

---

# PROJET ASSOCIATIF

ASSOCIATION RÉNOVATION

2024 - 2028





# SOMMAIRE

- |           |   |           |  |
|-----------|---|-----------|--|
| <b>04</b> | POURQUOI UN PROJET ASSOCIATIF ?                     | <b>20</b> | LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ASSOCIATION                       |
| <b>06</b> | RÉNOVATION, UNE FORTE IDENTITÉ ASSOCIATIVE          | <b>23</b> | L'ATTRACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION ET DE SES MÉTIERS                                      |
| <b>08</b> | RÉAFFIRMER LA VOLONTÉ D'INCLUSION                   | <b>27</b> | DE LA CONJONCTION DES OUTILS NUMÉRIQUES AVEC LES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOINS |
| <b>11</b> | FAIRE VIVRE LE FAIT ASSOCIATIF                      | <b>30</b> | ET MAINTENANT ? POUR CONCLURE  |
| <b>14</b> | RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR                         |           |  |
| <b>16</b> | MIEUX PRÉVENIR ET REPÉRER PRÉCOCEMENT               |           |  |
| <b>18</b> | FAVORISER CONCRÈTEMENT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION |           |  |

# POURQUOI UN PROJET ASSOCIATIF ?

Fondé sur la rencontre de valeurs avec une société et un environnement en évolution, c'est un acte politique fort, une vision, des orientations et des principes d'action qui viennent guider nos adhérents et professionnels pour les prochaines années.

Rénovation reste fidèle aux valeurs dont elle s'inspire depuis 1955. Mais le monde dans lequel elle agit ne cesse de changer. Le projet associatif 2019-2023, qui succédait à celui de la période 2014-2018, témoignait de la volonté d'articuler la permanence de notre identité avec la nécessité de s'adapter aux évolutions, voire aux ruptures que nous constatons dans notre environnement. Les années écoulées précédant l'élaboration de ce projet avaient été marquées par un phénomène migratoire qui semble durable et en face duquel notre devoir d'humanisme paraît plus impérieux que jamais. Les préoccupations relatives à l'avenir de la planète s'imposent désormais à toute institution, y compris la nôtre. Le numérique bouscule, pour le meilleur et pour le pire, nos habitudes de travail, nos comportements et ceux de nos usagers.

Tous ces mouvements affectent une société, où les fractures de diverses natures ont souvent tendance à se maintenir, voire à s'aggraver. Il nous faut donc, plus que jamais développer une action, une réflexion, et même une recherche, qui nous permettent de mieux analyser les déchirures de ce tissu social, et leurs incidences sur les adultes, les adolescents, les enfants, voire les bébés, qui sont nos usagers, ou qui sont susceptibles de le devenir un jour.

À ces tendances de fond s'est ajoutée entre la fin 2019 et 2022 la phase aiguë de la pandémie de COVID 19. Cette crise sanitaire, sans précédent depuis des décennies, a eu sur nos sociétés des effets que nous n'avons pas fini de subir ni de mesurer. Dans nos champs d'intervention, nous avons d'ores et déjà pu constater son impact sur la santé mentale notamment celle des adolescents, et l'influence aggravante qu'elle a eu sur des situations familiales et sociales difficiles.

Au surplus, pour l'association elle-même, la pandémie a été une épreuve globalement bien surmontée, grâce à l'implication des salariés et de l'encadrement. Il a fallu s'adapter au contexte sanitaire, inventer ou développer de nouveaux moyens de communication avec les patients et leurs familles, trouver la juste dose de télétravail. Autant d'efforts dont certains fruits ont pu se pérenniser au fur et à mesure que se desserrait relativement l'emprise du COVID sur la société et sur notre association.

Compte tenu de ces circonstances exceptionnelles et de la mobilisation spécifique qu'elles ont entraînées, nous n'avons pu mener les travaux de réflexion approfondie, concertée et partagée, qui avaient débouché sur le projet associatif 2019-2023. Au demeurant, les grands thèmes autour desquels il s'articule restent d'actualité, ce qui confirme sa pertinence. Et si nous avons indéniablement progressé sur certains de ces axes, le contexte de ces dernières années nous a empêchés de consacrer à certains autres autant d'implication et de temps que nous ne l'aurions souhaité.

Dans ce contexte, nous avons décidé de ne pas réécrire de fond en comble un projet qui reste dans une très large mesure avec nos préoccupations, et avec les attentes des personnes accompagnées et de nos partenaires. Cependant, tout en infléchissant certaines de ses modalités par une actualisation à la marge, nous avons décidé d'y ajouter un chapitre supplémentaire sur le problème de l'attractivité dont l'importance cruciale s'est sinon amplifiée, du moins révélée dans la foulée du COVID 19. Et le monde du Numérique prenant une place toujours plus prégnante, nous avons voulu adapter le contenu de ce chapitre à la meilleure appréhension de la réalité de nos besoins.

# RÉNOVATION, UNE FORTE IDENTITÉ ASSOCIATIVE

L'Association est considérée par ses membres, ses professionnels et par ses partenaires comme le produit d'une histoire et comme détentrice à la fois d'une déontologie, d'un réel savoir-faire dans ses champs d'intervention et d'une capacité d'innovation conservée.

