

Sauvegarde de l'Enfant  
de l'Adolescent  
et de l'Adulte en Yvelines



# Projet Associatif 2011-2016

*Permettre à chacun de devenir acteur de sa vie*

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Une association reconnue qui doit continuer à s'adapter aux profonds changements qui affectent son environnement</b> .....	<b>4</b>
Un ancrage et une légitimité historique incontestables .....	<b>5</b>
Prendre en compte les récentes réformes institutionnelles et législatives .....	<b>5</b>
S'adapter aux évolutions de la société .....	<b>6</b>
<b>Un socle de valeurs à préserver et des principes d'action à renforcer</b> .....	<b>7</b>
Un triptyque de valeurs à préserver : « respect, solidarité et capacité d'agir » .....	<b>8</b>
Quatre principes d'action à renforcer .....	<b>8</b>
<b>Une stratégie d'action d'ici 2016</b> .....	<b>10</b>
Inscrire davantage l'action de la Sauvegarde dans les territoires .....	<b>11</b>
Enrichir la gouvernance associative et l'adapter à ce nouvel enjeu. ....	<b>12</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>15</b>

# Introduction

**D**ébut 2010, la « Sauvegarde de l'Enfant, de l'Adolescent et de l'Adulte en Yvelines » a décidé de rénover son « Projet Associatif », avec l'appui du cabinet CIRESE Consultants, afin de l'adapter aux mutations nombreuses, et souvent profondes, qui impactent, et qui vont continuer à influencer sur son environnement et, en conséquence, ses activités.

Ce travail de rénovation a été mené conjointement par :

- les administrateurs,
- les membres de la direction générale,
- les directeurs d'établissements,

de façon à permettre une appropriation collective de ce projet associatif rénové qui va désormais guider l'action de l'Association jusqu'en **2016**.

Le présent document est le résultat d'une réflexion collective menée au cours de cinq séminaires qui se sont enrichis de l'audition de six experts des **évolutions contemporaines** qui ont un effet sur le champ social.

Il sera complété par un second document de caractère opérationnel plus spécifiquement destiné aux cadres de l'Association.

Une association  
reconnue qui  
doit continuer  
à s'adapter  
aux profonds  
changements  
qui affectent son  
environnement

# Capacité d'agir

## Un ancrage et une légitimité historique incontestables

La « Sauvegarde de l'Enfant, de l'Adolescent et de l'Adulte en Yvelines » a été fondée, sous une autre appellation, en 1876. Orientée spécifiquement à l'origine vers la jeunesse délinquante elle a considérablement élargi son champ d'intervention au cours des dernières décennies.

Aujourd'hui, elle s'adresse à toutes les personnes fragilisées, que ce soit sur le plan individuel ou sur le plan familial. Ses actions portent sur :

- la protection de l'enfance et de l'adolescence,
- l'action médico-sociale,
- la lutte contre les exclusions.

Elle dispose en outre d'un institut régional de formation professionnelle qui forme à divers métiers du champ social et médico-social au niveau de l'Ile-de-France (formations initiales, formations supérieures et formation continue).

La Sauvegarde compte aujourd'hui 21 établissements et services, répartis sur le territoire des Yvelines, qui accueillent chaque année plus de 5000 personnes, ce qui en fait l'un des acteurs les plus importants du département pour la mise en œuvre des politiques publiques d'action sociale et médico-sociale.

Les compétences qui lui sont actuellement reconnues et l'expertise qu'elle a acquises au long des années ne pourront toutefois être conservées que si elle sait s'adapter aux évolutions de son environnement.

## Prendre en compte les récentes réformes institutionnelles et législatives

Le champ de l'action sociale a connu, au cours de la dernière décennie, d'importantes évolutions dans de nombreux domaines :

**Plusieurs textes législatifs importants ont profondément remodelé le cadre réglementaire dans lequel s'exercent aujourd'hui les missions de la Sauvegarde<sup>1</sup>.**

De surcroît, ce remodelage est intervenu dans le cadre plus global d'une réforme en profondeur de l'intervention publique (Révision Générale des Politiques Publiques) et d'une mise en conformité de nos dispositifs sociaux avec les exigences d'harmonisation européenne.

