



# ADVSEA

## UNE ORGANISATION ASSOCIATIVE ADAPTÉE & EFFICIENTE

- Mise en place des pôles : de la logique de dispositif à la logique de cadre –

**« Une association dynamique qui doit faire évoluer sa structuration et ses missions dans un cadre sécurisé et partenarial, sur un mode collectif, en affirmant son identité et sa liberté à agir »**

---

### ÉLÉMENTS INTRODUCTIFS :

L'organisation de l'association est datée, elle a en effet peu évoluée depuis sa création, et donne à voir une organisation de type alignement de services, établissement et missions.

Face à un environnement qui lui a subi de profondes mutations de tout ordre, et qui ne cesse d'évoluer, elle se trouve donc aujourd'hui largement inadaptée pour faire face à aux enjeux internes et externes actuels et à venir.

Les principales caractéristiques de notre organisation à interroger sont les suivantes :

- la structuration arrêtée jusqu'à aujourd'hui a privilégié une approche verticale par type de missions
- aucune approche de démarche en horizontalité n'a été tentée en lien avec l'organisation des services sociaux du département ou la notion de bassin de vie
- il existe des mono-services et des « entités » composés de plusieurs services et missions
- l'approche en termes de complémentarité interservices n'a pas été questionnée, ce qui a donné lieu à des regroupements de type artificiel
- 2 niveaux de cadres seulement existent, à l'exception d'un directeur adjoint
- les fonctions supports sont intégrées aux services, principalement la fonction comptable
- les équipes de direction et les équipes administratives sont dotées de façon inégale

De ces constats, il en ressort les points suivants à travailler :

- la lisibilité de notre action, qui aujourd’hui se confond à travers 12 structures et missions différentes, sans compter les nouveaux champs d’intervention en construction
- la transversalité et la complémentarité de l’action éducative auprès de notre public au sein des différentes services et établissements
- la mise en cohérence juridique afin que chaque structure soit identifiable au niveau de son autorisation et de son budget
- la répartition équitable des moyens en termes de ressources humaines
- la mise en perspective d’une implication dans le champ de l’économie sociale et solidaire et plus généralement une ambition d’ouverture aux projets

**L’idée directrice est de rebâtir une organisation interne solide afin de « faire association » pour être en mesure d’anticiper et donc de faire face aux évolutions nombreuses et diverses qui traversent notre champs d’intervention, tant au niveau de la question de l’accompagnement de nos publics qu’en matière de gestion des moyens humains, financiers et matériels.**

La stratégie associative validée par le Conseil d’administration de février 2016 a défini un axe stratégique concernant l’adaptation du management et de l’organisation.

Un des objectif opérationnel retenu a été : adapter l’organisation de l’Association afin d’optimiser la conduite des missions et la gestion des moyens et des risques.

La mise en œuvre de cet objectif s’est ensuite déclinée autour de 4 actions parmi lesquelles : structurer l’association en pôles de compétences.

Le contexte actuel présente de véritables opportunités pour mener à bien et dès à présent ce changement primordial pour l’avenir de l’association :

- du point de vue des ressources humaines d’une part, avec d’importantes évolutions au niveau de l’équipe cadres qui s’est renouvelée et qui fait valoir un besoin de changement
- au niveau de la stratégie patrimonial d’autre part, du fait du projet de réhabilitation du site de la Verdière, projet qui va rapprocher les services et établissements ; la question du « rebâtir » va se matérialiser non seulement d’un point de vue managérial mais va trouver aussi son assise à travers un nouveau projet architectural fédérant la quasi-totalité des structures de l’association dans une démarche complètement intégratrice.

## POURQUOI UNE ORGANISATION EN PÔLES ?

Une organisation favorisant des rapprochements liés à des cadres d'intervention apportera plus de cohérence globale, de stabilité et de pérennité à l'association.

La question de la solidité associative est au cœur de la démarche, à la fois pour préserver l'existence et la qualité les cadres de missions mais aussi pour garantir la fonction employeur et maintenir les 300 emplois.

L'organisation en pôles répond à des enjeux autour de 4 thèmes principaux, donnant du sens à cette démarche qui ne doit surtout pas se nourrir d'elle-même et être le reflet d'une pure volonté technocratique ou normative.

