

5. Promouvoir une politique de communication

6. Evaluation et amélioration continue de la qualité

GLOSSAIRE

33

UNE GEOGRAPHIE DE NOTRE INTERVENTION

35

PROJET ASSOCIATIF 2017-2021

« *L'Homme en mouvement : c'est être associant* »



Si les publics cibles ont besoin d'aide et d'humanité, ils ont aussi besoin de **solutions nouvelles** pour faire face à la difficulté sociale. Spécialistes de l'innovation sociétale pour l'inclusion équitable et durable de chacun, nous basons nos interventions sur une **méthodologie rigoureuse**.

Nous répondons ainsi aux problématiques identifiées par les services de l'État et les collectivités en développant un contexte et une démarche qui incitent la personne à reprendre sa place dans la société de manière **volontaire** et active.

INTRODUCTION.

Le projet associatif est le témoignage actif des Administrateurs et de leur réflexion sur l'action et le futur d'YSOS. Ce nouveau projet est établi pour cinq ans afin de lui laisser le temps de se déployer et de procéder à une évaluation à mi-parcours quant à la mise en œuvre de ses dimensions stratégiques.

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir les quatre axes du projet 2012-2017 qui conservent aujourd'hui toute leur actualité ici et maintenant et pour le devenir d'YSOS.



L'architecture du projet a été conçue ainsi :

- Le socle du projet est constitué de son contenu fondateur (2004) dit « héritage » ;
- Le projet décrit ensuite les valeurs et principes qui l'animent à travers 4 volontés « durables » de ce que nous souhaitons être en tant qu'acteur sociétal ;
- Ces éléments sont ensuite déclinés dans une partie stratégique autour de 6 axes qui structurent notre évolution identitaire autour de l'approche dite « entreprise associante » ;
- Enfin, ces orientations stratégiques seront ensuite précisées dans des fiches actions au niveau des établissements. Elles recouperont notamment les mesures prises dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité alimenté par les évaluations internes et externes.

1. L'HERITAGE

Avant de s'appeler YSOS en 2014, l'association s'appelait AURORE depuis sa création en 1989. Son objet a peu varié à travers ces presque trois décennies au sens où il s'est élargi sans renoncer à ses fondements d'origine.

Son action d'aujourd'hui puise donc ses racines dans l'héritage d'AUORE qui se définissait comme une association au service des personnes démunies ou en situation de précarité, de détresse morale ou sociale. Ses préoccupations se portaient également sur les publics en rupture familiale, victimes de violences et les personnes bénéficiant d'alternatives à la détention provisoire comme aux peines privatives de liberté.

Sa démarche sociale et caritative de l'association ne se voulait ni politique, ni confessionnelle. Elle reposait sur un militantisme actif et constructif de ses adhérents, dans une volonté d'innovation, bannissant tout immobilisme. Porteur de l'éthique de l'Association, le conseil d'administration développait son intervention sur des bases de professionnalisme la garantissant de toute dérive caritative.

LES VALEURS DURABLES

AUORE hier, YSOS aujourd'hui repose sur des valeurs et volontés morales d'humanisme et d'altruisme, en ce sens que toute son action est centrée sur la personne prise en charge, seule bénéficiaire dans le respect des règles communes, des dispositifs mis en œuvre.

L'accompagnement social individualisé mis en œuvre doit permettre le soutien moral, le respect du projet et du choix de vie de chacun, en apportant les éléments de réflexion qui permettront à la personne de faire ces choix en toute responsabilité.

Ces valeurs et volontés recouvrent le respect de la vie privée et de l'intimité des personnes, de leur dignité. Ces dernières soutiennent et garantissent le respect de la personne en tant que sujet social et psychique.

Les établissements et services de l'Association doivent également garantir l'intégrité physique et morale des personnes accueillies, leur sécurité, la

protection des informations les concernant. Le principe de discrétion, de prudence verbale et de sécurisation des informations en est un des garants.

YSOS s'obligera à vérifier que ces principes sont déclinés dans les différentes actions mises en œuvre. Le renoncement aux valeurs, volontés et principes initiaux de l'Association suppose la rupture du lien qui unit ses membres. Il en irait ainsi de toute évolution des structures qui ne répondrait pas à ces valeurs et volontés. Chaque administrateur de l'Association se doit de partager lesdites valeurs et volontés, qui ne peuvent être dissociées de celles attendues du personnel salarié.

UNE VISION TRANSVERSALE ET EVOLUTIVE DU PROJET

Le droit au logement et plus largement à l'inclusion est un droit fondamental inscrit dans la loi et décliné dans les politiques publiques. De par son objet, YSOS lutte contre les inégalités sociales dans le respect de chacun, sans discrimination. L'inclusion sociale est le cœur de la préoccupation associative.



Une organisation autour d'un siège

YSOS se positionne dans une approche globale de la personne vulnérable. Son action a pour objet de situer la personne dans un parcours de vie qui doit englober la préoccupation de l'économique, du vivre ensemble et du temps libéré.

Au nom de ce principe, l'Association place la question de l'Habitat comme la conjonction d'un toit, et n'entend pas se réduire à la question de l'offre d'hébergement ou de la gestion locative.

La vocation généraliste d'YSOS implique et impose un travail en réseau, formalisé par des chartes de bonnes pratiques et d'une déontologie, pour apporter une réponse au plus près des besoins de chaque personne rencontrée.

L'Association acte une position inscrite dans la mutualisation des moyens et techniques en interne ou en lien avec le réseau des acteurs de l'action sociale, de la société civile, de l'entreprise. Cette volonté vise à penser ses actions au plus proche du droit commun et garantit à ses usagers une volonté de leur proposer une insertion aménagée, progressive et non stéréotypée.

Pour autant, YSOS se définit progressivement sur un modèle d'entreprise solidaire de développement et se dote désormais des volontés entrepreneuriales suivantes, essentielles à son activité : une orientation sociétale plus que sociale, un choix de pérennité, de croissance et de développement qui assurent son avenir quel que soit le secteur d'activité.