**Le mouvement de décentralisation**, engagé depuis 1982, a été conforté par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République française (« acte II de la décentralisation »). Ce texte a eu pour effet de pérenniser et de renforcer la compétence des départements en matière d'action sociale et celle des régions en matière de formation professionnelle.

La stratégie à venir de la Sauvegarde devra prendre en compte de manière encore plus importante cette réalité en sachant toutefois que ces transferts de compétence, qui témoignent d'une volonté de rapprochement avec les besoins des territoires, ont souvent eu aussi pour conséquence un traitement inégalitaire des populations au regard des moyens dont disposent les collectivités territoriales concernées.

<sup>1</sup> On peut notamment citer :

- La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- La loi du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs
- La loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance

- La loi du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance
- La loi du 21 juillet 2009 dite loi « Hôpital, patients, santé et territoire » (HSPT) réformant le système hospitalier et introduisant les « Agences Régionales de Santé » (ARS)
- La loi du 25 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle

# Permettre à chacun de

La création des « **Agences Régionales de santé** », par la loi du 21 juillet 2009, a témoigné de la volonté des pouvoirs publics d'avoir une approche plus transversale des politiques de santé (notamment entre le sanitaire et le médico-social) dont la Sauvegarde doit tenir compte. Cette importante réforme, ainsi que la transformation récente de l'ancienne Direction générale de l'action sociale en **Direction générale de la Cohésion Sociale** (accompagnée d'une restructuration des services déconcentrés du Ministère) ont ajouté un nouveau mode d'organisation de l'Etat à l'inscription constitutionnelle du mouvement de décentralisation.

Dans ce contexte, marqué par ailleurs par une volonté générale de maîtrise des dépenses sociales, **la nature des relations entre les associations et les pouvoirs publics est devenue de plus en plus sensible**, avec un risque d'instrumentalisation des opérateurs associatifs. Ces derniers ne pourront y résister efficacement qu'en se calant sur une éthique de responsabilité faisant la démonstration de la plus-value économique et sociale qu'ils apportent à la société.

La « **marchandisation** » progressive d'un certain nombre d'activités sociales ou d'intérêt général, la systématisation de la **mise en concurrence** et la généralisation des **appels à projet** doivent inciter le secteur non lucratif en général, et la Sauvegarde en particulier, à faire cette démonstration au plus vite.

## S'adapter aux évolutions de la société

Les évolutions contemporaines de la société française, qui se caractérisent notamment par un accroissement

des inégalités, génèrent de plus en plus de points de tension qui s'accompagnent de fractures sociales et humaines :

- La forte prédominance de « l'avoir » sur « l'être » qui s'est imposée dans notre société de consommation interpelle la question du sens et des valeurs que doivent intégrer les intervenants sociaux.
- La précarisation croissante d'une partie de la population entraîne des clivages sociaux plus prononcés et génère des phénomènes de relégation et d'exclusion plus difficiles à prévenir et à combattre.
- La diversité croissante des formes familiales, la réalité de plus en plus multiculturelle de beaucoup de quartiers, le caractère prégnant des questions de sécurité, interrogent la société et questionnent les modes d'intervention des professionnels.
- L'accroissement des difficultés que rencontrent certaines familles pour faire face à leur rôle éducatif (non solvabilité économique, absence de statut social valorisant, différence culturelle) conduit à revisiter l'aide à la parentalité et à promouvoir des modes d'intervention plus collectifs, voire communautaires, à côté des actions individuelles.
- Les fractures urbaines ou sociales, en produisant de nouveaux ghettos, favorisent l'émergence de logiques communautaristes aux fondements ethniques et religieux qui exacerbent les clivages au sein de la société et interpellent l'intervention sociale traditionnelle fondée sur les principes de l'universalisme laïque et républicain.