L'idée directrice de ce changement, qui se trouve être le fil rouge de la stratégie associative, est de favoriser les conditions de mise en œuvre d'un **développement éducatif durable**. En terme d'organisation, cela nécessite de sortir des rigidités dont nous pouvons être les propres architectes, car elles font repères et parfois remparts face aux incertitudes et pressions lourdes du secteur social.

A ce stade du changement, il faut accepter que :

- la logique de cadre supplante la logique de dispositif,
- l'organisation soit avant tout au service de l'institution puis de la mission,
- la création d'espaces d'expérimentation en tant qu'espaces de pensée, de débat et de création,
- l'intégration de la société civile et du bénéficiaires car la réponse se trouve du côté du sujet et de ce qu'il comprend de lui-même.

*« L'enjeu est d'offrir un environnement institutionnel repérant, différencier le prescrit et le faisable et réhabiliter l'orfèvrerie de la rencontre».*  
*Xavier Bouchereau*

### 1- Définition d'un périmètre d'autonomie de l'association : renouer avec notre devoir et notre pouvoir d'agir

Le véritable élément déclencheur de ce projet organisationnel tient à la posture continue du Conseil départemental de Vaucluse concernant l'annonce de la baisse des moyens alloués à l'association dans le cadre du service de prévention spécialisée territorialisée. Ce premier niveau d'alerte a en effet permis de donner un élément de lecture beaucoup plus global quant à l'état de dépendance, donc de fragilité, de l'association au Conseil départemental.

A ce jour, le budget de l'association est constitué à 90 % de crédits alloués par le Département de Vaucluse, dans le cadre de l'enveloppe budgétaire dédiée au financement des établissements et services de protection de l'Enfance.

Cette situation est préoccupante à double titre :

- Du point de vue de la commande publique : l'ingénierie de projet est quasiment inexistante, quelle que soit la nature des projets (diversification, mutualisation, démarche qualité, territorialisation, etc.) ; l'absence totale d'appels à projet est révélatrice de cette inertie.
- Du point de vue du financement public : le budget dédié à l'aide sociale à l'Enfance fait l'objet de dotations à la baisse et plus globalement le budget social du Département a les plus grandes difficultés à couvrir les dépenses obligatoires.

L'association doit donc être en capacité de se restructurer autour de missions nouvelles faisant appel à des partenariats publics ou privés diversifiés afin de sécuriser son budget de fonctionnement grâce à un appel de fonds autres que ceux générés par la tarification du Conseil départemental.

La structuration en pôle va générer du savoir-faire et va donner de la lisibilité et de la cohérence pour prétendre à cette diversification qui va devoir s'exercer à plusieurs niveaux et de façon concomitante :

- Mise en place de missions nouvelles - Exemple : médiation familiale
- Développement de d'activités existantes - Exemple : mesures judiciaires de protection des majeurs
- Diversification du public - Exemple : accompagnement des mineurs sous ordonnance 45
- Extension territoriale - Exemple : réponse à un appel à projet à proximité ou coopération avec une association voisine sur un même dossier

L'enjeu est la constitution de pôles solides, tout en favorisant la souplesse et l'adaptation aux évolutions continues et l'ouverture sur le champ de l'ESS et des différentes politiques publiques.

## **2- Amélioration de la cohérence de la prise en charge : jouer la carte de la transversalité et de la complémentarité**

Tant nos mandants que les professionnels de l'association font état d'une compilation d'actions éducatives non coordonnées, voire incohérentes, auprès des familles de la part des multiples intervenants.

Ce n'est pas « l'enfant qui met à mal sa prise en charge » comme on l'entend si souvent mais bien l'institution qui met à mal la prise en charge de l'enfant qui fini parfois par être à lui seul l'enjeu des dysfonctionnements institutionnels après avoir été préalablement ou simultanément celui des dysfonctionnements familiaux.

L'organisation de l'association doit favoriser et stimuler les collaborations professionnelles et non les empêcher. Elle doit opérer un maillage permettant de prendre en compte l'ensemble des problématiques repérées au sein de ses différents services compétents.

La mise en dynamique de l'action via les pôles de compétences va permettre de créer des conditions et des collaborations fortes dans chacun des pôles et entre les pôles pour une prise en charge éducative de qualité.

Une véritable réflexion va pouvoir s'opérer en matière de continuité du parcours de prise en charge, y compris en intégrant la question de la rupture. Les limites et les freins observés jusqu'alors vont être repérés et mis au travail pour les supplanter.