L'Association se donnera en conséquence les formes juridiques appropriées et pourra le cas échéant, souscrire totalement ou en partie au capital des sociétés ayant un rapport avec son objet social.



LES PHASES DE LA STRUCTURATION DE L'ASSOCIATION.

Comprendre l'évolution d'une organisation, c'est accepter de comprendre ce qui est à son origine, ses facteurs de contingence et les articulations de son évolution pour mieux accompagner sa gouvernance.



2. LES VOLONTES STRUCTURANTES D'YSOS

Il y a 5 ans, le Conseil d'Administration a défini des volontés agissant comme autant de leviers stratégiques pour conduire le projet associatif et se rendre lisibles autant en interne qu'en externe. Cependant, chaque volonté doit se mesurer à son opposé, appelé « point de bascule » parce qu'il abîme ou efface la possibilité réelle d'exercer la volonté choisie.

Ces volontés s'inscrivaient dans une vision entrepreneuriale inspirée par le courant du social business porté notamment par le mouvement ASHOKA avec lequel YSOS a collaboré dans les années 2010. Le social business correspond par définition à : « *Toute entreprise qui cherche à répondre à un besoin social, sociétal ou environnemental via la mise en place d'un modèle économique viable, durable et responsable.* »

Pour YSOS, cette vision stratégique est de faire du territoire des personnes que nous accompagnons, un espace de vie plus équitable et plus inclusif. Par ailleurs, YSOS s'est appuyé sur l'entrepreneuriat social porté par ASHOKA, le considérant comme un mouvement qui vise à démultiplier l'impact des innovations sociales en favorisant les collaborations hybrides entre les entrepreneurs sociaux, le monde du business et le secteur public, encourageant ainsi l'émergence des modèles économiques de demain.



- Le premier choix est **LA PÉRENNITÉ** de l'organisation, tant du point de vue financier, de son patrimoine et de sa structure. Il s'agit donc d'inscrire YSOS dans le temps mais aussi en intégrant les enjeux d'une démarche de développement durable en effectuant un état des lieux de nos capacités économiques, sociales, sociétales et environnementales. Ysos doit identifier les enjeux prioritaires en proposant un plan d'actions adapté s'adossant à un ensemble de réponses transversales favorisant l'inclusion sociétale et une hybridation économique. Cette pérennité à défaut de nous donner une autonomisation, doit nous aider à reprendre la parole perdue sur l'espace public.

Le raisonnement économique des pouvoirs publics crée une concurrence au sein du « marché social » ou les appels à projets sont les centres de décisions. Cette situation profite aux organisations de taille régionales ou nationales. Ysos devra sa pérennité en demeurant pointue politiquement par des Administrateurs, acteurs de la stratégie associative et performants techniquement pour renouveler les pratiques sociales dans un monde interactif.

Il est important de comprendre que chaque volonté contient son propre point de bascule à partir duquel celle-ci ne peut plus être mise en œuvre.

Dans cette volonté, le point de bascule se situe en priorité dans notre essoufflement en matière de recherche et développement. Ne pouvant consacrer aucun budget de recherche d'ingénierie, le souhait de renouveler les pratiques sociales retombera dans des pratiques standardisées. Ce budget est nécessaire pour renouveler les pratiques sociales.

Dans les années à venir, comme le précise Roland Janvier : « *Dans ces recompositions majeures des jeux d'acteurs, les associations qui survivront ne sont pas celles qui développent des stratégies de conformation à la commande publique rationalisante mais celles qui ouvrent des alternatives et restent en phase avec la réalité composite du social* ».



- Le second choix est celui de **LA VIABILITÉ** économique et juridique de l'organisation ainsi que de ses filiales. Cette volonté renvoie à la notion de sécurité. Pour YSOS, une convention d'objectifs et de moyens demeure la plus à même de concilier sécurité juridique et gestion financière. La logique des appels à projet est aujourd'hui dans une démarche « du moins disant » et dans l'idée « de faire mieux avec moins ». YSOS a fait dans son histoire la démonstration de sa capacité à produire des réponses en ce sens, grâce à sa recherche d'hybridation économique. Le point de bascule s'inscrirait dans une abdication juridique et financière où YSOS se réduirait à l'état

de sous-traitant « du moins disant » pour se maintenir coûte que coûte au risque de l'affaiblissement de son image, ainsi que de sa structure financière.

Cette seconde volonté et son point de bascule sont indissociables de la première volonté et de ces conditions de réussite.



- Troisième choix, **LE CARACTERE SOCIÉTAL** pour garantir l'intérêt général des prestations et la coopération avec chacun.

Passer du social au sociétal, ce n'est pas renoncer à l'action sociale dont YSOS est un des acteurs normands, c'est réinscrire le fait associatif comme l'interface nécessaire entre les citoyens concernés et l'Etat, les collectivités locales. Aucune de ces parties prenantes ne parviendra seule à résoudre les problèmes de société. D'une logique descendante qui réduit le fait associatif à la sous-traitance, YSOS a la volonté qu'il est temps de passer à une démarche ascendante émergeant des territoires au plus près des personnes. A ce titre, notre inscription dans l'Economie Sociale et Solidaire nous prédispose à cette vision de proximité et être partie prenante d'une socio-diversité, s'affranchissant d'un modèle idéal à appliquer (conformation), supposant de se rapprocher de multiples acteurs dans les territoires et d'ouvrir résolument la voie à la coopération entre les associations, à leurs collaborations et initiatives communes.

Le point de bascule serait de renoncer à la transversalité de notre construction associative et des métiers qui la composent au regard des nouvelles régulations publiques qui privilégient l'homogénéisation.