**C**es évolutions institutionnelles et législatives et les mutations profondes de caractère sociétal que connaît notre pays impactent très directement les interventions de la Sauvegarde. Fidèle à ses valeurs, elle a réexaminé son projet associatif en profondeur afin de pouvoir relever les défis sociaux d'aujourd'hui comme elle a su le faire avec ceux du passé.

L'expérience qu'elle a acquise au cours des années et la richesse de ses ressources humaines lui ont permis de procéder à ce réexamen avec confiance.

Un socle de  
valeurs à  
préservier et  
des principes  
d'action  
à renforcer

## Un triptyque de valeurs à préserver : « respect, solidarité et capacité d'agir<sup>2</sup> »

A travers ses interventions auprès des personnes en difficulté, l'Association s'inscrit dans un projet de **société plus solidaire** :

- qui considère les personnes les plus fragiles comme des **personnes à part entière**,
- qui prend en compte la **diversité des modes de vie et des appartenances culturelles**,
- et qui recherche, in fine, une **plus grande cohésion sociale**.

Elle vise à **développer la capacité de chacun à se prendre en charge et à contribuer, à sa mesure, au « vivre ensemble »**.

**A** dossée à ce socle de valeurs, l'Association, tout en continuant de mettre en œuvre ses principales missions règlementaires (l'éducation et la protection, l'accompagnement, le soin, la lutte contre l'exclusion, la formation), devra s'inscrire plus nettement dans une démarche de développement social et solidaire en mobilisant son « pouvoir d'agir » auprès des pouvoirs publics et de la société civile.

### Quatre principes d'action à renforcer

Les mutations auxquelles doit faire face la Sauvegarde induisent une évolution de ses pratiques professionnelles auprès de ses usagers, mais également une évolution de ses relations avec ses partenaires et les

<sup>2</sup> « Capacité d'agir » traduction commune de l'anglais « empowerment » qui définit la capacité des personnes et des groupes à s'auto-organiser pour prendre en main leur destinée ; parfois traduit aussi par « capacitation ».

Dans ce cadre, ses principes d'action auprès des personnes qu'elle accueille visent à :

- favoriser l'autonomie des individus dans la **durée** en renforçant leur **capacité** à s'ouvrir sur la société,
- permettre à chacun **d'assumer toutes les responsabilités** qui en découlent,
- donner ainsi, aux personnes en difficulté accueillies, **une place de citoyens acteurs de leur propre destinée**.

Mais, au-delà de ces modalités d'intervention auprès des personnes, l'Association entend agir aussi au niveau de son environnement, en :

- **assurant une veille sociale** sur les besoins et les attentes des personnes en difficulté pour s'en faire le relais auprès de la société civile et des pouvoirs publics,
- **participant au développement social des territoires** par son expertise et son action.

institutions. Ces évolutions peuvent se décliner autour de quatre principes d'action :

### Aider chaque personne accueillie à devenir acteur de sa vie

L'Association défend, depuis longtemps, l'idée que le développement humain et social est fondé sur le



# Capacité d'agir

principe que **chacun, à sa mesure, a la capacité de contribuer au fonctionnement de la société.**

Sans attendre la loi du 2 janvier 2002, elle avait intégré dans ses pratiques la prise en compte des projets de vie des personnes accueillies malgré des logiques de financements, ou de dispositifs, qui peuvent parfois rendre difficile, voire impossible, l'accueil de certains usagers.

Aujourd'hui, si les exigences éducatives conduisent toujours à refuser les comportements extrêmes de certains usagers, les professionnels et les bénévoles de l'Association, confrontés à des situations de plus en plus complexes, doivent cependant s'attacher, plus que jamais, **à rechercher, avec les personnes concernées et le concours éventuel de partenaires plus spécialisés, les réponses les plus adaptées** à la singularité des détresses rencontrées.