C'est fort de ce travail intra-associatif que nous deviendrons légitimes pour drainer à nous les partenariats extérieurs nécessaires à la bonne prise en charge des enfants et des familles.

## **3 - Affirmation de la place de l'être humain au sein de l'organisation : recréer du lien social entre les salariés**

### **Une organisation repérée et repérante**

L'organisation en pôles a pour objectif de définir et clarifier les champs d'intervention identifiés et spécialisés de chaque niveau dans le but que chacun exerce sa mission dans un cadre déterminé et situe son amplitude à agir, en référence à l'autre afin de créer les conditions de la complémentarité.

#### **➤ L'association : une entité unique**

L'association doit être repérée comme l'employeur unique : tous les salariés sont employés par l'association et chacun d'entre eux participe à l'identité associative.

Cette clause est d'autant plus importante concernant les directeurs et cadres car elle implique un positionnement de chacun justifiant une compétence transversale, en appui au projet associatif dont ils sont les contributeurs, les animateurs et les défenseurs.

La notion de cadres ne peut à ce titre exclusivement être attachée à un établissement ou à un service. Le cadre appartient à une équipe de direction qui a la responsabilité partagée des orientations associatives.

#### ↗ **Les administrateurs**

Ils inscrivent leur participation dans le cadre d'une démarche d'utilité sociale et souhaitent donc à ce titre appréhender le plus efficacement possible l'organisation de l'association pour la promouvoir.

Or, le domaine d'intervention de l'association est très technique et particulièrement complexe, l'enjeu est donc de « la rendre accessible » à la société civile dont sont issus les administrateurs aux profils très variés.

L'organisation en pôles est de nature à rendre lisible, de par la simplification et la mise en cohérence, l'action de l'association. Ainsi, elle renforcera l'implication des administrateurs qui repéreront mieux les enjeux de leur participation et les espaces qu'ils vont pouvoir investir.

#### ↗ **La direction générale**

L'enjeu pour la direction générale est de passer d'un rôle de gestionnaire, coordinateur et validateur, à celui de véritable manager stratégique, garant de l'unité, de la cohérence, de l'efficacité et des échanges humains.

Par délégation du Président, le directeur général est chargé de la mise en œuvre de la politique associative en impulsant la dynamisation continue de l'ensemble du management associatif, tout en devant simultanément continuer à animer, conseiller, contrôler l'activité de l'association car le DG est responsable de la gestion et de l'administration générale.

La structuration en pôles, liée à la redéfinition de la place et du rôle de la DG, réaffirme bien infine le modèle associatif.

#### ↗ **Les directeurs et cadres**

Ils contribuent à la qualité de la mise en œuvre des dispositifs, des projets et des ressources :

- Ils sont co-responsables du développement des projets et des ressources
- Ils forment l'ossature du développement stratégique et de la compétence associative
- Ils sont responsables des établissements et services, ils ont une fonction essentielle dans les projets, la qualité des services et des prestations.
- Ils peuvent recevoir délégation pour représenter l'association dans l'environnement et auprès des partenaires.
- Les directeurs sont les artisans de la déclinaison du projet associatif et de leur projet de service venant à la fois conforter et se nourrir de ce projet associatif.
- Ils sont le relais permanent entre toutes les instances de l'association.

### **Vers une communauté d'action solidaire**

L'association a pour ambition générale de promouvoir un cadre de travail collectif et partenarial à tout niveau afin d'améliorer l'accompagnement social et éducatif et développer des projets dans l'intérêt des bénéficiaires.

L'enjeu est donc de passer d'un fonctionnement vertical et autocentré à un fonctionnement par pôles poly-structures pour limiter les attitudes de mise à distance, de protection ou de repli.

Le partenariat est entendu comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un

objectif conjoint, en vertu de leur mission respective, pour laquelle ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

L'organisation en pôles doit permettre de passer de cette notion d'obligation à la notion de nécessité de démarches co-construites au bénéfice des publics pris en charge.

Le premier niveau de partenariat à rendre opérationnel est le partenariat intra-associatif. Il est primordial de pouvoir faire la démonstration que nous sommes capables de nous unir dans le souci d'accompagner mieux nos bénéficiaires. Notre légitimité à aller sur le terrain du partenariat et de le promouvoir se trouve bien dans cette capacité interne à l'association de former une communauté d'actions.