Quatrième et dernier choix, **L'INDEPENDANCE**. Cette volonté a toujours été viscérale. Elle a permis de construire un modèle associatif singulier et des réponses techniques atypiques. Elle a certainement contribué à l'émergence d'une certaine conception de l'action sociale cherchant de manière permanente de nouveaux angles

de réponses, en dehors des codes et normes du secteur social qui tentent de vitrifier l'action sociale selon une matrice uniformément standardisée. Rechercher une conception plurielle du travail du social n'est pas incompatible avec la coopération. Cela suppose de faire des spécificités de chacun, des différences, des valeurs propres, des points d'appui acceptant une construction commune des désaccords non pour nous éloigner mais pour enrichir un projet commun.

Le point de bascule serait ici d'abdiquer sur nos positions, nos convictions, de ne plus assumer la conflictualité des rapports (rapports de forces, relations de pouvoir, luttes d'influences, alliances et ruptures) au profit du mythe du consensus possible.



3. DES VALEURS NOURRIES PAR UN CONTEXTE SOCIÉTAL en MOUVEMENT

Des éléments pour contextualiser

Dans les années 1945, l'action sociale (en référence à la sécurité sociale) a été pensée, conçue, gérée et financée par des ACTIFS pour des ACTIFS exclusivement.

Aujourd'hui, si elle est toujours financée par des ACTIFS, elle assure une sécurité certes pour des ACTIFS et des « INACTIFS » mais la proportion d'ACTIFS est de moins en moins importante par rapport aux, dits, « INACTIFS ».

Avant, l'action sociale concernait peu de monde, à la marge. Aujourd'hui, les populations concernées par l'action sociale sont de plus en plus nombreuses, elles sont de plus en plus diversifiées et la peur du déclassement s'est installée.

Au-delà de la crise passagère, la mutation à l'œuvre nous impose de sortir d'une action sociale de REDISTRIBUTION à une action sociétale de TRANSFORMATION de la SOCIÉTÉ.

L'action sociale, qui accompagne, sécurise, secourt, doit impérativement être également une action sociale qui produit et travaille sur le LIEN, la mise en relation mais plus encore, produire de la RELANCE.

Ce challenge produit des conflits, des mises en tensions qu'il va falloir apprendre à surmonter.

Pour limiter ces conflits et tirer les enseignements de notre vécu quotidien, il va falloir intégrer que des rapports ont changé. Nous nous proposons de nous appuyer sur une classification réalisée, par Didier LESUEUR, Directeur Général de l'Observatoire National de l'Action Sociale (ONAS). Le regroupement, qu'il propose, a le mérite à nos yeux de simplifier les éléments qui devront être pris en compte, et guidera la rédaction du plan stratégique d'YSOS pour, sur la base des valeurs, en garantir la cohérence et le phraser.

6 points pour limiter les conflits (liés aux changements) et tirer les enseignements (des pratiques actuelles)

- **LE RAPPORT AUX AGES**

Allongement de la vie.

- **LE RAPPORT NON PLUS A LA FAMILLE MAIS AUX FAMILLES**

Monoparentalité, pluri parentalité, éloignement des membres.

- **LE RAPPORT A L'INSTRUCTION**

70% d'une classe d'âge a le bac. Comment gouverner des instruits ? Comment faire avec les personnes qui sortent du système scolaire sans rien ?

- **LE RAPPORT AU TRAVAIL**

Moins qu'un travail un emploi, Chômage structurel dans toute la population (la déstabilisation des stables (R. CASTEL), sans travail ou sans emploi pas de lien.

- **LE RAPPORT AU TERRITOIRE**

*Quels territoires pertinents : les territoires de loisirs/Travail/Sommeil/Consommation ?
Quelles mobilités ? Quelles capacités à se projeter, sur quels territoires de vie ?*

- **LE RAPPORT A L'AUTRE**

L'individualisme : la sphère du bonheur individuel et la sphère du malheur collectif.



4. POUR UN PROJET ASSOCIATIF RENOUVELÉ

La réécriture d'un projet associatif est un acte de gouvernance faisant le lien entre le passé, le présent et demain. Les 5 axes décrits ci-dessous traduisent l'identité d'YSOS et participe à illustrer la vision stratégique d'YSOS déclinée sous le terme d' « ENTREPRISE ASSOCIANTE ».

Cette appellation inédite intègre une dialectique souhaitant concilier entrepreneuriat social dans l'ensemble de ses principes, implication permanente des parties prenantes de toute action dans une dynamique de co-création territoriale au profit des publics socialement fragilisés et hybridation économique des ressources.

Axe 1 : Une vision globale de la personne centrée sur ses compétences.

Les personnes accueillies ou accompagnées dans le cadre des actions d'YSOS sont avant tout reconnues comme disposant de capacités pour être actrices de leur vie et pleinement citoyennes.

YSOS s'engage à promouvoir la dignité de toutes personnes, à respecter leurs droits et leurs libertés fondamentales à s'opposer à tout ce qui constitue une relégation sociale.

Elle prend en compte la personne dans sa globalité et refuse toute segmentation de l'action. En garantissant cela, YSOS s'impose d'accompagner des personnes vulnérables autour du principe : « Aider la personne à faire ou à refaire société et à habiter son territoire de vie ».

Les bénéficiaires co-construisent leur projet à partir d'une démarche professionnelle et d'un contexte inclusif portés par YSOS qui incitent la personne bénéficiaire à prendre ou à reprendre une place active et volontaire dans la société.

Elle accompagne de précautions éthiques chaque intervention sociale, éducative, d'enseignement ou de soin, aussi technique et professionnelle soit-elle.



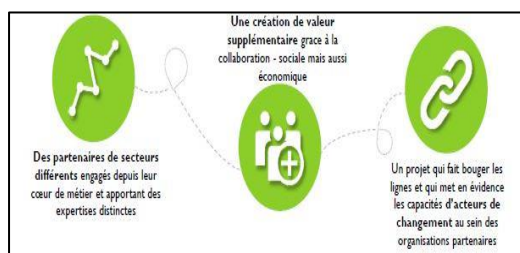
Axe 2 : Une conception coopérative de l'action fondée sur la co-construction et plus encore sur la co-crédation.

