



Vers une nouvelle organisation gestionnaire

Conseil d'administration fédéral

Le 21 juin 2023



Quelques rappels sur le pourquoi de ce chantier de réorganisation ?



- Une organisation actuelle datée et à bout de souffle.
- Un périmètre en croissance forte et une organisation nouvelle à projeter pour les 10 ans à venir.
- Des orientations stratégiques engageantes à mettre en œuvre avec détermination en matière d'évolutions de nos réponses d'accompagnement.
- Une nécessité de mieux gérer les reprises en termes d'acculturation.

Une feuille de route guidée par les 4 principes directeurs adoptés à l'unanimité lors du Conseil d'administration du 5 octobre 2022 après un long processus de maturation avec une volonté résumée en 3 expressions :

Proximité – Agilité – Circuits de décisions raccourcis

➤ Les 4 piliers en rappel :

- **Des directeurs d'établissements et services avec une responsabilisation plus importante** se traduisant par une plus grande capacité à agir et un rattachement hiérarchique aux DGA ;
- **Un rôle nouveau pour les directeurs territoriaux : une fonction d'animation, d'impulsion, de coordination, de soutien et de représentation** à la place d'une fonction hiérarchique ;
- **Des pôles administratifs territoriaux renforcés en nombre de personnels et en compétences** pour mieux accompagner la croissance continue et affirmer une logique de ressources de proximité des fonctions support pour les établissements et services ;
- **Un siège en prise directe avec les établissements et services et renforcé dans ses fonctions de contrôle** mais aussi dans **ses fonctions d'animation de réseau** (EGN et AD) autour d'une DRDQ repensée.

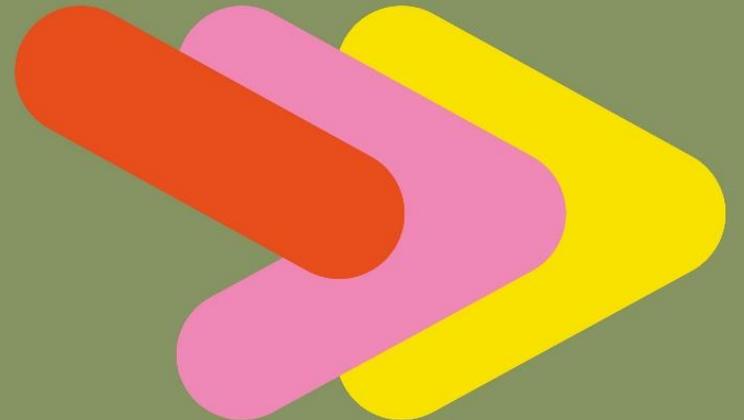
➤ Les mots clés que nous devons partager :

- Evolution et diversification des réponses d'accompagnement
- Innovation et imagination
- Pouvoir d'agir des personnes accompagnées et des collaborateurs
- Proximité, bassin de vie
- Coopération d'acteurs
- Management des équipes par le sens
- Culture d'entreprise et sentiment d'appartenance
- Circuits courts de décisions, capacité d'agir
- Fluidité dans le triptyque ESMS/Pôle administratif de gestion/Siège
- Croissance interne et externe.



Point d'avancée à l'issue des ateliers

Juin 2023





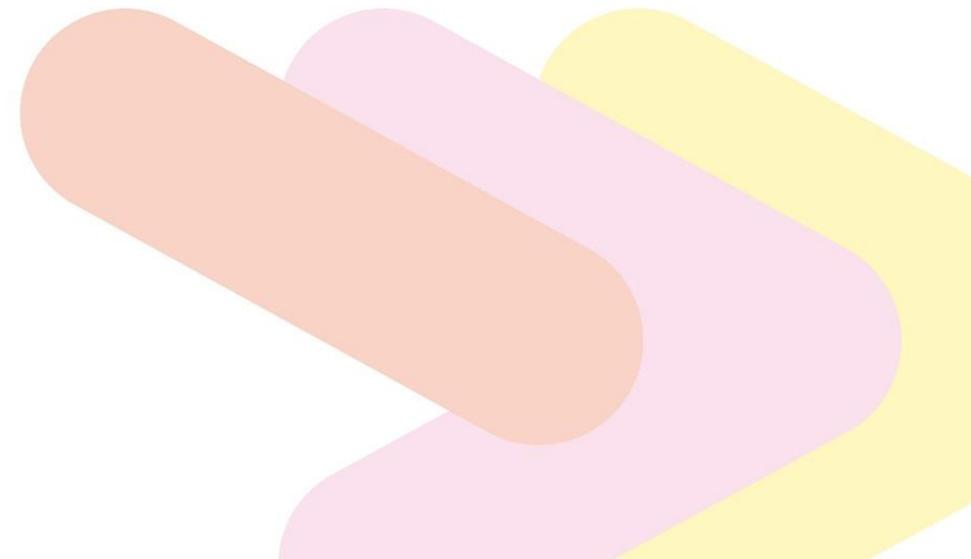
Les Directeurs « Multi-sites »