### **Un management contributif et de confiance**

Le cadre d'élaboration et de mise en œuvre se doit d'être résolument contributif afin de favoriser la production commune et la créativité issue des terrains et des savoir-faire professionnels.

Ce type de management a pour volonté de s'appuyer sur les ressources propres de l'association en matière d'ingénierie sociale, constituées de la pratique et de la pensée des salariés.

Il contribuera par ailleurs à faire émerger un climat de confiance entre tous les professionnels qui doivent se sentir « en droit en devoir » de contribuer aux projets de l'association grâce à des espaces professionnels organisés et dédiés.

L'organisation en pôles va permettre la constitution d'équipes de professionnels en capacité et en volonté de travailler de façon transversale sur les réponses et solutions à apporter face aux problématiques diverses et nombreuses déjà repérées.

L'association ne peut évoluer si les salariés restent dans une attitude d'auditeurs passifs. Il faut donc qu'ils s'engagent dans des groupes de travail transversaux, sur fond de dynamique associée à des espaces de recherches et de développement, offrant in fine la possibilité d'expériences d'adaptation, d'évolution.

## **4 - Définition de principes d'organisation performants : optimiser les ressources de l'association**

### **Au niveau RH**

#### **↗ La subsidiarité**

La mise en place de 4 niveaux de cadres hiérarchiques va couvrir un risque majeur en cas d'absences des cadres hiérarchiques. Elle va permettre à l'association de parer à des absences liées à la prise des congés mais aussi en cas d'absences pour maladie ou imprévus qui ne peuvent être anticipées. Dans la grande majorité de ces cas, ce type d'absence ne peut faire l'objet d'un remplacement par salarié de l'association ou une ressource extérieure.

Ces situations de vacance de cadres déstabilisent fortement l'organisation de la direction générale qui a à supporter in fine l'absence de directeurs, parfois de façon cumulée, et déstabilisent plus globalement les salariés du service concerné.

Un système de remplacement pourra donc être organisé au sein des pôles afin de parer à toute situation d'absence et donc pouvoir continuer à conduire les missions auprès de nos publics dans un cadre sécurisé.

#### **↗ La compétence dans l'exercice des responsabilités**

L'organisation en pôle a pour vocation de renforcer les compétences, en prenant appui sur l'expérience et en la partageant et/ou en renforçant la dynamique de formation.

Il conviendra alors en contrepartie que les personnels soient reconnus et soutenus dans le développement de leurs compétences.

A ce titre, les directeurs de l'association bénéficient depuis un an d'un classement de niveau 1 classe 1 et les comptables vont tous passer technicien qualifié.

#### ↗ **La mobilité et la promotion sociale**

Chaque salarié doit pouvoir développer une trajectoire professionnelle et se mobiliser sur des évolutions internes ou externes pour maintenir son niveau de motivation et de compétence.

L'organisation choisie peut y contribuer car elle favorisera les changements de fonction ou d'établissement et service, les remplacements, la mise à disposition et les missions. Toutes ces modalités constituent des moyens susceptibles d'accompagner le changement individuel et collectif, sachant que la mobilité peut être à l'initiative du salarié ou de l'employeur.

#### ↗ **La formation**

La formation est un axe fort du développement de l'organisation associative et doit donner lieu à une construction plusieurs niveaux :

- Déploiement d'actions de formation de type individualisée mais aussi collectif
- Elaboration de formations par des salariés de l'association afin de faire valoir leurs compétences à transmettre un savoir et une expérience.

In fine, la création d'évènements par le biais de journées d'étude ouvertes aux salariés et aux partenaires serait l'occasion de mobiliser plusieurs centaines de participants et de renforcer la culture associative, tout autant que de prendre position sur le territoire concernant des questions sociales ou des pratiques professionnelles.

### **Au niveau des moyens financiers et immobiliers**

Une gestion mutualisée des ressources associatives va optimiser la capacité d'action de l'association dans plusieurs domaines et contenir les différents risques repérés.