Les professionnels, salariés d'YSOS, développent une compétence indispensable à la mise en œuvre du projet collectif et transversal pour mieux répondre au projet singulier de chaque bénéficiaire.

La qualité du dialogue social est un élément fondateur du projet d'YSOS qui développe en son sein les coopérations entre les métiers, entre les directions, entre les pôles.

YSOS s'engage à prendre les moyens de mobiliser les salariés à la construction et à la mise en œuvre de la dynamique du projet par des pratiques participatives et une formation professionnelle large et active.

YSOS encourage les salariés à rechercher des activités porteuses de changement pour mieux accompagner les aspirations générationnelles des bénéficiaires entre 18 et 60 ans, dans une démarche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes de l'action.



Par prolongement, l'entre soi n'étant pas propice à la recherche de solutions nouvelles, YSOS est animé d'une volonté de co-crédation permettant la socio-diversité à l'échelle du territoire pour une inclusion globale des personnes vulnérables. (Schéma ci-contre)

Axe 3 : Une conception politique d'YSOS conçue comme acteur de développement social local.

YSOS se définit comme acteur social concourant par ses actions à la lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion des publics fragiles et comme une organisation plaçant le bénévolat de ses administrateurs comme une valeur citoyenne participant à la cohésion sociale et comme vecteur de participation aux sphères d'influence sociale et politique.



Toujours en lien avec l'actualité des Ministres de tutelle

YSOS est porteuse de valeurs, de projets et d'initiatives dans le but de répondre aux besoins des habitants des territoires où elle agit.

Pour cela, elle se donne les moyens, notamment en se dotant d'instances ouvertes, interdisciplinaires, partenariales et mixant les lignes hiérarchiques et fonctionnelles, d'analyser, d'évaluer et de comprendre les questions sociales et de procéder à des diagnostics des besoins.

Ses actions ne sont pas de simples prestations de services et YSOS entend s'inscrire dans un partenariat avec les pouvoirs publics dans un esprit de co-construction de l'action sociale, ne se résignant pas être des sous-traitants d'un marché de l'action sociale.

S'allier et mutualiser sont les moyens de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) qui poursuit la finalité d'une économie différente.

YSOS appartient pleinement au champ de l'ESS dont elle partage les valeurs et les principes. Le schéma de la co-création ci dessus traduit notre vision de l'ESS.

YSOS s'engage à créer les conditions d'appropriation des valeurs et des principes de l'ESS par ses salariés, notamment parce que l'inclusion sociale ne peut se concevoir efficacement que dans un rapport de proximité centré sur les besoins des personnes et des territoires. Dans ce rapport, les personnes bénéficiaires doivent être acteurs de leur existence. C'est en cela qu'YSOS défend l'idée que la personne doit être volontaire et active dans son rapport à l'inclusion sociale, inclusion qui suppose de rechercher en permanence des outils souples.

Cette souplesse, cette adaptation permanente des outils d'accompagnement et de changement sont au cœur de la préoccupation de recherche et développement. Cette dernière suppose d'intégrer une volonté d'amélioration continue par la qualité et ponctuellement des conceptions innovantes qui supposent néanmoins un ancrage dans les politiques publiques, ce qui en réduit l'impact au regard de la modélisation recherchée dans les dites politiques.

L'innovation chez YSOS repose aussi sur sa capacité collective à être à l'écoute des territoires et de ses habitants, en particulier les plus fragilisés socialement, à assumer une fonction de veille quant à l'évolution des problématiques sociales. L'innovation et le développement supposent le partage d'expériences entre les acteurs d'YSOS comme avec ses partenaires extérieurs.

L'innovation implique la prise de risques notamment financière. A ce titre YSOS conçoit ses fonds propres comme des fonds de développement aux idées plutôt qu'à la construction d'un portefeuille immobilier.



Une capacité à animer la vie locale



L'inclusion et l'expérimentation sociétale (culture des messicoles)

YSOS s'inscrit dans une perspective de développement durable en tant que démarche intégrée qui associe les dimensions socio-économiques, environnementales et de gouvernance. Cette inscription recoupe l'une de nos volontés associatives, celle de l'ancrage sociétal plus que social.

Elle développe et encourage des réflexes de la vie quotidienne pour le respect des ressources environnementales. Elle se situe comme acteur responsable pour l'avenir de la planète.

Axe 4 : Une approche transversale des questions sociales enracinée dans les territoires.

Là où elle agit, YSOS entend développer la mixité sociale, les rapports interculturels, les relations intergénérationnelles.



Toujours avec une visée pédagogique

YSOS prend les moyens de mobiliser les acteurs des territoires, les personnes ressources qui y agissent déjà et participe au développement de la compréhension entre les générations, les peuples, les cultures et les catégories sociales.

Avant de créer de nouveaux réseaux de coopération, YSOS s'inscrit dans les réseaux existants et participe d'abord à leur développement. Elle porte, au travers de ses activités, la préoccupation de faciliter les relations, la découverte réciproque et la compréhension mutuelle.

Les Administrateurs d'YSOS, dans cette fonction précise, n'affiche aucune appartenance à des courants religieux et/ou des opinions liées à un parti politique. A ce titre, elle veille à préserver les habitudes, modes de vie, cultures, valeurs, croyances ou convictions des personnes accueillies. Tous les moyens sont mis en œuvre pour accompagner les personnes en ce sens. Enracinée dans les territoires où sont implantées ses activités, YSOS développe des pratiques de réseaux ouvertes.



Ysos inscrit dans les territoires



A la recherche de l'HABITÉ

YSOS recherche tous les partenariats pertinents à développer auprès des associations, des collectivités et entreprises, y compris au-delà de son strict domaine d'intervention.

