

## Renouvellement du Label Rapport des Conseillers IDEAS pour le Comité Label



La Résidence Sociale  
En chemin vers l'autonomie

*La Résidence Sociale : 1<sup>ère</sup> labellisation en 2014 – re-labellisation en 2018*

**Conseillers bénévoles : Bruno Viry  
Jean-François Le Page**

## Table des matières

1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label).....	3
1.1. Projet associatif.....	3
1.2. Missions sociales.....	4
2. Changements majeurs depuis le dernier Label.....	5
2.1. Organisation.....	5
2.2. Projets ou missions nouvelles.....	6
2.3. Systèmes d'informations et de gestion.....	7
2.4. Veille et innovations.....	8
3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label.....	8
3.1. Ressources financières et emplois :.....	9
3.2. Ressources humaines (salariées, bénévoles, mécénat de compétence, VSC.....)	10
3.3. Partenariats.....	11
4. Focus sur les processus majeurs.....	11
4.1. Plan stratégique.....	11
4.2. Cartographie des risques.....	12
4.3. Tableau de bord de la direction.....	12
5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2.....	13
5.1. Cartographie des Parties Prenantes.....	13
5.2. Dispositif de contrôle de gestion et de contrôle interne.....	13
5.3. Prise en compte de la RSE.....	14
5.4. Évaluation / Mesure d'impact.....	14
6. Conclusions de l'analyse.....	15
6.1. Points forts.....	15
6.2. Points restant à améliorer.....	15
6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs).....	15
6.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement.....	17

## 1. Présentation générale (très synthétique, voir rapport du précédent Label)

**La Résidence Sociale** est un acteur important du secteur médico-social. Elle a été **créée en 1913** et reconnue d'utilité publique par décret du 15 juin 1922. Le cœur de son action est d'accompagner des personnes atteintes de troubles psychiques et en particulier des jeunes autistes. La Résidence Sociale s'appuie sur **15 établissements** (EMP, IME, ESAT, centres et maisons d'accueil, foyers notamment) dans ses **deux pôles Ile-de-France et Maine-et-Loire**. Elle prend soin de **700 personnes vulnérables** et emploie **300 salariés**. Elle évolue pour la plus grande part de ses activités dans un contexte extrêmement **normé et contrôlé** par les autorités régionales de santé (ARS).

Le cours de sa longue histoire a été sensiblement infléchi depuis **2017** à la suite des changements intervenus au sein de la gouvernance et de la dirigeance de l'Association ainsi que pour répondre à la demande des salariés. Le **projet associatif** a été actualisé pour donner plus de sens aux actions engagées, être mieux en phase avec les attentes des bénéficiaires et de leurs familles et donner une meilleure cohérence aux choix de développement.

### 1.1. Projet associatif

En 2019, une série de séminaires et rencontres entre administrateurs, avec les équipes de direction, puis avec les salariés ont été organisés pour exprimer une vision partagée de l'évolution souhaitable de La Résidence Sociale.

Les fondamentaux de l'association, raison d'être, valeurs et principes d'action, posés depuis son origine, ont été actualisés dans le contexte social et sociétal actuel. Le projet associatif s'appuie sur le travail d'innovation mené depuis de nombreuses années sur les territoires où La Résidence Sociale est implantée et intègre les nouvelles expérimentations déjà en cours de développement qui sont autant de références pour poursuivre et amplifier les futurs projets à engager.

Le projet est ainsi résumé par sa raison d'être :

**« Sur les territoires où elle est implantée, La Résidence Sociale prend soin des personnes vulnérables qu'elle accompagne et elle mobilise des acteurs de proximité pour construire avec ces personnes des parcours de vie qui soient épanouissants et inclusifs. »**

Et repose sur **4 principes d'action** (extraits) :

1. Initier des coopérations favorisant une démarche de co-construction partagée et portée par tous
2. Privilégier des coopérations de proximité
3. Promouvoir des relations d'égal à égal en reconnaissant les différences de chacun
4. Construire des relations basées sur la confiance

Le projet associatif est également l'expression de la vision à 5 ans de l'association sur la période 2020-2025. Cette vision se décline en 5 axes qui sont autant de **d'axes stratégiques** (cf 4.1) qui font l'objet d'un suivi.