Elle va notamment permettre :

- Le regroupement de la fonction achat
- L'optimisation de la gestion des biens immobiliers
- La mise en place d'une démarche qualitative continue
- L'élaboration d'un contrôle budgétaire consolidé
- La mise en œuvre de la procédure de marchés publics

Avec ce type de modèle de gestion, l'association va peu à peu créer les conditions favorables de la mise en place d'un CPOM du fait d'une réflexion et d'une stratégie financière plus globale et davantage projective.

Ce modèle de gestion est complètement vertueux : plus l'association sera mieux gérée, plus cela sera profitable à la prise en charge nos bénéficiaires et aux conditions de travail des salariés. En effet, l'objectif de notre association n'est pas la recherche du profit financier mais demeure bien celui du profit humain.

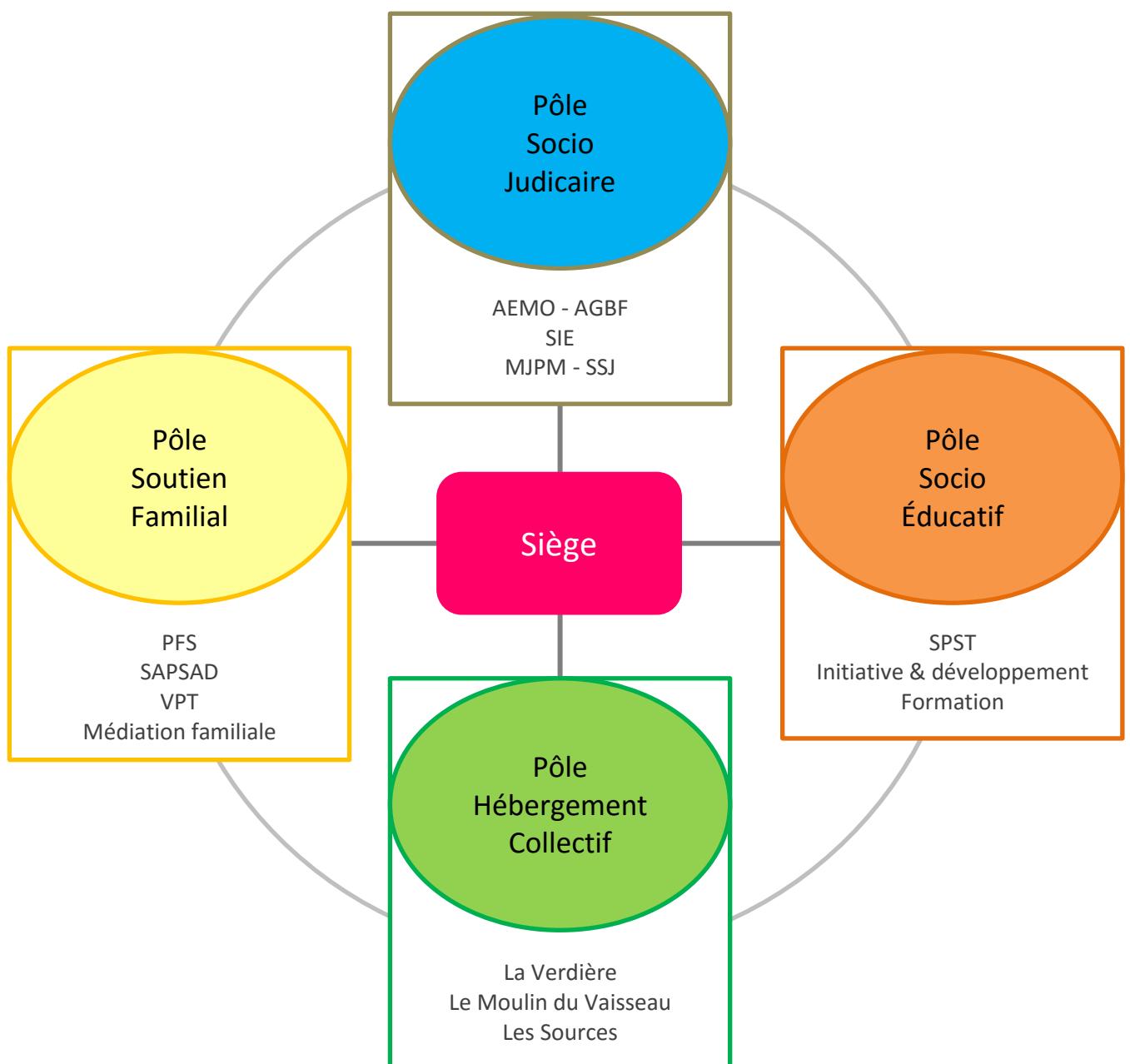
## PRÉSENTATION DES PÔLES

Le Siège est :

- le lieu d'animation de la politique associative,
- de coordination des actions,
- un lieu ressource en conseils, soutien, contrôle et consolidation sur les questions de gestion des ressources humaines, de gestions administrative et financière, de qualité, de juridique et de communication.