## Construire des partenariats et des réseaux

En effet la Sauvegarde ne peut répondre à la diversité des besoins et des situations. C'est pourquoi elle doit s'attacher **à construire de nouvelles synergies** avec les réseaux associatifs locaux et départementaux intervenant dans le domaine social entendu au sens large, à travers une démarche de développement local visant à mieux connaître et utiliser les ressources territoriales existantes.

Dans ce cadre, la Sauvegarde doit aussi pouvoir être en mesure de **soutenir**, de diverses manières, des **associations partenaires** : mutualisation de ressources, partenariats informels, conventions de collaboration, réponses conjointes à des appels à projets.

Enfin, à différents niveaux, l'Association doit assurer, par elle-même ou à travers les fédérations auxquelles elle appartient, une **présence auprès des lieux stratégiques d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques** pour :

- permettre aux pouvoirs publics de mieux percevoir l'évolution des besoins et le rôle irremplaçable des initiatives associatives pour y répondre
- participer à l'élaboration des réponses aux problématiques sociales nouvelles et à leurs modes d'évaluation.

## S'affirmer comme une association engagée et responsable

L'engagement de l'Association pour une société plus solidaire s'inscrit dans un double mouvement :

- **Un soutien aux populations fragilisées** pour qu'elles puissent faire valoir leurs droits et leurs besoins, accéder aux différents dispositifs susceptibles de les aider, construire des réseaux d'entraide de proximité et, de façon plus générale, développer leur capacité à agir.
- **Un rôle de veille sociale et d'interpellation** : la Sauvegarde occupe une place spécifique dans les Yvelines qui lui donne toute légitimité pour interpellier les pouvoirs publics, locaux et départementaux, sur les questions de protection de l'enfance, de handicaps, de lutte contre les exclusions, de formation des intervenants sociaux, etc.

A cet effet, l'Association devra davantage **investir l'espace médiatique pour promouvoir ses valeurs** de solidarité et de cohésion sociale.

Cet engagement pour une société plus solidaire ne doit pas, pour autant, occulter l'esprit de responsabilité qui doit animer les actions de l'Association.

## Valoriser le projet associatif par une évaluation rigoureuse des actions menées

Le législateur et l'ensemble des acteurs du secteur social et médico-social sont engagés, depuis de nombreuses années, dans l'optimisation des réponses aux besoins des personnes accueillies, notamment quant à la garantie du respect de leurs droits et à une qualité d'accompagnement axée sur la bien-traitance.

A la Sauvegarde, l'évaluation tient une place très importante dans la recherche de la qualité des services offerts aux usagers, dans l'appropriation des valeurs et des principes de l'Association par les intervenants de terrain, dans la diffusion des pratiques professionnelles les plus adaptées.

C'est dans cet esprit, en cohérence avec son identité associative, que l'Association doit continuer à structurer les démarches d'évaluation des services rendus à ses usagers.

**C'**est en préservant ses valeurs fondatrices et en renforçant ses principes d'action que la Sauvegarde pourra faire face, avec succès, aux défis des années à venir.

*Permettre à chacun de*

# Une stratégie d'action d'ici 2016

# devenir acteur de sa vie

**L**e projet associatif de la Sauvegarde se déclinera essentiellement, d'ici 2016, à travers deux grandes orientations stratégiques:

- Une démarche volontariste d'inscription dans les territoires
- Une adaptation de la gouvernance associative à ces nouveaux enjeux

## Inscrire davantage l'action de la Sauvegarde dans les territoires

### Assurer une meilleure représentation de l'Association sur ces territoires

Le département des Yvelines est un territoire aux réalités sociales contrastées sur lequel la Sauvegarde est inégalement présente à travers ses établissements et services. Par ailleurs, ces derniers ont actuellement un niveau de relation avec leur environnement extrêmement variable en fonction des missions qu'ils mettent en œuvre et de l'intérêt que celles-ci peuvent présenter pour les élus locaux et leurs partenaires.