Une histoire globalement constituée par :

- un engagement auprès de publics identifiés de personnes à troubles psychiques ou comportementaux ;
- une mission globalement définie par la phrase : « ni l'hôpital ni la prison » ;
- une réflexion constante grâce à la transversalité de nos interventions sanitaires, sociales et médico-sociales ;
- un engagement permanent des professionnels pour accompagner et pas seulement soigner le handicap psychique ;
- une forte influence des psychiatres et psychologues et une référence à la clinique psychanalytique ;
- une institution associative démocratique : continuité et alternance de la présidence ;
- existence de commissions, association des directeurs aux instances...

Aujourd'hui, ce que l'on fait et qu'on sait faire (tradition, identité) :

- Une **expertise « clinique »** reconnue par nos partenaires et autorités de contrôle, au service de nos différentes activités et projets. Cette expertise, élément structurant de notre identité, vient traduire notre approche globale de la personne en tant que citoyen, et concerne donc tous nos secteurs d'activités sanitaire, médico-social et social, et ne peut être réduite aux soins.
- Cette expertise sert de cadre à **notre capacité à innover et investir de nouveaux espaces** : DITEP, Hôpitaux de jour à temps partiel, diversification AED, Rd'Accueil, équipes mobiles sur les territoires, Persona!, concept des Estancades, festival R'Festif, Pass'Mirail... une culture de l'institution, au sens d'une volonté d'instituer du collectif dans une société individualiste par une ré-interrogation permanente sur les pratiques.

## **QUI S'EST TRADUITE DANS NOTRE PROJET ASSOCIATIF 2014-2018...**

par le choix d'orientations transversales qui ont renforcé les synergies entre acteurs :

- **La vie associative** : comment faire vivre le fait associatif ?
- **Accompagner les mutations en action sociale** : observer l'évolution des publics, former les professionnels au travail en réseau...
- **Promouvoir l'innovation** notamment sur les thèmes permettant de renforcer l'inclusion des personnes accompagnées dans la société : le repérage et la prévention, l'aide aux aidants, le logement, l'insertion par l'activité, le vieillissement et l'insertion culturelle et sportive.

## **... PUIS DANS NOTRE PROJET 2019-2023**

Dans la continuité du précédent, il a pris en compte les évolutions sociales et environnementales à travers **SEPT IDÉES-FORCES** :

- Réaffirmer la volonté d'**inclusion**
- Faire vivre **le fait associatif**
- Développer **le pouvoir d'agir**
- Mieux **prévenir et repérer** précocement
- Favoriser concrètement **la Recherche et l'Innovation**
- Promouvoir **la responsabilité sociétale et environnementale**
- De la conjonction des **outils numériques** avec les parcours d'accompagnement et de soins

## **... POUR SE PROLONGER DANS NOTRE PROJET ASSOCIATIF 2024-2028**



# RÉAFFIRMER LA VOLONTÉ D'INCLUSION

Rappelons qu'à Rénovation l'accompagnement de la personne dans sa globalité est une de nos valeurs essentielles. L'association et ses services visent l'autonomie des personnes, ce qui nous conduit à diversifier constamment nos modes d'accompagnement et à implanter nos services au cœur de la Cité ou en milieu rural au plus près des besoins des publics les plus démunis.

Les notions d'inclusion et de virage ambulatoire, récemment promues par les pouvoirs publics, nous sont donc naturelles et font partie de notre ADN. Nous sommes toujours en recherche de progression et nos orientations 2014-2023 l'ont montré. Nous voulons **renforcer les partenariats avec les autres acteurs de l'inclusion** (logement, emploi, prévention...) ayant des compétences complémentaires aux nôtres, ce qui implique d'**élargir nos horizons** et permettre d'**aborder de nouveaux publics**.

**Rénovation a une identité et une expérience particulière liée à ses interventions dans les secteurs social, médico-social et sanitaire.** C'est une force qu'il nous faut valoriser. Mais par ailleurs, Rénovation conserve une image essentiellement médico-sociale, liée à la reconnaissance de son expertise sur les troubles du psychisme. C'est à la fois un atout et une difficulté pour investir de nouveaux horizons.

Il nous faut **renforcer notre expertise sociale**, alors que nous sommes connus et reconnus sur les troubles du psychisme. Nous devons utiliser cette expertise pour anticiper et proposer une approche associative en amont des politiques publiques.

D'une part, en effet, la dimension sociale ne saurait être absente de l'action des établissements sanitaires et médico-sociaux qui doivent s'efforcer, dans toute la mesure du possible, de favoriser l'inclusion et l'insertion de leurs usagers, dans des cursus scolaires, dans l'emploi protégé ou non, et dans le logement.

D'autre part, le distinguo entre institution et milieu ouvert a vocation à s'estomper et nous devons nous appuyer aussi sur l'expertise de nos services de milieu ouvert qui déploient leur action dans des milieux concernés par les problèmes structurels de notre société - inégalités, isolement - mais aussi dans des contextes de crise, comme celle des migrants.