Missions et délégations étendues par rapport à aujourd'hui sur les dimensions RH et investissements notamment pour fluidifier les fonctionnements, faciliter les décisions, aider au management de proximité.

Les missions des Directeurs d'ESMS

- Assure le pilotage stratégique de l'activité et de l'évolution de l'offre (dont l'élaboration et le suivi des axes projet du CPOM) dans le but de répondre aux exigences réglementaires, de politique qualité de la fédération et garantir le bon fonctionnement des structures.
- Assure un management facilitant initiative et innovation des équipes pour garantir les souhaits des personnes en situation de handicap.
- Assure le pilotage de la mise en œuvre de l'accompagnement et des partenariats dans le but de garantir le respect du projet associatif et des orientations de la fédération (textes politiques).
- Assure le soutien de proximité des équipes d'encadrement dans le but de développer une culture managériale au sein de leurs structures.

- Avec l'appui des fonctions support du pôle ressources, assure le pilotage des RH à l'échelle de ses établissements dans le but de gérer l'adéquation besoins / ressources et de favoriser la QVCT.
- Avec l'appui des fonctions support du pôle ressources, dans le cadre de la coordination assurée par le DT, en lien avec les autres directeurs concernés par le CPOM, dans le respect des orientations fédérales, propose les orientations budgétaires et s'assure de la bonne exécution du budget alloué dans le but d'optimiser l'efficacité et l'efficiencia de ses établissements (arbitrages de la Direction Générale).



Dans les zones de fortes implantations gestionnaires, la direction générale pourra créer des fonctions de directeurs de pôle ou de bassin, les Directeurs auront une fonction de coordination et d'animation sur un bassin de vie, un département ou un pôle d'activité.

Les missions complémentaires des responsables de pôles ou de bassin

- S'assure sur son périmètre de l'efficacité du pilotage de l'activité et de l'évolution de l'offre dans une logique de parcours et/ou de bassin de vie, dans le but d'assurer la conformité aux axes projet du CPOM.
- S'assure de la bonne mise en œuvre du projet associatif et des orientations politiques de la fédération (textes adoptés lors des congrès) dans le but d'assurer un accompagnement efficace sur son périmètre.
- Développe une culture de l'innovation à travers des actions communes de formation et de réflexion.
- Assure le soutien de proximité et la coordination des directeurs d'établissement dans le but de développer une culture managériale commune au sein de son périmètre.
- **Ils ne sont pas les N+1 des directeurs de leur périmètre.**