Elle effectue systématiquement une analyse préalable lors de réponses aux sollicitations et appels à projet, afin d'évaluer l'opportunité d'agir seule ou en coopération avec des partenaires. Elle se donne les moyens du refus

lorsque l'action, ses modalités de mise en œuvre et son financement sont de nature à dégrader l'image associative d'YSOS, la qualité de l'action notamment par un financement insuffisant.

YSOS permet à ses bénéficiaires de rester à la fois identifiés à leurs territoires d'appartenance ainsi qu'à être pleinement « habitants » et à participer à la vie de l'endroit où ils résident.

Les axes de l'Habité, conception d'YSOS de l'inclusion par le logement traduit cette volonté forte et non négociable.

Axe 5 : Une définition participative de la gouvernance axée sur l'association des parties prenantes.

Toutes les parties prenantes d'YSOS doivent être associées au fonctionnement de l'organisation et aux débats sur les projets.



Associer les parties prenantes : un métier

Le Conseil d'administration porte la responsabilité de fixer la politique d'YSOS, sa ligne stratégique et ses décisions s'appuient sur des instances participatives. La participation des diverses parties prenantes à la vie et au fonctionnement d'YSOS est complémentaire des missions assurées par ses instances statutaires et légales. Toutes ces formes de participation visent à éclairer les décisions et orientations du Conseil d'administration. Les cadres de direction d'YSOS, directions adjointes, chefs de services, responsable de secteur, s'appuient sur la collégialité qui permet à des collectifs de travail d'élaborer la mise en

œuvre de la politique définie par le Conseil d'administration. Cette collégialité soit également s'inscrire dans la transversalité des pôles d'activités pour optimiser la ressource humaine.

Au niveau de la direction générale comme au niveau des pôles, puis des directions, des instances de travail collectif sont mises en place afin d'assurer les conditions d'un véritable débat sur les orientations de travail et leur mise en œuvre.

L'organisation est décentralisée. Le Siège doit être compris comme un centre ressources au service des différents sites, ce qui suppose des principes de délégation et de subsidiarité plaçant le cadre de direction comme un leader et un animateur de projet interne et externe. Ces principes déclinés par l'ensemble des feuilles de route collectives et individualisées doivent optimiser la mise en œuvre, favoriser l'appropriation de l'action et permettre la responsabilité des équipes.

L'organisation d'YSOS est définie par des fonctions hiérarchiques qui interviennent en support des activités de chaque niveau. Cette organisation doit favoriser ce qui constitue encore un idéal interne (notion de « pyramide inversée ») et une ambition pour demain par une nouvelle conception des rapports au travail.

5. POUR UNE STRATEGIE ASSOCIANTE

1. La gouvernance d'YSOS

Articulation entre le conseil d'administration et le bureau

Cette articulation est techniquement largement définie et décrite dans les statuts et reprise dans le Document Unique de Délégation (DUD).

Le conseil d'administration d'YSOS donne à son Bureau, réunit une fois par mois, une large délégation d'action afin de lui permettre la gestion des affaires courantes de l'organisation. Ce fonctionnement a pour objectif de permettre au Conseil d'administration de jouer pleinement son rôle d'orientation de la politique associative sans être envahi par la gestion quotidienne.

Le Bureau rend compte systématiquement aux administrateurs des décisions prises sous forme d'un relevé de décisions à l'issue de chacune de ses réunions.

Un fonctionnement décentralisé



YSOS se définit comme une organisation décentralisée reposant sur le principe de subsidiarité. Les décisions doivent être prises au plus près du lieu où elles s'appliquent. Pour cela :

Un partage clair prévaut à la répartition des rôles entre les administrateurs – garants de la ligne politique – et les professionnels – chargés de sa mise en œuvre.

Une définition du rôle et de la place des administrateurs est élaborée pour éviter toute confusion dans les relations avec les professionnels.

Des documents de délégation sont systématiquement établis à chaque niveau hiérarchique de l'organisation : documents uniques de délégation pour les directeurs,

feuilles de route individuelles et collectives visant à dépasser le cadre des seules fiches de fonctions pour les cadres et les salariés.

Des dispositions de rendu-compte sont mises en place au niveau de chaque pôle et au niveau de la direction générale.

L'articulation des instances politiques et techniques

La réunion annuelle, organisée en janvier de chaque année, animée par la direction générale et le Président est l'occasion de présenter devant l'ensemble des salariés un premier bilan de l'année écoulée et de tracer la feuille de route collective.



Des temps d'échanges et de formation

Des séminaires à terme sont organisés deux à trois fois par an et constituent un temps fort de travail des cadres hiérarchiques avec la Direction générale. **Un de ces séminaires est organisé entre cadres hiérarchiques et administrateurs sur les questions concernant la vie institutionnelle et le fonctionnement d'YSOS.**

Le Conseil de Direction réunit régulièrement une fois par trimestre, autour du directeur général d'YSOS et de ses filiales, les directeurs et directeurs adjoints d'YSOS et de ses filiales pour faire vivre la transversalité des activités et produire une dynamique coopérative.

La réunion de direction d'YSOS se réunit chaque mois autour du Directeur d'YSOS et des responsables de pôles. Elle traite des questions transversales aux pôles ou ayant une incidence d'un pôle sur l'autre, des questions relevant de l'intérêt général d'YSOS et pour porter collégialement la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration et du bureau.

Le DUD précise dans son chapitre III : REUNIONS DE MISE EN ŒUVRE ET DE REGULATION, l'ensemble des instances de réunions internes.

Chaque directeur adjoint de pôle organise les instances internes de son pôle afin de permettre un fonctionnement collégial et la bonne articulation des directions adjointes entre elles.

Les cadres fonctionnels du Siège animent transversalement les fonctions ressources du siège administratif et des pôles (ressources humaines, gestion financière, logistique et achats) afin d'en faciliter la bonne gestion, les interactions et le maintien d'une politique commune.

Une attention particulière est portée aux cadres intermédiaires, notamment en termes de formation, d'appropriation du projet de l'Association, de perception transversale des activités des établissements et services.