## 1.2. Missions sociales

La Résidence Sociale exploite des établissements et services médico-sociaux répartis sur deux pôles territoriaux. Elle a son siège à Levallois pour lequel elle bénéficie d'un contrat de financement de l'Agence Régionale de Santé renouvelé pour la période de 2023-2027.

Son activité s'exerce sur 2 territoires géographiques :

- en Pays de la Loire : 4 établissements et services regroupés sous un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) conclu avec l'Agence régionale de santé – ARS Pays de la Loire - pour la période 2021-2025

o IME (Institut médico-éducatif) de Briançon (49)

o SESSAD (service d'éducation spéciale et de soins à domicile) de Briançon (49)

o Résidence autonomie Les jonquilles à Bauné (49)

-en Île-de-France : 8 établissements et services regroupés sous un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) conclu avec l'Agence régionale de santé - ARS Île-de-France - et le Conseil Départemental des Hauts de Seine pour la période 2023-2027

o EMP (externat médico-pédagogique) à Levallois (92)

o ESAT (établissement et service d'aide par le travail) Atelier du Château à Rueil Malmaison (92)

o Foyer d'hébergement l'Horizon à Rueil Malmaison (92)

o CITL (centre d'initiation au travail et aux loisirs) l'Horizon à Rueil Malmaison (92)

o IME (Institut médico-éducatif) Chaptal à Epinay-sur-Seine (93)

o EMPRO (externat médico-professionnel) à Stains (93)

o ESAT Marville (établissement et service d'aide par le travail) à Stains (93)

o ESAT Pleyel à Stains (93)

Elle exerce aussi des activités complémentaires, non directement médico-sociales:

- En Maine-et-Loire:

o au sein du Château de Briançon, des « séjours loisirs adaptés » offrant des weekends et des vacances (depuis 2014) qui permettent aux enfants, jeunes et adultes handicapés ou en difficulté, de bénéficier de séjours alliant loisirs et apprentissages. Cette activité a évolué vers un accueil en internat séquentiel, financé par l'ARS des Pays de la Loire, à destination des enfants et adolescents accueillis en journée en institution, avec l'objectif de permettre aux familles de «souffler» (offre de répit);

o au sein du Château de Briançon, des séminaires résidentiels (location de chambres, séjours à thème, séjours pour les travailleurs d'ESAT, location de salles, location de salles) : mise à disposition d'espaces pour mettre en place des journées de formation et/ou d'études pour le secteur médico-social mais également pour le secteur marchand (par exemple événements d'entreprises, etc.) et pour les particuliers (par exemple mariage, avec hébergement, chambres d'hôte, etc.) ;

o la Résidence en autonomie Les Jonquilles ;

o accueil d'artistes, d'artisans, de créateurs en résidence, pour favoriser la mixité et le lien entre le milieu ordinaire et les personnes en situation de handicap.

- En Île-de-France

o des locations de salles et de locaux à Levallois (baux consentis dans les locaux du siège social)

o La ferme biologique et pédagogique « La Ferme des Possibles » à Stains (93), issue d'un partenariat entre La Résidence Sociale, via ses ESAT Marville et Pleyel, son EMPRO et l'association devenue SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Novaedia. Son objectif est l'accompagnement et l'insertion des travailleurs handicapés et des jeunes éloignés de l'emploi.

## 2. Changements majeurs depuis le dernier Label

Depuis la re-labélisation en 2018 l'Association a tourné une page et a vécu une crise importante. La demande de la société pour les bénéficiaires que sert la Résidence Sociale a profondément évolué : les bénéficiaires sont devenues des **personnes accompagnées**. Dans le même temps, le secteur médico-social doit faire évoluer son modèle pour attirer du personnel. Les autorités de tutelle sont toujours plus exigeantes en terme d'objectifs qualitatifs et financiers. Le Conseil d'Administration, la Présidence, la Direction Générale, les Directions Centrales et de Pôle ont été profondément renouvelés suite à des départs de personnes en place depuis longtemps.

Les changements sont importants et particulièrement apparents sur les points suivants : organisation interne, rédaction du projet associatif, des axes stratégiques et des plans d'actions associés, mise en place du tableau de bord opérationnel, suivi des parties prenantes, attractivité sectorielle.