Les Directeurs territoriaux

Les missions des Directeurs territoriaux

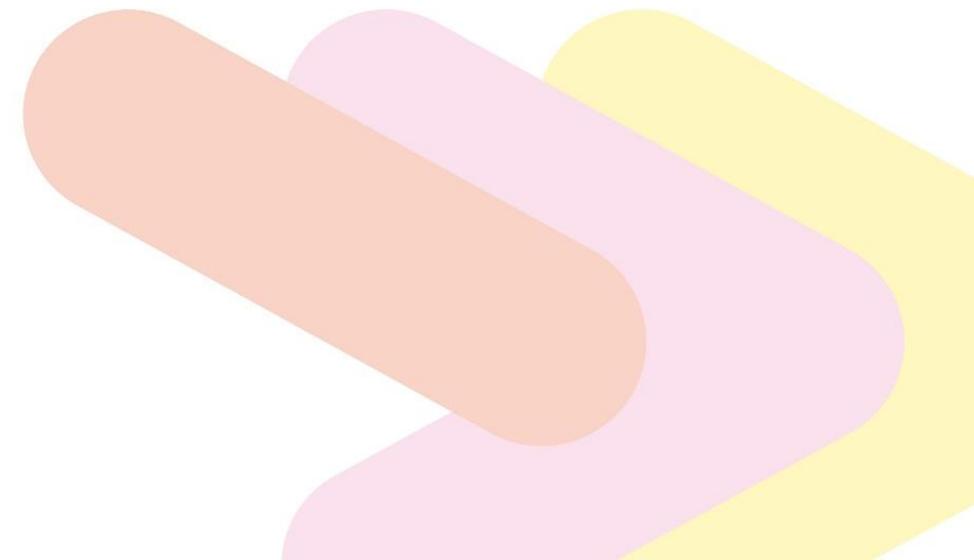
- **Négocie, organise et coordonne la contractualisation CPOM en portant une attention particulière aux orientations stratégiques et aux ressources mobilisables, dans le but de mettre en cohérence l'organisation de l'offre sur le territoire**
- **Animation et développement du territoire**
 - Rattaché à la direction générale, il représente la fédération, impulse et anime la politique fédérale sur son territoire dans le but de renforcer la proximité avec les autorités de tutelles et de tarification.
 - Soutient les équipes de direction dans le but de réguler et d'apporter une cohérence territoriale.
 - Pilote des projets transverses nationaux, dans un objectif de développement harmonisé sur l'ensemble des EGN.
 - Interlocuteur privilégié des Délégués de Régions, les soutiennent dans l'animation du réseau des associations / EGN et les partenariats territoriaux dans le but d'accompagner l'évolution de l'offre et le développement.



**Les pôles administratifs territoriaux, pôles
ressources sur les territoires**

Les Pôles administratifs territoriaux

- Disposer sur chaque pôle ressource de : RRH, RFT, RQSE, RLMG, RSI et Rcommunication et évaluer finement pour chaque pôle les ressources manquantes et les compétences à développer afin de combler les manques,
- Ajuster le nombre et la localisation des pôles ressources..
- Déploiement progressif dans le temps.



Missions de l'encadrant des Pôles Ressources

- Pilote et coordonne l'activité du pôle dans le but d'assurer son unité, son bon fonctionnement et une qualité de service rendue aux directeurs d'établissements (aide à la décision et liens relationnels).
- Anime l'équipe des responsables des fonctions support dans le but d'apporter un soutien à chacun et de favoriser la cohésion au sein du pôle ; **les responsables des fonctions support sont rattachés hiérarchiquement aux directions fonctionnelles du siège.**
- S'assure du bon déploiement des politiques fonctionnelles définies par les directions du siège dans le but de garantir une uniformité de fonctionnement fédéral.
- Effectue un reporting et garantit la fiabilité et la qualité des informations remontées aux directions du siège dans le but de participer à un pilotage national efficace.
- Assure la coordination technique dans le cadre des reprises d'établissements.

A ce stade, les directeurs territoriaux assureront le pilotage et l'encadrement des équipes des pôles administratifs territoriaux.

La répartition des directions territoriales :