L'objectif au cours des cinq ans à venir sera de mieux faire connaître l'offre globale « Sauvegarde », tant sur les territoires où elle dispose actuellement d'un établissement ou d'un service que sur d'autres, susceptibles, en fonction de leurs caractéristiques sociales démographiques, d'être intéressés à nouer une relation avec l'Association.

Par les compétences qu'elle a su mettre en œuvre au niveau du département, les moyens qu'elle fédère, et l'innovation dont elle est capable, elle peut contribuer au développement local de ces territoires indépendamment de toute implantation nouvelle.

Il faut par ailleurs rappeler que la loi du 16 décembre 2010 a prévu la couverture intégrale du territoire français, en 2013, par des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre. La Sauvegarde cherchera donc à utiliser cette opportunité offerte

par le calendrier politique pour nouer des partenariats avec ces intercommunalités qui vont opérer une redistribution des compétences, des moyens et des responsabilités au niveau des territoires.

### Développer des partenariats avec le monde économique

L'imbrication entre les problématiques économiques et les problématiques sociales n'est plus à démontrer et beaucoup d'associations en charge de personnes en difficulté, jeunes ou adultes, ont depuis longtemps tissé des liens, avec plus ou moins de succès, avec les acteurs du monde économique, pour faciliter l'accès à l'emploi de leurs usagers.

Sur ce plan, la Sauvegarde des Yvelines souffre d'un retard indéniable, peut-être lié à des tentatives antérieures restées infructueuses, qu'il convient maintenant de combler au plus vite. L'accès à l'emploi, même s'il peut apparaître trop souvent comme une perspective hors d'atteinte pour beaucoup de personnes accueillies, doit cependant constituer un objectif affiché de l'Association pour les adultes et les jeunes majeurs qu'elle accueille.

Pour les mineurs déchargés des obligations scolaires, il faut rappeler que l'accès à l'emploi peut passer par le biais de l'apprentissage afin d'en permettre l'accès aux « décrocheurs scolaires », population familière à la Sauvegarde.

Des contacts devront donc être pris avec les chambres consulaires et les organisations professionnelles du département.

Par ailleurs la Sauvegarde, dans le contexte budgétaire actuel, ne peut se désintéresser des concours qui pourraient lui être apportés par le monde économique même s'il serait irréaliste d'en attendre une véritable alternative à un désengagement progressif des financements publics. Des projets expérimentaux et innovants pourraient notamment recevoir le soutien de fondations d'entreprises.

## **S'inscrire résolument dans des solidarités inter associatives**

Face au durcissement actuel des contraintes externes et aux tentations de mise en concurrence des associations entre elles, la Sauvegarde, qui dispose déjà d'un fort positionnement sur le territoire des Yvelines, doit maintenant privilégier les complémentarités de compétences et de moyens. Son approche doit être celle du développement durable des territoires à travers la recherche de nouvelles solidarités inter associatives et le développement d'un travail en réseau.

Sur la base d'un diagnostic et d'un projet partagés, des partenariats associatifs fructueux pourront ainsi être établis permettant de mieux répondre aux besoins des populations en mutualisant les ressources d'organismes intervenant sur des champs différents mais complémentaires. De tels partenariats devraient aussi permettre d'expérimenter de nouvelles formes de réponses à des besoins sociaux émergents ou actuellement mal pris en compte.

La présence de BUC Ressources dans l'Association constitue une ressource qui devrait être davantage mobilisée pour favoriser la rencontre de partenaires sur des thèmes susceptibles de justifier le développement d'une ingénierie de projets multi partenariaux.

## **Etre plus présent sur le champ de la prévention sociale**

Pour diverses raisons le champ de la prévention sociale est moins développé en France que dans d'autres pays, plus pragmatiques que le nôtre, où l'on met en avant l'idée que l'argent public mobilisé en matière de prévention permet de faire des économies en matière de « réparation ».

Deux facteurs expliquent pour l'essentiel cette situation :

- l'obligation, le plus souvent, d'avoir recours à des financements multiples de caractère non pérennes pour financer des actions de prévention, n'incite pas les organismes du champ social à investir dans ce secteur.
- la réticence à engager des formes d'intervention précoces lorsqu'elles semblent pouvoir conduire à une stigmatisation de certaines catégories de la population.