Les administrateurs au contact des bénéficiaires

La réflexion prospective

YSOS se donne les moyens d'une réflexion prospective qui mobilise toutes ses parties prenantes internes et qui associe autant que possible, celles externes dans ce processus décrit par le schéma de la co-création.

Pour cela, elle crée les instances de travail ad hoc permettant :

-D'élaborer des projets rénovés, de penser les pratiques futures en prenant en compte l'évolution de l'environnement local et plus largement les récentes orientations des politiques publiques, à l'aune des nouveaux rapports sociaux décrits par l'Observatoire De l'Action Sociale (ODAS) :

- **Le rapport aux âges** – Allongement de la vie, adaptation de la société au vieillissement.
- **Le rapport non plus à la famille mais aux familles** – monoparentalité, pluri parentalité, éloignement des membres...
- **Le rapport à l'instruction** – 70% d'une classe d'âge à le bac, Comment gouverner des instruits ? Comment faire avec les personnes qui sortent du système scolaire sans rien ?
- **Le rapport au travail** – Moins qu'un travail un emploi, Chômage structurel dans toute la population (la déstabilisation des stables (R. CASTEL), sans travail ou sans emploi, pas de lien.
- **Le rapport au territoire** – quels territoires pertinents : les territoires de loisirs/Travail/Sommeil/Consommation, quelles mobilités ; Quelles capacités à se projeter, sur quels territoires de vie ?
- **Le rapport à l'autre** – L'individualisme : la sphère du bonheur individuel et la sphère du malheur collectif.



-D'envisager des réponses visant à la résolution des problèmes rencontrés par les services.

Cette réflexion doit également servir à soutenir l'évolution permanente de nos pratiques et d'actualisation de ses outils de communication vers les professionnels : le livret de Direction,

La prévention et la gestion des risques

YSOS met en place un système efficace de prévention et de gestion des risques. Celui-ci comprend les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour identifier, prévenir, contrôler, gérer et déclarer les risques (humains, matériels, financiers, professionnels, environnementaux, etc.) auxquels l'association pourrait être exposée ainsi que les interdépendances entre ces risques aux niveaux individuel et collectif.

2. La participation des personnes bénéficiaires

La personnalisation des projets



Des aménagements soignés

Il est établi un projet personnalisé pour chaque personne accueillie ou accompagnée. Ce projet se décline en

deux parties complémentaires, l'une portant le projet individualisé, déclinaison de la mission institutionnelle et la seconde, le projet singulier intégrant les aspirations propres à la personne, à son entourage familial et social. C'est dans l'articulation de ses deux parties, intrinsèquement conflictuelles que se situe la dynamique de l'accompagnement et du progrès.

Cette personnalisation s'inscrit dans une application pleine et entière de la loi 2002-2 : droits et devoirs des bénéficiaires, dont le conseil d'administration est garant.

Les outils de la participation

Les dispositions du Code de l'action sociale et des familles sont mises en œuvre dans tous les services d'YSOS : livret d'accueil, règlement de fonctionnement, contrat de

séjour ou document individuel de prise en charge, conseils de la vie sociale ou autres formes de participation, droit de recours à la personne qualifiée. Cette mise en œuvre, au-delà du formalisme, s'attache à l'esprit du cadre légal qui vise la participation la plus complète des usagers à la vie et au fonctionnement de l'établissement.

Les bénéficiaires sont consultés sur toute modification importante de l'organisation du service qui les accompagne, des outils mis en œuvre, soit par l'intermédiaire du Conseil de la Vie Sociale, soit sous forme de réunions régulières.

3. La concertation avec les professionnels

Les instances représentatives du personnel

Les Instances Représentatives du Personnel, constituées en Délégation Unique du Personnel (DUP) ont un rôle contributif au projet d'YSOS, particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail et l'implication de chacun dans les missions.

Le dialogue social est un élément central du bon fonctionnement de l'entreprise, de la qualité de l'emploi et de l'amélioration des conditions de travail.

La Gestion des ressources humaines

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une préoccupation constante et partagée entre l'employeur et les représentants du personnel dans le but de faciliter l'intégration des nouveaux salariés, les mobilités, les formations, les évolutions de carrière et de développer l'employabilité des professionnels. La communication envers les salariés a pour but de faire connaître le « projet YSOS et de ses filiales » et à renforcer le sentiment d'appartenance de chacun à l'association. Elle permet également la reconnaissance des activités et des métiers. Pour ce faire divers supports de communication sont utilisés et intégrés à un livret d'accueil des salariés. La gestion des ressources humaines vise la coordination et l'articulation des compétences afin de permettre à chacun de développer sa capacité d'agir au service du projet et des missions d'YSOS dans un travail d'équipe interdisciplinaire. Elle développe les moyens et outils permettant la mise en synergie du « projet YSOS » et des cultures professionnelles.

La mutualisation des compétences internes des salariés

La connaissance réciproque entre les équipes et les services doit être développée par tous moyens : rencontres, visites, réunions communes, formations partagées, périodes d'immersion, etc. Le but de cette connaissance partagée est de favoriser, chaque fois que possible, la gestion transversale des problématiques rencontrées localement.

En ce sens, la mutualisation des compétences est recherchée et développée aussi souvent que possible. Il est en effet inutile de recréer dans une équipe une compétence déjà disponible ailleurs. Pour atteindre cet objectif, un référentiel de compétences existe. Par ailleurs, le service Ressources Humaines est une interface à tous les services et à charge d'animer les échanges et le recensement régulier des compétences individuelles et collectives émergentes en lien avec les responsables de pôles.



L'acquisition des compétences : une nécessité

4. Opter pour un développement responsable

Une méthodologie de projet s'appuyant sur des ensembles économique, sociale et environnementale.

Toute mise en œuvre de projet doit s'interroger sur son empreinte écologique envisagée dans ses trois composantes : économique, sociale et environnementale.