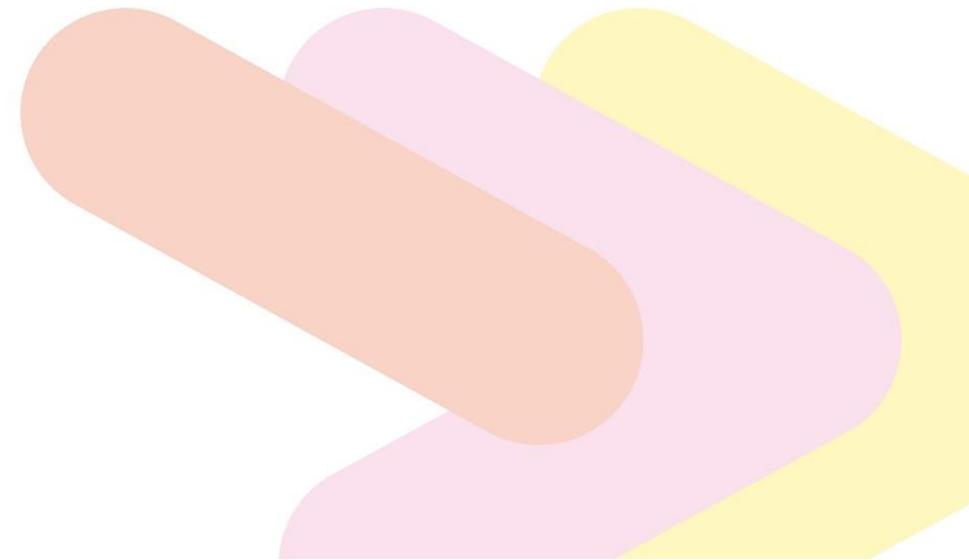
1. Ile-de-France + Mayotte : Pôle administratif Levallois et Créteil
2. Grand Est : Pôle administratif Chaumont et Sens
3. Grand Ouest et Grand Nord : Pôle administratif Guichainville (Evreux) et St Quentin
4. Grand Sud Ouest : Pôle administratif Braconnac – **Localisation à revoir**
5. ARA : Pôle administratif Lyon
6. Grand Centre + Direction de la Vie associative
7. Sud Méditerranée + Dossier transversal siège type ESAT/EA



Les Directeurs du siège

Le périmètre des Directions du siège

- Finances
 - Création d'un Responsable national des Moyens généraux (patrimoine, maintenance, sécurité)
- Création d'un Service de l'audit interne (1 à 2 postes supplémentaires, avec des profils « experts », notamment sur les questions de soins)