Cependant il conviendrait peut être aujourd'hui, dans l'intérêt des personnes concernées, de pouvoir dépasser ce double obstacle. La Sauvegarde, qui dispose d'une réelle expérience en la matière (Aide à la rencontre pa-

rents enfants et Prévention spécialisée notamment) pourrait s'y employer auprès des pouvoirs publics.

Il faut signaler que le secteur de la Prévention spécialisée qui, au plan national, demeurait très réticent à se situer comme un acteur de la prévention de la délinquance a, depuis peu, abandonné ses réserves à l'égard de cette problématique à laquelle les élus locaux sont très sensibles. La Sauvegarde, en cohérence avec son souci d'ancrage dans les territoires, doit donc développer ce type d'intervention.

## **Diversifier les initiatives pour prendre en compte les besoins émergents**

La prise en compte des besoins des personnes âgées dépendantes ou des handicapés vieillissants, les questions d'accès au logement ou aux savoirs de base, la prise en charge de jeunes adultes qui se retrouvent en marge de la société constituent aujourd'hui, parmi d'autres, des questions de société qui invitent à produire de nouvelles actions en partenariat avec des acteurs divers, qu'ils soient locaux, départementaux, voire nationaux.

Ces nouvelles actions de la Sauvegarde visant à répondre à de réelles détresses sociales de nos concitoyens devront être fondées sur les valeurs et les principes d'actions de son projet associatif.

Intervenant déjà dans le secteur du handicap elle pourrait, par exemple, s'investir dans la question des handicapés vieillissants en engageant une réflexion exploratoire avec les CCAS, les CIAS, les Caisses de retraite, les services d'aide ou de soins à domicile et, bien évidemment, les réseaux associatifs déjà présents dans ce domaine afin que cette problématique particulière soit mieux prise en compte sur le territoire des Yvelines.

## **Enrichir la gouvernance associative et l'adapter à ce nouvel enjeu**

Depuis longtemps la Sauvegarde est le lieu où se croisent les engagements personnels (professionnels ou bénévoles), les innovations professionnelles, les réflexions et les échanges, ce qui lui a permis, au cours des années, de s'adapter aux évolutions des politiques publiques et des besoins sociaux.

Pour que les orientations du présent projet associatif puissent se concrétiser, l'Association va devoir à nouveau faire la démonstration de ses capacités d'adaptation en revisitant son organisation interne, son management, et plus globalement, sa gouvernance associative.

# Capacité d'agir

## Revoir l'organisation interne, le management et la gouvernance associative

Jusqu'à maintenant la Sauvegarde était organisée en « râteau », c'est-à-dire une direction générale coiffant 21 établissements et services pouvant eux-mêmes être classés à l'intérieur de 4 pôles d'importance inégale : la protection de l'enfance, le médico-social, la lutte contre les exclusions et la formation.

La volonté affichée de l'Association de s'inscrire davantage dans les territoires, plus particulièrement dans les Yvelines, pourrait impliquer à terme un autre type d'organisation autour de quelques grands territoires du département.

Une telle réforme ne peut toutefois s'envisager qu'étalée dans le temps et profondément concertée avec les directeurs d'établissements et de services et les représentants du personnel. Elle pourrait également être facilitée par le mode de relations de type participatif qui a été instauré ces derniers mois, pour d'autres raisons, à l'initiative du présent directeur général, entre la direction générale de l'Association et les directeurs d'établissements et de services.

Par ailleurs, cette réforme nécessite aussi des évolutions au niveau du bénévolat de gouvernance pour permettre un certain rééquilibrage des origines géographiques des administrateurs au sein du Conseil d'administration, de façon à y assurer une « représentation » minimum des territoires.

De même les Commissions de suivi et d'orientation, placées actuellement auprès de chaque établissement et service, devront peut-être s'envisager, à terme, auprès des territoires.