Ysos: Un investissement pour la société

« Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion dont le premier est essentiel pour les Administrateurs d'YSOS :

- le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels aux plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,

- l'idée de limitations que l'état de nos techniques et de

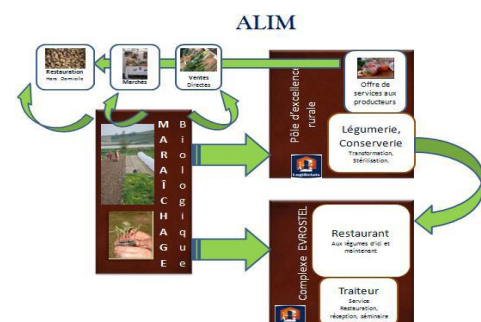
notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. [...]

Une société soutenable est alors une société qui persiste et prospère, qui offre une grande qualité de vie pour tous ses habitants, de manière juste et équitable.

Une société où les citoyens gardent la maîtrise démocratique du choix de leurs modes de développement. Un mode de développement soutenable doit, dans ses choix et pratiques, adopter une approche globale, systémique, à 360°, qui permet de relier les connaissances et les points de vue et initiatives des acteurs.

Il s'agit de conjuguer simultanément et harmonieusement 4 dimensions ou "4 P" : sociale (People), environnementale (Planet), de prospérité, notamment économique (Prosperity) et de gouvernance / participation (Participatory governance).

YSOS privilégie dans son ingénierie sociale, cette sensibilisation interne autour la complexité de projets afin de permettre aux salariés d'intégrer une approche globale. Cette dernière s'illustre dans divers ensembles (ALIM, les axes de l'Habité), seule manière de traduire de manière stratégique et opérationnel, la question inclusive.



Une logique d'ensemble économique

Dans nos pratiques de gestion, cette approche trouve traduction par le fait que préalablement à tout achat d'équipement, une étude est menée afin de vérifier le caractère indispensable de celui-ci et d'envisager les possibilités de mutualisation avec d'autres établissements ou services sans négliger une politique d'achats responsables et éthiques. Pour faciliter cette démarche, un éconamat mutualisé doit être privilégié.

Les établissements et services d'YSOS veillent à se doter d'équipements

Amélioration de l'environnement



Ysos associée aux dynamiques des territoires :
Villes, agglomérations, départements, région

durables et à définir préalablement leurs critères de choix : fiabilité, consommation d'énergie, insertion environnementale, esthétique...

En qualité de propriétaire de locaux ou de locataire, les choix de locaux doivent prendre en compte les consommations énergétiques des bâtiments pour rechercher les meilleurs compromis visant à réduire au maximum la consommation d'énergies fossiles, les rejets de CO2 et autres gaz à effet de serre.

Lors des aménagements des bâtiments existants ou de construction de nouveaux locaux, une attention sera portée sur les meilleurs équilibres

entre les coûts financiers et les coûts écologiques des travaux : isolation, combustibles, énergies renouvelables, etc...

Au quotidien, cela doit se traduire par de bonnes pratiques et une éducation à l'environnement des publics fragilisés socialement et vulnérables économiquement. L'attention se porte notamment sur la mise en commun des meilleures pratiques tantôt pragmatiques comme la gestion et le tri des déchets, le gaspillage alimentaire, la gestion du chauffage... tantôt plus éthiques comme les modes de déplacements, les circuits courts, la promotion d'une économie circulaire...

Pour une entreprise socialement responsable

YSOS assure une gestion responsable de ses ressources humaines fondée sur la qualité du dialogue social, la stabilité et la sécurité des emplois offerts, la sécurité

physique et morale des personnels, la prévention des risques, le bien-être au travail, la qualité et la diversité de l'offre de formation continue.

Elle développe un modèle économique soutenable et économe en moyens tant humains que matériels ou budgétaires.

Elle instaure des relations écoresponsables avec ses fournisseurs, privilégie les circuits-courts et l'économie circulaire. Son engagement dans l'insertion par l'activité économique avec des préoccupations et des activités aujourd'hui autour de la culture maraîchère biologique portée d'une

part, par son Atelier et Chantier d'Insertion « Jardins de Neustrie » et d'autre part, par une association intégrée au groupe YSOS ; Bocal Normand, en charge de la légumerie conserverie.

Elle rationalise les déplacements de ses membres en évitant les déplacements routiers lorsqu'ils peuvent l'être. Elle privilégie autant que faire se peut les transports collectifs et les nouveaux supports de communication (visioconférence...).

5. Promouvoir une politique de communication

Une politique de communication cohérente avec le projet.



Les valeurs et les principes d'Ysos : Les promulguer, une responsabilité de chacun

La politique d'YSOS tend à faire connaître son projet et à développer un sentiment d'appartenance à ses valeurs. La stratégie de communication d'YSOS développe une information qui valorise ses actions, ses salariés, les personnes qu'elle accompagne, les habitants avec lesquels elle agit sur les territoires.

Les parties prenantes de l'association sont les meilleurs « passeurs » du message et de l'identité d'YSOS. Elles sont associées à la communication et y participent. Cela permet de dépasser le sentiment d'appartenance à un établissement ou un service pour s'ouvrir à la dimension d'entreprise associante incluant en interne YSOS et ses différentes filiales et en externe, de dépasser un partenariat de pure forme.

YSOS cherche à développer un langage commun fondé sur ses valeurs et la réalité de ses pratiques à travers les médias qu'elle utilise (site Internet, page Facebook, la lettre interne « les échos de l'asso », une newsletter...).

Une politique mécénat et dons

YSOS recherche une hybridation de ses ressources financières pour financer sa capacité d'innovation et de développement (R&D) en matière de projets tout en contribuant à (re)trouver ainsi la parole perdue sur l'espace public compte tenu des nouvelles logiques gestionnaires imposées. A ce titre, en aucun cas, ces ressources ne doivent se substituer aux engagements de financement de la puissance publique. Elle permet de créer des ponts, dans les territoires, entre les activités sociales et les activités économiques.