Si notre expérience d'intervention dans ces 3 secteurs montre que des articulations existent bien entre nos établissements, elles peuvent être développées et nous voulons **accentuer les liens et les partages d'expérience** dans le but d'accroître la cohérence des accompagnements et de traduire concrètement **la culture commune** inscrite dans la charte.

**Nous voulons œuvrer à une synergie des différents secteurs afin de favoriser une fluidification des parcours, et de développer une expertise sociale associative.**

Cette synergie implique en particulier les cadres des établissements et de la direction générale pour :

- **Intensifier les échanges**, partager et s'approprier les expériences, harmoniser les pratiques, la formation ;
- **Mutualiser les partenariats** actuels ou à venir ;
- Construire **une veille juridique** commune ;
- Contribuer avec leurs compétences au **portage de projets hors territoire** ;
- Élaborer **des projets transversaux** aux trois secteurs.

...Et des risques auxquels nous devons être vigilants.

Cependant, nous restons vigilants quant aux **conséquences induites par l'inclusion dans les politiques publiques** ; nous en identifions trois principales.

L'inclusion signifie des accompagnements directs plus discontinus et des partenariats multiples. Nous devons veiller aux risques liés à la logique de prestation pouvant entraîner un morcellement de l'accompagnement et des ruptures des prises en charge alors que nous devons en assurer la cohérence et la continuité. Nous adoptons donc une position nuancée face à des dogmes ou injonctions paradoxales du libre-choix, du pouvoir d'agir, alors que l'on attend dans le même temps de nos services une globalité d'accompagnement.

L'inclusion concerne chacun à des degrés divers, et le travail de nos professionnels est de faire émerger les potentialités des personnes ; mais **l'inclusion totale ne conviendra pas nécessairement à tous**.

Et donc, si les pouvoirs publics fixent des objectifs quantifiés d'inclusion (par exemple 75% d'enfants inclus dans l'école), il nous faut veiller à ce qu'elle ne se fasse pas au détriment des personnes les plus vulnérables, et que ce modèle ne vienne pas se substituer totalement aux prises en charge plus traditionnelles et qui ont toujours leur pertinence.

Par ailleurs, si en France les secteurs médico-sociaux et l'Éducation Nationale se sont historiquement construits de façon assez étanche, il faut qu'ils participent activement à ce mouvement inclusif, à la fois en se formant mutuellement et en adaptant les locaux scolaires, périscolaires et de loisirs pour y accueillir les interventions médico-sociales.

Le travail social en milieu ordinaire favorise aussi l'autonomie des professionnels. Ceci, couplé à la montée de l'individualisme, doit nous inciter à réfléchir encore plus à **ce qui fait institution** : la réaffirmer comme un espace de création du collectif et du vivre ensemble qui nous concerne tous, bénéficiaires et professionnels.



# FAIRE VIVRE LE FAIT ASSOCIATIF

Le sociologue Jean-Louis Laville, spécialiste des associations, définit la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif ».

La gouvernance à Rénovation s'inscrit à la fois dans l'accomplissement des missions fixées par l'Association dans ses statuts, et dans le respect des principes édictés par sa Charte. L'association porte une vision de l'avenir qu'elle va traduire dans **le développement d'une vie associative riche et structurée autour tant de la dimension militante que de la dimension professionnelle.**

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **Conseil d'administration** est l'instance dirigeante de l'association, il doit rester un lieu de participation active à la vie associative afin de prendre les décisions qui engagent l'association.

## LE BUREAU

Le **Bureau** rend compte au conseil des travaux préparatoires sur les différentes propositions d'actions envisagées et sur lesquelles le conseil doit se prononcer.

## LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration veille à ce que sa composition reflète une représentation équilibrée entre :

- Les représentants issus du secteur professionnel ;
- Les représentants de la société civile ;
- Les représentants des pouvoirs publics.

Mais cette composition doit également tendre vers une plus grande mixité sociale et générationnelle et vers la parité homme/femme. Afin de pérenniser ses actions dans le temps l'association et le conseil d'administration doivent s'enrichir par **une politique volontariste de recrutement d'adhérents** destinée à assurer son renforcement et son renouvellement. On pourra trouver une source d'attraction à travers une politique active de communication. Ce renforcement passe également par des actions de formation des administrateurs et par leur implication accrue dans la préparation des décisions.

## SON ACTION VIS À VIS DE SON ENVIRONNEMENT

L'association est une force de proposition sur les sujets politiques liés à notre secteur d'activité. Sa participation aux différentes initiatives portées par le secteur est à encourager dans la mesure où elle correspond évidemment à nos valeurs, à nos missions, et à nos orientations techniques.

L'association devra poursuivre une politique claire en matière « d'expansion » de son activité :

- **Disponibilité** vis-à-vis des acteurs du secteur qui souhaitent entrer en synergie avec elle, si ces coopérations sont au service d'un projet dont le sens est d'accompagner encore mieux les personnes, dans un esprit de qualité.
- **Examen approfondi des complémentarités possibles vers des activités connexes** n'étant pas directement dans le champ d'activité de l'association ou ne correspondant pas ou peu aux populations qui sont prises en charge actuellement à Rénovation.