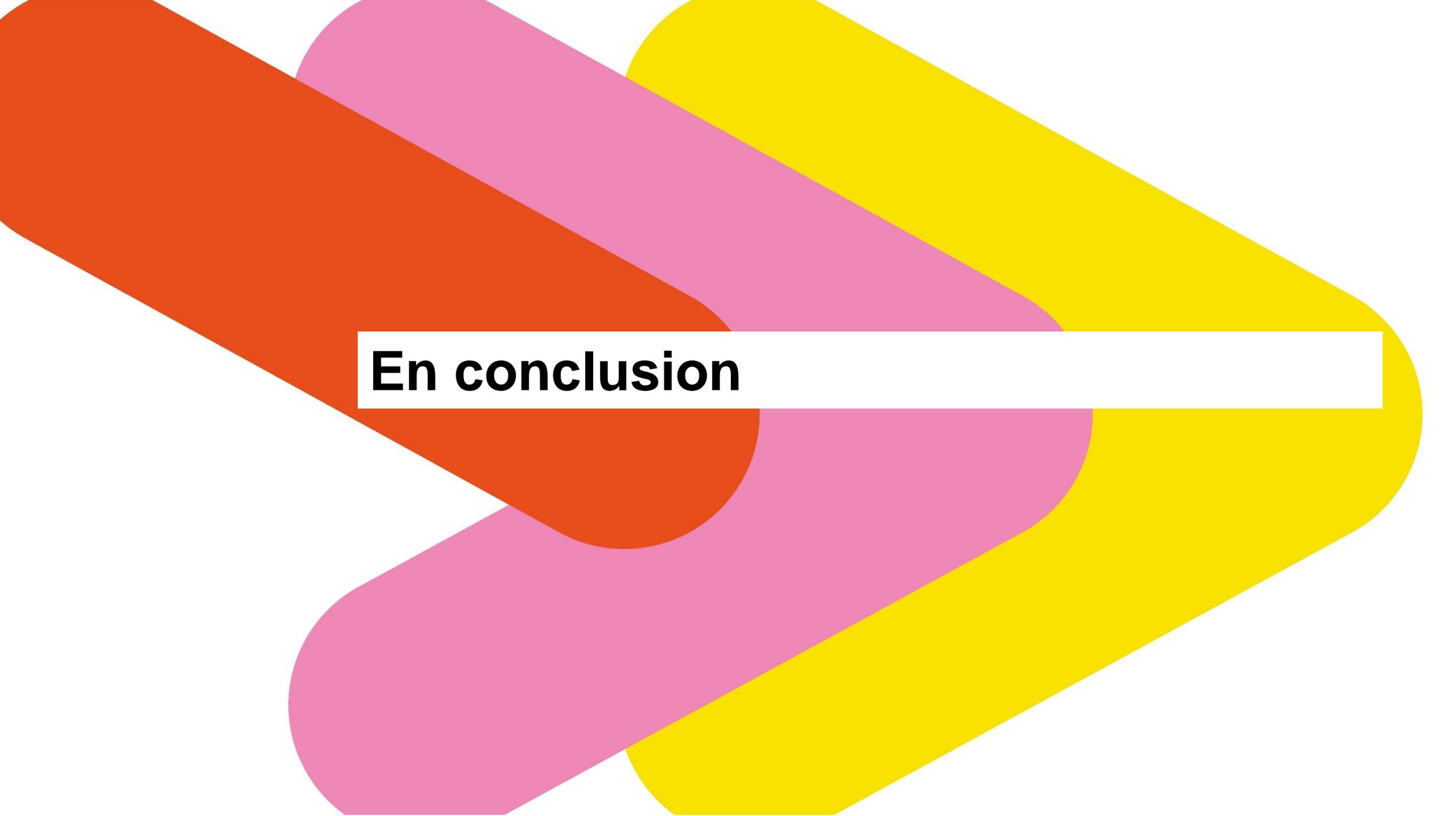


Les missions du siège

- Élabore et planifie une politique et une stratégie nationales sur chacune des ressources (financières, humaines, techniques et technologiques) et contrôle leur bon déploiement dans le but de garantir une uniformité des orientations au sein de la fédération et d'anticiper les écarts avec les besoins de l'organisation.
- Anime les démarches d'amélioration continue (conduit des audits, des évaluations et assure le suivi des plans d'actions) et d'innovation (soutien aux appels à projet, formation des collaborateurs, veille sur les bonnes pratiques et les expérimentations) dans le but de promouvoir des réponses adaptées aux évolutions sectorielles, aux enjeux et aux spécificités locales.
- Favorise une gestion patrimoniale harmonisée dans le but d'améliorer la qualité de l'outil, d'adapter et d'optimiser l'utilisation des ressources.
- Analyse les besoins d'achats groupés et d'appels d'offre dans le but de faire des économies d'échelle et d'optimiser la qualité des prestations et des fournisseurs

Les missions du siège

- Élabore et déploie une politique de communication interne et externe (dont plaidoyer du mouvement) dans le but de consolider la position de la fédération comme interlocuteur incontournable dans le monde du handicap / médico-social et développer sa marque employeur.
- Anime et soutient le réseau associatif dans le but de fédérer autour d'orientations communes (projet associatif / auto-détermination).
- Apporte un soutien (juridique, éthique et bienveillance...) aux pôles ressources et aux directeurs d'établissements dans le but de mettre à leur disposition des expertises pointues et spécifiques.
- Propose des prestations particulières de rayonnement national (formation, vacances adaptées et handicap assistance) dans le but de répondre à des besoins identifiés.



En conclusion

En conclusion, à ce stade des réflexions, le Conseil d'administration se prononce sur :

- L'élargissement des délégations des directeurs dans le champ de la gestion RH et de la gestion budgétaire dans la limite des enveloppes votées par le conseil d'administration.
- La possibilité, pour la direction générale, de créer, selon besoins, une fonction de direction de pôle ou de bassin, sans pouvoir hiérarchique.
- L'évolution de la fonction des directeurs territoriaux avec un rattachement au siège et une mission de pilotage des pôles administratifs territoriaux.

- La création de 2 postes de directeurs territoriaux avec un exercice mixte: mi-temps en charge d'un territoire et mi-temps en responsabilité d'une mission transverse siège.
- Le rattachement des responsables de fonctions support des pôles territoriaux aux directions fonctionnelles du siège.
- La création, une fois l'organisation nouvelle totalement déployée, d'un 3ème poste de DGA.