Les diverses instances de l'Association concernées devront se saisir de ce dossier pour préciser les contours et les modalités des réflexions à mener dans ces différents domaines.

## Qualifier, valoriser et promouvoir les ressources humaines des salariés

Les professionnels occupent une place privilégiée dans la mise en œuvre du projet de l'Association car ce sont eux qui interviennent, au quotidien, auprès des 5 000 personnes accueillies chaque année par la Sauvegarde.

La Sauvegarde se doit donc d'assurer une gestion efficace et responsable de la ressource humaine que représentent ses salariés.

Dans le cadre du présent projet associatif, il conviendra de veiller plus particulièrement :

- à l'adaptation des compétences professionnelles pour aborder efficacement des logiques plus transversales
- au développement d'une plus grande polyvalence des personnels éducatifs pour faire face à l'évolution du contexte dans lequel la Sauvegarde va exercer ses missions au cours des prochaines années (complexité des situations, positionnement territorial, rationalisation des coûts, etc.)
- à faciliter la mobilité interne des professionnels dans le cadre des différents établissements et services ou la mobilité externe vers des réseaux partenaires
- à mutualiser certaines actions de formation destinées aux professionnels et aux bénévoles relevant de réseaux proches aux interventions complémentaires
- à développer, avec Buc Ressources, une ingénierie de formations innovantes à vocation transversale autour de sujets trop souvent délaissés (diversité culturelle, prévention de la délinquance, etc.)

De même, le report de l'âge de départ en retraite et l'allongement de la durée des carrières qui en résulte, accroissent les responsabilités des employeurs en matière de gestion des parcours professionnels. La Sauvegarde devra donc être particulièrement attentive aux problématiques d'usure professionnelle qui se rencontrent assez fréquemment dans le secteur social, aux risques de déqualification, aux phénomènes de turn-over qui déstabilisent les services, etc.

L'Association devra enfin également se soucier d'une bonne utilisation des compétences de ses bénévoles de gouvernance et de ses bénévoles engagés dans des activités auprès de certains établissements et services.

## Développer des « partenariats » internes, les liens inter structures et accompagner la construction d'une véritable culture associative commune

Au cours de la période écoulée, des évolutions très intéressantes se sont produites à la Sauvegarde où on peut maintenant observer une volonté partagée des administrateurs et des professionnels de décloisonner les activités. Cela s'est traduit notamment par :

- un développement fructueux d'échanges de toute nature entre établissements et services
- la mise en place de dynamiques inter services et inter établissements porteuses d'avenir

Il convient donc maintenant de consolider cette construction d'une véritable culture commune à l'Association, au-delà de ses établissements et services, notamment au niveau :

# Permettre à chacun de

- du projet de déclinaison opérationnel du présent projet associatif
- de l'exercice des mandats de représentation assurés par les différents acteurs de l'Association.

Pour accompagner et poursuivre ces évolutions, les outils de communication interne à l'Association seront renforcés afin de permettre une meilleure appropriation par chacun, professionnels et bénévoles, de l'ensemble des actions développées par la Sauvegarde et ses partenaires. Il s'agira aussi de favoriser ainsi la mutualisation des expériences professionnelles et de faciliter l'échange des points de vue, des réflexions et des initiatives.

A cet effet, la rénovation du bulletin interne « Actualités associatives » a été engagée et de nouveaux vecteurs de communication vont être envisagés. Une commission « communication » réunissant des administrateurs, des responsables d'établissements et de services et une représentante de la Direction générale a été constituée.

## **Renforcer la communication externe pour influencer sur les politiques publiques**

Parallèlement au renforcement de la communication interne, la commission « communication » devra faire des propositions en matière de communication externe, domaine dans lequel la Sauvegarde a pris un certain retard comparativement aux actions de communication développées par des associations de même importance.

La communication externe de la Sauvegarde ne doit cependant pas devenir une finalité en soi qui serait développée sans souci de cohérence avec les valeurs fondatrices de l'Association. Son objectif premier devra être de produire les supports d'information nécessaires au renforcement du positionnement des acteurs de l'Association (administrateurs et encadrement) lors de leurs missions de représentation.