L'association continuera à assurer une présence active sur les territoires par la participation de ses administrateurs aux instances territoriales pour lesquelles elle sera sollicitée.

## SON ACTION EN INTERNE À L'ASSOCIATION

À aucun moment il ne convient de confondre gouvernance et management.

Les membres du conseil d'administration continueront à se consacrer à **l'étude des enjeux et des projets de développement des établissements** sur leur territoire.

La présence des membres du conseil d'administration dans les établissements s'intensifiera de manière à **renforcer les relations** entre administrateurs et professionnels.

Ce renforcement passe notamment par la nomination d'administrateurs relais, actifs auprès de chaque établissement.

Le conseil d'administration doit aussi se pencher sur le problème du recrutement et du rôle des adhérents.



# RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR

## En quoi le développement du pouvoir d'agir est-il un enjeu pour l'action sociale ?

Yann Le Bossé, professeur universitaire en sciences de l'éducation au Québec, répond : « Les pratiques sociales sont potentiellement dommageables car elles peuvent produire des effets qui empirent la souffrance des personnes. Les systèmes de prise en charge s'auto-justifient, ne solutionnent pas toujours les difficultés, augmentent souvent les coûts et génèrent des postures iatrogènes de sauveur, de policier ou de militant de la part des professionnels.

L'action sociale unilatérale pose la question de l'efficience et du sens des pratiques des intervenants, de l'imputabilité des politiques sociales.

Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités replace l'intervenant social dans une position de passeur, de facilitateur. Il ouvre la porte à une autre logique d'intervention : l'affranchissement des personnes, dans le sens du franchissement des obstacles à leur épanouissement personnel ou collectif.

La personne n'est pas appréhendée à partir de ses supposées carences mais à partir de ses forces et atouts, pour entreprendre le changement visé. Ainsi la personne redevient réellement partie prenante de son parcours. »

Au cours du projet associatif 2014-2018, l'association a déployé **le festival R'Festif**, plusieurs parrainages de **Groupements d'Entraide Mutuelle**, a soutenu la création d'**une association de patients**. Mais nous pouvons encore progresser et expérimenter.

**Comment proposer des modes d'expression nouveaux, collectifs comme individuels, aux usagers et à leurs familles ? Quelles instances créer ? Comment faire circuler cette expression entre les différents niveaux de l'association ?**

**Les professionnels de Rénovation s'inscrivent depuis toujours dans le principe d'un accompagnement global et respectueux des choix de la personne, mais de nouveaux apports de formation peuvent-ils leur être fournis ?**

Le projet associatif doit s'attacher à cette dynamique et l'évaluer





# MIEUX PRÉVENIR ET REPÉRER PRÉCOCEMENT

**Tout en dénonçant l'état sinistré de la psychiatrie française, et en particulier la faiblesse des moyens de la pédopsychiatrie de secteur, notre action tend vers une démarche de prévention et de repérage précoce.**

La prévention consiste à intervenir avant l'apparition des troubles psychiques ou psychosociaux. Dans notre domaine aussi, l'adage « mieux vaut prévenir que guérir » a toute sa pertinence même si nous n'avons pas comme en médecine de vaccins.

Mais la prévention peut être primaire, secondaire ou tertiaire, et s'adresse alors à des publics à des stades différents de leurs troubles, et qui nécessitent des accompagnements spécifiques.

Ainsi devons-nous détecter les tendances à l'isolement, aider et soutenir les familles qui nous sont signalées, avant la survenue des troubles, aider les aidants naturels, agir pour prévenir l'acte suicidaire comme nous le développons depuis onze ans en Gironde.

Enfin, nous devons particulièrement nous intéresser **au passage de l'adolescence à l'âge adulte et à la transition entre services** trop souvent sources de ruptures graves. Le repérage précoce consiste à intervenir le plus tôt possible dès l'apparition des premiers troubles aussi minimes et anodins soient-ils dans le domaine psychique et psychosocial.

Chez l'enfant, nous avons à cœur de déceler les troubles tels **le décrochage scolaire** même si sociologues et enseignants savent qu'il existe un pourcentage notable de décrochages en dehors de toute pathologie.

Nous développons ainsi **les équipes mobiles d'appui à la scolarisation** pour soutenir les équipes pédagogiques à maintenir l'accompagnement d'enfants et adolescents et ainsi éviter les ruptures dommageables pour la suite de leurs parcours ; nous participons également aux **équipes mobiles ressources « Psychiatrie / ASE »** qui visent, par l'apport de leurs expertises, la continuité d'accompagnement des jeunes en établissements sociaux et médico-sociaux.

Nous défendons aussi **la prévention et l'accompagnement des refus scolaires anxieux**, ou encore les soins pour des jeunes empêchés dans leur scolarité pré-professionnelle.

Chez l'adulte nous avons à cœur de déceler les premières manifestations discrètes, un certain isolement social ou des bizarreries avant l'évolution vers la structuration pathologique, avant que la maladie ne se développe. Et ainsi permettre que le sujet puisse demeurer dans son milieu naturel et non institutionnel.

# FAVORISER CONCRÈTEMENT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

La lecture de la Charte de Rénovation laisse penser que la recherche et l'innovation sont des préoccupations majeures de notre association.