L'association a pour ambition de fonctionner en mode décentralisé pour laisser une capacité à agir des pôles et donnera donc aux directions de pôles les moyens du pilotage de leurs projets (délégations, encadrements, …), tout en renforçant le soutien pédagogique et l'encadrement intermédiaire...

Par ailleurs, les échanges de pratiques, la capitalisation et la mutualisation des ressources entre pôles et intra-pôles seront largement favorisés.



**Il est indispensable de dire que pour les 4 pôles les notions d'utilité sociale, d'efficacité éducative et de bientraitance sont au cœur de cette réflexion.**

### **Pôle socio-judiciaire**

Ce pôle regroupe toutes les missions judiciaires en milieu ouvert de l'association, partant des points de convergences importants et faisant repères au niveau des familles et des professionnels :

- accompagnement à partir du domicile de la famille
- mesure émanant d'une décision de justice
- référentiels d'intervention et besoins professionnels proches
- interventions de type individuel mais pouvant s'élaborer dans des cadres collectifs partagés
- soutien à l'exercice de la fonction parentale

Ce regroupement repose par ailleurs sur le fait que des enfants et leur famille ont eu à connaître l'exercice successif de plusieurs mesures judiciaires sans mise en œuvre de véritables passerelles et relais, ce qui s'avère tout à fait préjudiciables au niveau de la prise en charge.

En effet, l'association, qui dispose de l'ensemble des mesures judiciaires d'accompagnement en milieu ouvert, doit faciliter le parcours des mineurs car elle en a la possibilité.

### **Pôle socio-éducatif**

Il s'agit d'un pôle en devenir à partir du service pilier de prévention spécialisée territorialisée dont le maintien des moyens est fortement questionné par le Conseil départemental.

La stratégie associative va donc consister à diversifier l'accompagnement des publics de façon préventive dans une dimension plus globale, en émergeant à différentes politiques publiques connexes à la protection de l'Enfance (Politique de soutien aux familles et aux jeunes, politique de prévention de la délinquance, politique de la ville, politique de santé, politique de lutte contre la radicalisation).

Le service initiatives et développement est d'ores et déjà en cours de constitution et prendra en charge cet axe de développement qui permettra de maintenir une véritable action de prévention auprès des publics fragilisés et qui permettra également de préserver au maximum les emplois rattachés au service de prévention spécialisée par redéploiement.

Un service formation viendra compléter ce pôle, avec une double entrée :

- en appui à l'accompagnement des mineurs

Constatant que les jeunes participant à des chantiers d'insertion ont des difficultés persistantes à rejoindre la filière de formation professionnelle classique, et lien avec les problématiques de déscolarisation repérées au sein des services et établissements de l'association, il est envisagé de créer une plate-forme d'ateliers pédagogiques de « préprofessionnalisation ».

Ce projet est à construire avec le Conseil Régional de PACA, la PJJ et les missions locales notamment, afin qu'il s'inscrive en complémentarité des formations existantes.

L'objectif est d'accompagner les jeunes repérés vers un premier niveau de qualification à partir de 3/4 ateliers pédagogiques inter-associatifs proposés dans le cadre du projet de réhabilitation de la Verdière.

- en appui à l'accompagnement des professionnels

Le service de prévention sociale spécialisée accompagne dans le cadre d'un tutorat plusieurs salariés en contrat dit spécifique contrat d'avenir, contrat d'apprentissage).

L'association souhaite s'inscrire dans une démarche d'accompagnement professionnelle des métiers socio-éducatifs afin de valoriser le domaine de la protection de l'Enfance mais aussi pour consolider ses recrutements.

De même, il est envisagé d'avoir recours aux stages civiques et toute autre forme de contrat permettant de favoriser l'accès à l'emploi dans le secteur.