### 2.1. Organisation

Les années 2020 et 2021 ont été particulièrement difficiles du côté de la gouvernance, notamment dans son rapport avec la dirigeance de l'association. D'une crise sévère, soudaine mais non sans causes anciennes, il s'est agi de faire l'occasion d'une reconstruction pour redonner à l'association sa capacité à remplir ses missions, en toutes responsabilités et dans une complémentarité de rôles entre administrateurs et cadres dirigeants

#### a) Conseil d'Administration et Bureau

La gouvernance s'appuie sur un Conseil d'Administration largement renouvelé de 12 personnes d'horizons divers, experts ou membres d'associations locales, qui se réunit au moins une fois par trimestre. Il détermine les orientations politiques, valide la stratégie de l'association et contrôle sa mise en œuvre.

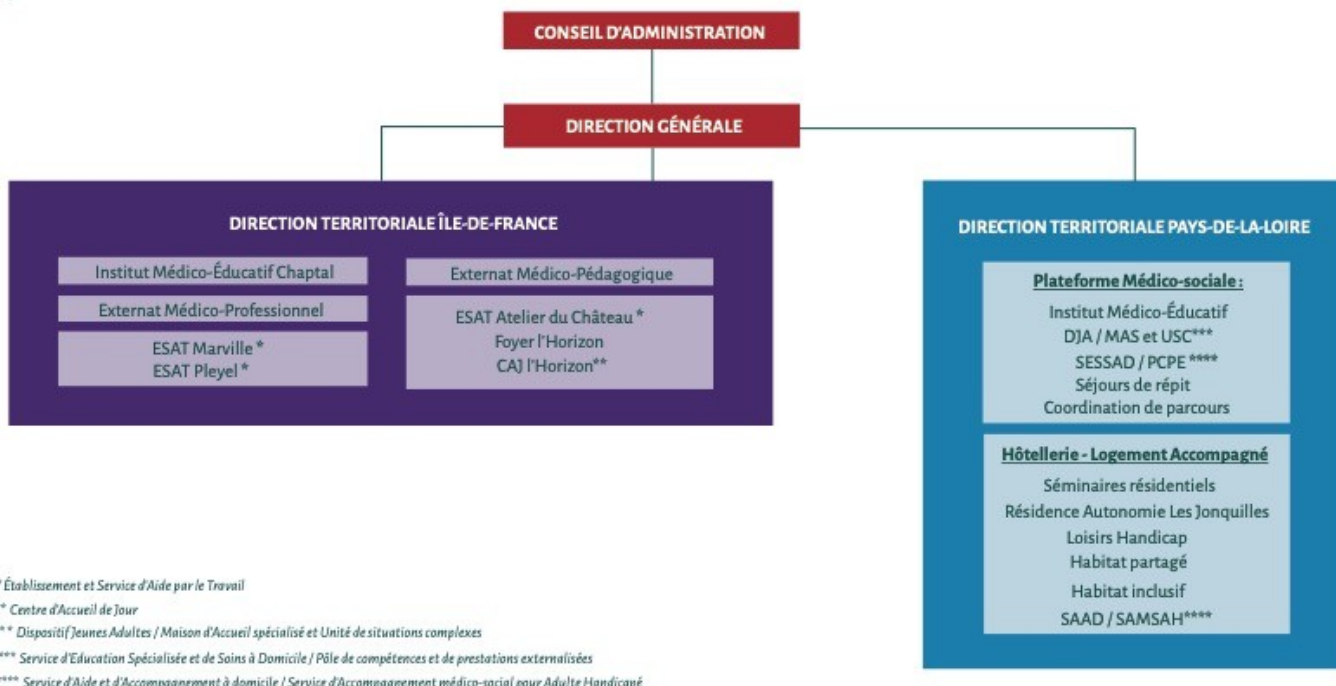
Il nomme un Bureau qui travaille avec la direction générale, suit la mise en œuvre des grands axes de développement annuels et prépare les décisions.

Le bureau est composé de Gilles Naudé, ancien directeur de clientèle, Président, Marillac Fagalde, assistante sociale, Vice-Présidente, Alicia Suminski, experte marchés financiers, Trésorière, Christian Trachsel, Président de l'APEI Rueil-Nanterre, Secrétaire.