« ...4. Nous sommes en recherche constante de compétence et de perfectionnement.

5. Nous sommes dans notre pratique en recherche d'innovation... »

Pour s'adapter à l'évolution sociale, pour faire face aux problématiques de plus en plus complexes auxquelles nous sommes confrontés, améliorer la qualité de nos pratiques et de nos suivis, nous évaluer pour mieux défendre nos valeurs, notre place et nos actions, il est souhaitable et plus encore, que Rénovation poursuive l'effort de **s'inscrire dans la réalité des mouvements de recherches** sociales et humaines, psychiatriques, économiques, sans oublier le champ des neurosciences...

**Pour ce faire, adoptant une approche proactive et pluridisciplinaire, nous retenons un cadre d'actions en cinq axes, animés par les travaux de la commission Recherche et Innovation :**

- 1** Inciter chaque établissement à proposer ou identifier un sujet de recherche et/ou innovant à développer dans le cadre de leur projet quinquennal.

## FAVORISER CONCRÈTEMENT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

- 2** Susciter un cycle de conférences avec espace de discussion où seraient traités des sujets actuels de recherche.
- 3** Valoriser le travail des étudiants en formation au sein de nos établissements : pour les travaux réalisés au sein de nos établissements, promouvoir la présentation in situ par les étudiants de leur mémoire. Outre la prise de connaissance du contenu des travaux et de leur portée, cela permettrait d'établir des contacts utiles avec les enseignants ou les chercheurs des instituts de formation ou de l'université, tous des tremplins pour stimuler la promotion et la dynamique de sujets de recherche ultérieurs.
- 4** Développer une ouverture européenne : des visites et des rencontres avec des établissements d'intérêt ou comparables aux nôtres seront à envisager (Espagne, Belgique, Italie, Allemagne, Suisse, Canada...).
- 5** Rechercher des financements spécifiques orientés recherche : développer des sujets de recherche nécessite bien souvent des financements. À ce titre, des contacts pourraient être établis avec le Conseil Régional, mais aussi auprès d'organismes comme NOVESS, fonds d'investissement dédié aux entreprises de l'économie sociale et solidaire.

En termes de sujets, plusieurs pistes de recherches sont évoquées, qui demanderont le concours d'une université et de doctorants :

- Mesurer les effets des politiques publiques en matière d'inclusion dans le milieu ouvert et le droit commun
- Savoir ce que nos usagers sont devenus
- Observer les évolutions démographiques, économiques, sociales des territoires où nous sommes implantés, pour répondre au mieux à la demande des pouvoirs publics, voire, idéalement pour la devancer.

# LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ASSOCIATION

Lors de son séminaire du 19 octobre 2018 l'association a souligné l'importance de s'inscrire dans une dynamique du bien-être au travail et de développement durable.

Le projet associatif proposera la réalisation d'un agenda 21 qui reprendra ces deux éléments. Le programme Agenda 21, lancé lors du Sommet de la terre, à Rio, en 1992 est une méthode de travail. C'est une démarche globale initiée par une entité, conduite avec les salariés et les acteurs locaux, avec l'ambition collective de faire du développement durable le nouveau modèle de développement de cette entité.

L'agenda 21 est à la fois un diagnostic partagé, une stratégie sur la base d'enjeux clairement identifiés et un plan d'action pluriannuel.

Pour notre association il n'est pas question d'envisager les 40 thèmes de l'agenda 21. Nous poursuivons 3 axes :



**LA QUALITÉ  
DE VIE ET  
DE SANTÉ  
AU TRAVAIL**



**LA FORMATION  
PROFESSIO-  
NNELLE**



**LE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

## LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La politique sociale à valider par les membres de l'association et soumise à l'avis du conseil social économique devra mettre en exergue différents **leviers de mobilisation professionnelle** et notamment préciser combien la prise en compte de la qualité de vie au travail est réelle.

Il s'agira dans ce projet associatif de renforcer cette place de choix donnée à l'**amélioration continue des conditions de travail** dans notre politique sociale, notamment en ouvrant la réflexion sur des démarches d'actions de prévention, sur des actions collectives sportives et culturelles, sur une meilleure communication vis-à-vis des salariés de tout ce que Rénovation a déjà mis en œuvre, continue de mettre en œuvre et développera à moyen terme en matière de santé et qualité de vie au travail.

## LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Pour la formation professionnelle il a été évoqué à plusieurs reprises la nécessité d'**élargir le champ des pratiques cliniques vers d'autres techniques**.

La formation professionnelle pourrait aussi aller vers des formations sur le bien-être au travail (relaxation, sophrologie, ergonomie, gestion des conflits) et sur des comportements éco-responsables qui pourraient être aussi transmis à nos usagers.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre de notre projet 2019-2023, nous avons inclus dans notre Charte la démarche de développement durable, et l'association et tous ses établissements s'y inscrivent. La commission permanente Environnement a été créée, chaque établissement y est représenté par un référent Environnement, et les bonnes pratiques et initiatives y sont partagées.