La communication d'YSOS dans ce cadre vise à augmenter sa notoriété et à la faire reconnaître comme acteur local de solidarité, au plus près des habitants.

La stratégie et les actions de communication mécénat visent à :

- Médiatiser et valoriser son action ;
- Adapter sa communication : sortir des jargons professionnels ;
- Cibler les projets à financer ;
- Impliquer les équipes ;
- Fidéliser et valoriser ses donateurs.

Développement d'une politique numérique

YSOS se dote d'une stratégie d'adaptation aux nouveaux enjeux de communication dans l'ère numérique.

Les enjeux des technologies numériques se situent au niveau :

- Des outils, méthodes et protocoles de travail ;
- Des flux de communication internes et externes ;
- De l'accès des professionnels et des usagers aux technologies d'information et de communication.

YSOS prend les moyens de définir une ligne stratégique dans les domaines suivants :

- Gestion numérisée des dossiers (usagers, salariés) et dématérialisation des données (dossiers, courriers, transferts d'informations) notamment en lien avec sa filiale ARTISANE SERVICES, Entreprise Adaptée ;
- Sécurisation et mise aux normes des données numériques au regard, notamment, de la Commission Nationale Informatique et Liberté ;
- Mise en œuvre et animation d'une dynamique de communication utilisant les supports des réseaux sociaux, d'outils de travail collaboratifs et d'usages de l'Internet ;
- Déploiement des outils numériques de travail et particulièrement ceux liés aux outils nomades pour les salariés, notamment dans le cadre du télétravail institué par l'association.



Administrateurs, salariés, bénéficiaires: utilisateurs des outils modernes

6. Evaluation et amélioration continue de la qualité

Evaluation du projet 2017-2021

Un bilan de ce projet sera réalisé à mi-parcours et, particulièrement, de la mise en œuvre des orientations stratégiques et de leur déclinaison sous forme de fiches prestations dans les établissements et les services. L'ensemble des parties prenantes d'YSOS sera associé à ce bilan. En fin de cycle, soit en 2020, il sera procédé à une évaluation du présent projet en vue de l'écriture du projet pour le cycle suivant.

Démarche d'amélioration continue de la qualité appuyée sur des évaluations

Le projet, dans ses déclinaisons opérationnelles au niveau des services d'YSOS, est soutenu par la démarche d'amélioration continue de la qualité des activités et des prestations offertes aux publics accompagnés. Cette démarche à partir d'un ensemble de techniques et d'outils relève de la responsabilité des directeurs-adjoints des pôles qui l'animent et en assurent la diffusion dans les services de leur pôle. Les évaluations internes et externes, conformément aux dispositions du Code de l'action sociale et des familles, sont conduites dans les services et alimentent des plans d'amélioration et des mesures correctives visant l'amélioration de la qualité et mobilisant l'ensemble des équipes. YSOS fait désormais le choix d'aller plus loin en engageant l'évaluation de l'impact social de ses actions. Cela désigne un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes. YSOS souhaite dépasser la description de ses actions pour se poser la question suivante : "quelles sont leurs conséquences et pour qui ?", en ne se limitant pas à la seule dimension économique



BENEFICIAIRES

Nous avons choisi le terme bénéficiaire plutôt qu'usager au sens que toute personne accueillie ou accompagnée par un établissement social ou médico-social bénéficie de l'intervention et doit en tirer un profit d'une amélioration de sa situation personnelle. Nous n'ignorons pas que la notion d'usager, malgré les discussions dont elle fait l'objet, renvoie explicitement à un cadre de droit – le Code de l'Action Sociale et des Familles et au fait de faire usage d'un bien public, en l'occurrence, les dispositifs publics de la solidarité nationale.

ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (E.S.S.)

Dans les pays occidentaux, le capitalisme de marché a commencé à montrer ses limites, avec les crises financières et économiques et l'installation durable du chômage, de la pauvreté et de l'exclusion. Face à ce constat, certains entrepreneurs ont voulu encourager un mode d'entrepreneuriat plus inclusif, qui participe au développement économique et social du territoire, à l'inclusion des populations et à une gouvernance économique plus démocratique.

Concrètement, les entreprises et associations de l'ESS sont des organisations qui respectent les critères suivants :

- Un objectif de participation au développement sociétal ;
- Une gouvernance démocratique prévoyant la participation des associés et des salariés : plus généralement, qui intègre un maximum de parties prenantes dans les projets
- Une gestion financière particulière qui redirige la majorité du bénéfice vers le développement de l'activité.

GOVERNANCE

La gouvernance associative, c'est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes avec ou sans but lucratif, à savoir administrateurs puis par délégation, la Direction, de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction.

INCLUSION SOCIALE

L'inclusion sociale est un processus par lequel des efforts sont faits afin de s'assurer que tous, peu importe leurs expériences, peuvent réaliser leur potentiel dans la vie. Une société est caractérisée par des efforts pour réduire les inégalités, par un équilibre entre les droits et les devoirs individuels.

PARTIES PRENANTES

Cette notion clef de l'Économie Sociale et Solidaire prend en compte tous les acteurs concernés par l'organisation et son action qui sont, de ce fait, associés à sa gouvernance. Pour YSOS, l'expression « parties prenantes » regroupe les administrateurs, les professionnels, les bénéficiaires pour l'interne et les élus, les collectivités publiques, les habitants du territoire, les entreprises et toute forme de partenariat.

SUBSIDIARITE

Le principe de subsidiarité consiste à faire en sorte que le lieu de décision soit le plus proche possible de celui de l'action, laquelle pouvant être traitée de manière satisfaisante à un certain niveau de l'organisation ne doit mobiliser ni le niveau supérieur, ni le niveau inférieur

Une Géographie de notre intervention



Plus d'informations sur :

www.ysos.fr



Notre plaquette :

http://www.ysos.fr/wp-content/uploads/2017/01/plaquette_YSOS_211216.pdf

Parmi nos partenaires et financeurs ...