Mais, plus stratégiquement, la communication externe de la Sauvegarde devra également s'attacher à sensibiliser la société civile aux questions sociales et à nourrir les réflexions des acteurs des politiques publiques du département dans ce domaine. Elle devra aussi promouvoir, auprès de ces derniers, la défense des valeurs as-

sociatives de solidarité, éventuellement en partenariat avec les différents réseaux qui poursuivent les mêmes objectifs.

A cet effet, la Sauvegarde devra se doter d'un ou plusieurs outils de communication externe (lettre électronique par exemple) afin de :

- Sensibiliser l'opinion publique aux difficultés que rencontrent les populations fragilisées et aux moyens d'y remédier
- Valoriser l'expression des personnes accompagnées par l'Association et leurs potentialités à se prendre en charge
- Médiatiser le travail des professionnels et bénévoles de l'Association et présenter l'état de leur réflexion, les actions qu'ils conduisent, les effets que ces actions produisent
- Influencer sur les choix opérés par les acteurs publics

Il conviendra aussi que l'Association investisse de nouveaux espaces de concertation et de réflexion réunissant des acteurs économiques, sociaux et politiques du département, voire les organise elle-même. Elle pourrait notamment utiliser à cet effet le site et les moyens de BUC Ressources pour organiser des journées d'étude et de réflexion.

Elle devra enfin définir une stratégie de communication vis-à-vis des médias du département (presse écrite, radio et télévision).

## **Faire vivre le projet associatif dans la durée**

La mise en œuvre de ce projet associatif va impliquer pour la Sauvegarde des évolutions très importantes, tout à la fois pour sa structuration, son organisation, son management, sa culture, son identité...

Il convient donc que tous les acteurs de l'Association puissent se l'approprier à partir des déclinaisons opérationnelles qui vont venir le compléter.

**En conséquence, il devra être porté, animé et évalué institutionnellement dans la durée jusqu'en 2016.**



# Conclusion

**A**u début de cette seconde décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle, la Sauvegarde fait face à des bouleversements d'une ampleur inégalée ; outre les évolutions législatives majeures des dix années passées, elle est maintenant prise « en tenaille » entre des financements qui tendent à se réduire et des besoins sociaux qui augmentent, se diversifient, se complexifient.

Face à cette situation, l'Association fait le choix de s'adapter à ces nouvelles contraintes, avec la volonté de maintenir, voire d'améliorer, la qualité de service qu'elle se doit d'apporter aux personnes qu'elle accompagne.

Aujourd'hui comme hier, elle continue à croire à la pertinence de son message d'espoir que chacun puisse « devenir acteur de sa vie ».

Notre Association est consciente des contraintes liées à la maîtrise actuelle et à venir des dépenses publiques ; responsable, elle mettra en œuvre les adaptations nécessaires ; mais engagée, elle fera toujours valoir, dans ce contexte, la primauté de l'absolue dignité de la personne humaine.

**C**es changements sont majeurs et demanderont des efforts importants de tous. Mais le rôle reconnu de la Sauvegarde dans le département, ses compétences, son expertise et la solidité de son projet associatif constituent des atouts précieux pour répondre aux défis de la période



# SAUVEGARDE DES YVELINES

Sauvegarde de l'Enfant, de l'Adolescent et de l'Adulte en Yvelines  
Siège social: 9 bis, avenue Jean-Jaurès, 78000 Versailles  
Téléphone: 01 39 23 19 19. Télécopie: 01 39 54 94 34  
e-mail: [sauvegardeyvelines@seay.asso.fr](mailto:sauvegardeyvelines@seay.asso.fr) - Site internet: [www.seay.asso.fr](http://www.seay.asso.fr)  
ASSOCIATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE PAR DÉCRET DU 23 FÉVRIER 1898

Logo  
papier recyclé  
à venir