Sans être exhaustifs, nous devons poursuivre sur cette lancée :

- 1 PHASE BILAN** : mesure de l'empreinte carbone, bilan énergétique des bâtiments, des actions exemplaires déjà menées...
- 2 PISTES D' ACTIONS A MENER** : choix immobiliers et mobiliers économiques en énergie, utilisation de produits écologiques (matériels recyclables, produits / entretien des locaux...), formation des professionnels et des usagers au tri sélectif et à la gestion des déchets, éducation autour de la consommation d'énergie et des ressources en eau, création de jardins thérapeutiques dans certains établissements, gestion des achats avec des circuits courts (produits alimentaires, consommables), réflexions autour des déplacements domicile travail (co-voiturage).

À terme, nous pourrions communiquer autour de ce projet et contribuer à faire connaître l'association en montrant que **l'accompagnement de personnes va de pair avec une attitude éco-responsable.**





# L'ATTRACTIVITÉ DE L'ASSOCIATION ET DE SES MÉTIERS

Les problèmes de **recrutement** et de **fidélisation** des salariés prennent une acuité croissante dans nos sociétés. Cette situation tient sans doute à plusieurs causes : les évolutions économiques et démographiques rendent progressivement le rapport de forces moins défavorable aux salariés. La rupture brutale avec l'environnement de travail, engendrée par le confinement, a incité beaucoup d'entre eux à s'interroger sur le sens de leur vie professionnelle. Le souci de ne pas sacrifier sa liberté et sa vie intime à l'accomplissement de sa carrière professionnelle paraît être devenu plus prégnant qu'autrefois.

De là à affirmer que la valeur travail a perdu de son importance, comme le soutiennent certains analystes, il y a un pas qu'il serait peut-être prématuré de franchir aujourd'hui. Mais il serait difficile de nier que, pour beaucoup de salariés et de futurs salariés, le rapport au travail s'est infléchi.

Rénovation n'échappe pas à cette évolution. Aux difficultés structurelles de recrutement des psychiatres, sont venues s'ajouter ces dernières années des tensions relatives à d'autres catégories professionnelles. Et si la majorité des postes parviennent à être pourvus de manière satisfaisante, il y a en moyenne moins de candidats pour chaque poste offert.

Quant à la stabilité du personnel, elle est moindre que naguère : les démissions se font plus fréquentes ; et un nombre croissant de nouveaux embauchés affiche sa préférence pour des contrats courts, voire des intérim, afin de mieux préserver sa liberté.

Nous ne pouvons nous dispenser d'une réflexion et d'une action de fond sur ce thème. D'une part, en effet, le risque d'une pénurie de compétences à plus ou moins long terme ne saurait être écarté. D'autre part, la nature même de nos activités implique un minimum de stabilité dans les équipes : l'accompagnement thérapeutique de nos patients, le suivi éducatif et pédagogique des personnes accompagnées implique un minimum de stabilité dans les équipes. Nous savons bien que le temps de l'emploi à vie est derrière nous, et que toute communauté de travail a besoin de renouvellement, mais **un équilibre doit être trouvé** entre l'immobilisme et un renouvellement accéléré.

Dans cette perspective, Rénovation, comme d'autres associations comparables, souffre de handicaps par rapport auxquels nous ne disposons que de moyens d'action limités. Nous ne sommes pas maîtres des rémunérations, dont le niveau ne rend pas le secteur des plus attractifs, notamment en début de carrière. Dans ce domaine, notre marge de manœuvre par rapport aux pouvoirs publics et aux conventions collectives, est des plus réduites. Et les initiatives du type de celles que nous avons prises en 2022 pour faire bénéficier du Ségur ceux de nos salariés ne peuvent être multipliées sous peine de tarir les ressources de notre association. Nous devons en revanche, et nous le faisons déjà, agir sur des éléments annexes à la rémunération très importants, tels que l'**aide au transport**, l'**aide au logement**, et l'**aménagement du temps de travail**. Ce dernier thème, compliqué dans des activités comme les nôtres est particulièrement crucial. Car l'harmonisation, dans toute la mesure du possible, des contraintes professionnelles et de la vie familiale, est au cœur des préoccupations de nombreux salariés.

Mais l'attractivité ne se réduit pas à des questions d'argent et de temps. Elle découle aussi de l'**intérêt du travail**, des possibilités qu'y trouvent les salariés de **s'épanouir**, de **se révéler**, de **s'enrichir intellectuellement**, d'être en phase avec leurs aspirations personnelles, bref de **trouver un sens à leur vie professionnelle**. Une forme de gratification immatérielle qui peut aussi aider à mieux supporter la quotidienneté du travail avec un public vulnérable et souvent difficile.

Rénovation a des atouts. Nous disposons déjà d'outils, de méthodes, de procédures susceptibles d'aider nos salariés à se repérer, à réfléchir, à progresser : l'analyse des pratiques est largement répandue.

Nous avons **une politique de formation volontariste et de qualité**, qui, sous ses diverses modalités (sessions collectives, conférences, propositions adaptées), peut contribuer à enrichir la pratique des salariés, et à progresser dans leurs carrières. Nous sommes à l'origine d'initiatives comme **R'Festif**, **Pass'Mirail**, **Persona**, etc, qui témoignent de notre volonté d'action collective et d'insertion dans la cité.