En parallèle, l'association va faire la démarche de demande d'agrément en tant qu'organisme de formation. Cela lui permettra d'organiser en interne des formations à partir des compétences repérées de salariés à mobiliser dans le cadre d'un programme associatif de formations. Cet agrément aura aussi vocation à servir dans le cadre de formations dispensées par nos salariés dans des organismes extérieurs (Exemple IMF).

### **Pôle soutien familial**

Ce pôle a pour cadre d'intervention principale le soutien renforcé à la parentalité à travers 3 services existants (PFS, SAPSAD et VPT) et un service à venir (Médiation familiale).

Fort d'une expérience importante auprès des parents, notamment du fait du placement direct sous la responsabilité exclusive du service de PFS et d'un mode de placement où la place du parent est particulièrement questionnée, ce pôle a pour objectif de développer et enrichir la question de la coéducation.

Un rapprochement professionnel important est déjà en cours entre les 3 missions existantes, et plus spécifiquement entre le PFS et le SAPSAD qui travaillent avec des familles d'accueil partagées.

L'expérience menée actuellement avec le poste de coordinatrice montre à quel point le travail interdispositif est dynamique et positif, tant pour les mineurs et leur famille, que pour les professionnels travailleurs sociaux et magistrats.

Le travail éducatif au plus près et avec les parents, considérés comme devant être acteurs de leur propre changement de trajectoire, est un changement de paradigme à imaginer. La question de l'expertise de l'usager va pouvoir être travaillée de façon spécifique au sein de ce pôle et devra participer de l'évolution des pratiques professionnelle avec un rayonnement associatif.

Ce pôle aura enfin pour vocation de développer des services de soutien à la parentalité et de participer à la promotion de l'aide aux familles dans un cadre administratif afin d'enrichir globalement la politique départementale de protection de l'Enfance.

### **Pôle hébergement collectif**

Composé de 3 établissements distincts répartis sur 3 lieux du département, ce pôle sera composé par 3 MECS et aura une vocation technique.

La réflexion sur le travail éducatif en hébergement collectif sera la colonne vertébrale de ce pôle, à partir de laquelle sera définie une pluralité de sujets techniques aux fins de constitution d'un recueil de bonnes pratiques.

Cette orientation s'inscrit dans le cadre de la nécessaire démarche d'amélioration continue des pratiques professionnelles et contribuera par ailleurs à réinstaurer la mesure de placement en tant que mesure éducative et non sanction éducative.

Ce pôle inscrira son action dans une perspective résolument tournée vers l'innovation sociale afin de faire évoluer ce mode de prise en charge en hébergement collectif, en s'appuyant notamment sur les besoins de plus en plus individualisés et multiples des mineurs et des majeurs accueillis.

Le mode de travail collaboratif et transversal sera donc à privilégier entre les 3 établissements et les différentes catégories de professionnels. Un responsable d'animation du pôle sera nommé chaque année afin d'assurer la mise en œuvre des travaux sur les thématiques repérées.

Enfin, ce pôle aura pour ambition de travailler à la question de la mutualisation des moyens afin de faciliter, d'optimiser et de sécuriser le traitement de certaines activités.

---

### **UNE MISE EN ŒUVRE COLLECTIVE ET PROGRESSIVE**

Suite à la validation du conseil d'administration et à la présentation en CODIR et en séminaire des cadres, la mise en œuvre débutera officiellement suite à la consultation du CE qui aura lieu le 3 mars 2017.

Les directeurs chef de file vont devoir déployer ce volet de la stratégie associative auprès de leurs salariés, cette dernière fera l'objet d'une présentation officielle en assemblée générale du 2 juin prochain.

L'objectif visé est la mise en place des pôles au 1<sup>er</sup> janvier 2018, étant considéré qu'une phase préparatoire va se dérouler à partir du mois d'avril.

Dans cette attente, la direction générale va accompagner la préparation à la mise en œuvre de chaque pôle, chacun disposant d'un organigramme, d'objectifs, de calendrier, de moyens et de méthodes adaptés.

Cette démarche sera confortée par les travaux actuels visant à l'établissement de la carte d'identité juridique des établissements et services qui permettra de bien distinguer le secteur associatif habilité du secteur associatif autonome.

L'implication de chacun est indispensable pour accompagner ce projet fondamental pour l'avenir de notre association afin d'instaurer une nouvelle dynamique de travail.