Quant à notre vie associative, outre son caractère démocratique, elle favorise, notamment à travers les commissions et les administrateurs-relais, les occasions de rencontres, de débats, etc, entre les instances administratives, l'encadrement et les salariés.

Il n'est pas question pour autant de se satisfaire de ce constat.

D'une part, en effet, nous devons faire encore mieux dans le domaine de la communication. Certes, dans ce domaine, beaucoup a été accompli, grâce à notre service compétent et aux outils dont il dispose comme Reliance. Nous sommes sur de bonnes bases, comme le prouve aussi entre autres la réussite confirmée de R'Festif.

Mais l'enjeu de la visibilité interne et externe est considérable. Car c'est d'elle que découlent **le sens du travail** pour les salariés, comme la légitimité de notre action aux yeux des financeurs. Elle est un corollaire indispensable de notre action en vue du pouvoir d'agir.

Cette visibilité n'a pas qu'une dimension médiatique, à travers les instruments de communication internes et externes. Elle inclut aussi **la dimension de la recherche**. Nous devons nous efforcer d'en savoir toujours plus sur nous-mêmes et notre environnement à travers le filtre de travaux de recherche méthodiques et documentés.

La **quête de l'attractivité** passe aussi par la poursuite et l'approfondissement d'une réflexion relative à **l'incidence des changements politiques, administratifs, économiques, sociaux, et sociétaux sur l'évolution de nos métiers**. Nous devons notamment nous efforcer de répondre, dans la mesure du possible aux questions suivantes :

- Comment concilier la volonté légitime d'inclusion et d'ouverture des établissements sur l'extérieur, avec la nécessaire logique d'un travail éducatif et thérapeutique axé sur le suivi de la personne sur une période relativement longue ? Comment éviter le risque de n'être plus qu'une plateforme d'orientation et de service ?
- Comment promouvoir et développer l'aspiration à l'innovation dans un univers de plus en plus régi par l'appel à projets et la mise en concurrence ?
- Comment faire face au risque de formatage et d'injonctions thérapeutiques formulés de façon plus ou moins subliminale par certaines de nos tutelles ?
- Comment faire en sorte que la réalité de terrain, telle qu'elle est détectée par nos équipes, soit aussi bien et aussi vite connue que possible par nos instances associatives ?

Au-delà de tous ces outils et de toutes ces réflexions, l'attractivité passe aussi bien sûr par toutes **les pratiques et les dispositifs concrets aidant les salariés à avoir envie d'entrer à Rénovation, et à s'y sentir bien**. Dans cette perspective, le recours à l'apprentissage pourrait être renforcé. Mais, au-delà de l'entretien annuel, de la formation, etc, il faut aussi développer tout ce qui peut permettre au salarié **de faire entendre sa voix, faciliter l'évolution de sa carrière et stimuler sa créativité**.





# DE LA CONJONCTION DES OUTILS NUMÉRIQUES AVEC LES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOINS

Le numérique est aujourd'hui incontournable au sein de l'association. Même si l'association ne relève pas du « tout numérique » (seules 20% des entreprises le sont), sa présence intègre et structure plusieurs axes interdépendants de notre fonctionnement et ses enjeux sont forts. Les contraintes sont internes, du fait de **la massification des données à traiter** et de leur sensibilité, de la complexité croissante des processus de traitement, mais aussi des nécessités fonctionnelles impliquant le triptyque « disponibilité, intégrité et confidentialité » et incluant des relations en réseau comme la télésanté. Elles sont aussi externes, a minima imposées par nos autorités de tarification et de contrôle (ATC) ou au niveau national à travers des mesures comme la création d'une identité nationale de santé (INS) et d'un espace de santé citoyen (MES) interopérable issus de **la feuille de route nationale du Numérique en Santé**.

L'environnement numérique est ainsi en évolution permanente, de par les progrès techniques, les attentes sociales, les réformes structurelles en santé-social, les vulnérabilités qu'il offre,... Ainsi, nous devons prendre le virage nous permettant de disposer des systèmes d'information répondant certes aux enjeux actuels, mais ce qui est plus complexe, à ceux de demain.

Nous exerçons dans les domaines de la santé et du social, avec de fortes contraintes liées au **maniement de données personnelles** extrêmement sensibles. Les personnes concernées disposent légalement d'un exercice de droits sur ces données, qui présuppose de notre part **des obligations en matière de protection** de ces données (disponibilité, authenticité, intégrité et confidentialité), de partage des informations et de traçabilité (RGPD).

Par ailleurs, nos professionnels doivent disposer d'**outils adaptés**, au sens où ils doivent être fiables, disponibles, ergonomiques, et **impacter le moins possible le face-à-face bénéficiaire-professionnel**.

C'est à ces conditions que nos professionnels pourront **adhérer à l'usage quotidien de ces outils** ; sans oublier la nécessité d'aboutir à une intégration de plus en plus poussée des outils numériques versus papier, avec un axe consacré à la dématérialisation des processus.

Chacun doit aussi avoir la possibilité d'échanger sur les réseaux sociaux pour l'association (communication sur notre image notamment), nos équipes (fluidité des informations échangées entre professionnels), les bénéficiaires (permettre de créer des espaces d'échanges créant du collectif), et de construire des ponts entre ces différentes parties prenantes.

Ajoutons la nécessité à plus ou moins long terme d'un dispositif nous permettant d'être capables d'analyser les déterminants de notre activité afin de vérifier et d'améliorer les services rendus, mais aussi de mettre en œuvre des projets de recherche.

Nous devons **bâtir une architecture des systèmes d'information** en phase avec ces attendus et qui permette à notre association de se projeter sur le long terme, mais en cohérence avec ses capacités organisationnelles et financières.

C'est l'objet du **schéma directeur des systèmes d'information** au sein duquel doivent être déclinés des axes stratégiques et une priorisation des projets.

Après une phase de diagnostic, l'ensemble du dispositif doit d'abord être mis en conformité avec l'état de l'art, notamment des normes attendues ou imposées pour un système d'information de santé, mais aussi en matière d'organisation pour passer d'un mode « pompier » à un mode « proactif ».

Nous avons besoin a minima que les outils de base opérationnels fonctionnent et soient fiables, au moins pour assurer l'**adhésion des utilisateurs** et bénéficier à plein de l'investissement engagé.

Un projet parallèle de **dématérialisation des processus** est à mener, pour augmenter, fiabiliser l'efficacité et l'efficacités générale et éviter les ruptures d'activité en cascade.

Très tôt, nous devons déterminer le chemin permettant de trouver **un équilibre entre internalisation et externalisation** du dispositif informatique, adapté aux compétences que nous pouvons développer et construire en interne (capacités de gestion, évolution, étendue et caractéristiques de l'équipe support), et élaborer puis mettre en œuvre les actions pour atteindre cette cible.

La place des outils représentés par les réseaux sociaux et les dispositifs de communication externes doit être précisée, par type d'usage, de périmètres, de niveaux de sécurité et de pérennité, notamment lorsqu'ils constituent des supports de production.

L'ensemble ne peut s'exonérer d'une réflexion approfondie sur la gestion des habilitations et la construction d'une matrice institutionnelle de celles-ci, base de l'affectation des droits d'accès et d'un premier socle de garantie de confidentialité. Ni de la nécessité d'envisager à moyen terme des démarches visant un archivage intermédiaire des données logiques (produites à la source sous forme numérique) à la fois pour en garantir l'intégrité sur le long terme et pour éviter d'emboliser les systèmes de production avec des données non actives, mais à conserver.

Enfin, une attention particulière doit être portée sur les possibilités d'exploitation et d'analyse des données produites, en veillant à ce que ce produit puisse assurer ces fonctionnalités.

L'association peut par ailleurs engager un travail sur la construction d'un infocentre et les conditions de sa mise en œuvre.

# ET MAINTENANT ?

Ce projet propose un cadre de pensée et des lignes directrices d'action pour nos adhérents et nos professionnels. C'est un outil de cohérence, de management et de communication indispensable, un véritable «projet-visée » qui organise en amont la réflexion stratégique et constitue notre document fédérateur, auquel chacun dans l'association pourra se référer pour trouver les réponses aux questions qui dépassent le simple cadre de l'établissement ou du service.

Ce projet, une fois soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de septembre 2023, entre dans sa phase de concrétisation. La direction générale sera chargée de son suivi à travers un plan d'action soumis au Bureau et au Conseil d'Administration qui constituera l'instance de pilotage du projet.

## POUR CONCLURE

Comme on le voit, notre projet associatif s'inscrit dans la continuité et le renouvellement. Continuité dans les valeurs de notre association, dans la valorisation de nos savoir-faire, dans l'attachement renouvelé à la clinique et donc à l'attention portée au sujet dans sa globalité. Continuité également du précédent projet dont les axes prioritaires alors nous semblent toujours pertinents. Mais aussi renouvellement car le monde évolue, des urgences nouvelles se font jour, de nouvelles étapes dans la cohérence des actions déjà engagées nous incitent à aller plus loin dans l'accès à l'autonomie des personnes accueillies, dans les modalités même d'accueil, dans la continuité des parcours...

Mais pour assurer ces missions, les professionnels sont les acteurs essentiels et vitaux dont nous devons prendre soin en les accompagnant toujours mieux, et en portant haut nos valeurs. C'est tout l'objectif que nous nous fixons à travers ce nouvel axe sur l'attractivité de l'association et de ses métiers.

Ces huit grandes orientations doivent être, à notre mesure, un repère dans un monde devenu assez chaotique. Elles feront que notre association soit toujours vivace, en réflexion, prête à l'innovation, et attentive à toutes ses parties qui sont les personnes accompagnées, nos professionnels et nos bénévoles associatifs.



## ASSOCIATION RÉNOVATION

68 rue des Pins Francs, CS41743 - 33073 BORDEAUX CEDEX

 [direction-generale@renovation.asso.fr](mailto:direction-generale@renovation.asso.fr)

 05 56 02 00 31

 [www.renovation.asso.fr](http://www.renovation.asso.fr)