Le Président donne délégation au Directeur Général pour mettre en œuvre la politique associative et animer le dispositif professionnel et technique. Le Directeur Général est garant de l'unité et de la cohérence des actions mises en œuvre par les équipes salariées de l'association. Il impulse la dynamique de développement, de promotion et de rayonnement de l'association et assure la coordination et l'harmonisation des pratiques. Un management favorisant l'initiative, la coopération et la communication rend ces orientations opérationnelles.

## b) Organigramme

# ORGANIGRAMME STRUCTURES 2022



À la suite de la tension intervenue fin 2020, une mission de conseil a été confiée au cabinet Thierry Levasseur Consultants spécialisé dans le champ du médico-social. Dans le prolongement de son diagnostic et de ses recommandations ainsi que des réflexions menées en interne, la mise en place d'une nouvelle organisation a été décidée en Conseil d'Administration le 15 février 2022. Les activités au sein des territoires ont été mises sous la responsabilité de 2 directions territoriales, l'une en Ile-de-France, l'autre dans le Maine-et-Loire. Leurs interrelations ainsi que les modalités de fonctionnement avec le siège ont été précisées dans la nouvelle organisation :

- le schéma d'organisation est structuré autour du Directeur Général et des Directeurs de Pôles Territoriaux
- une nouvelle instance, les Comités Territoriaux, est créée pour associer les représentants du local et du central
- les deux territoires d'Ile-de-France, Seine Saint-Denis et Hauts de Seine, sont regroupés en un seul Pôle conformément au découpage des CPOM
- les fonctions centrales au siège de Levallois-Perret sont renforcées et réorganisées :

- création d'une direction Qualité et Développement, en charge également du développement des ressources financières, dont la responsabilité est confiée à Brigitte Loisy qui est aussi la référente en vue de la re-labellisation
- organisation des fonctions Communication, RH et Finances en deux directions centrales au Siège.

Les services Finances et RH des Pôles sont rattachés aux directions centrales correspondantes. Thierry Tran a été recruté pour la fonction RH et Isabelle Moreau confirmée pour la fonction Finances.

Denis Ogée, Directeur Général de l'association, assure l'intérim de la Direction du Pôle Maine-et-Loire pendant la période de formation qualifiante de Franck Le Gal, qui doit se terminer en juillet 2024.

Le Document Unique de Délégation a été mis à jour pour intégrer ces changements et les systèmes d'information ont été adaptés en conséquence.

## 2.2. Projets ou missions nouvelles

Trois programmes prioritaires sont déclinés dans la feuille de route stratégique :

- le **logement inclusif accompagné** est un domaine de développement dans les territoires :
  - projet intergénérationnel d'habitat inclusif à Bois-Colombes, dimensionné pour 10 habitants, avec un jardin partagé de 200 m<sup>2</sup>, pour une perspective de mise en œuvre à 3 ans ;
  - projets similaires à Angers pour 8 bénéficiaires et en Seine Saint-Denis ;
  - la résidence autonomie Les Jonquilles de Bauné Loire-Authion accueille 60 résidents âgés ou en situation de handicap
  - en Maine-et-Loire, un projet a débuté en Janvier 2021. Il accueille 8 jeunes adultes TSA sur le site du Château de Briançon, avec un lieu d'expérimentation et d'immersion à la résidence en autonomie Les Jonquilles au centre de Bauné.  
Il s'agit d'un projet innovant et expérimental, cité dans le plan national autisme qui participe au virage inclusif vers un habitat partagé qui soit un environnement protecteur et favorisant le développement des compétences individuelles et de l'autonomie.

- la **qualité** est un des axes prioritaires de la feuille de route stratégique. Elle renvoie à la bientraitance, à l'éthique et aux valeurs soutenant les différents programmes, à l'amélioration continue de la prise en charge des usagers et à leurs droits.

- **attractivité et Qualité de Vie Travail** : La Résidence Sociale a activement participé aux actions des fédérations dont elle est adhérente (Nexem, CREAM, Uriopss...) pour faire pression sur les pouvoirs publics afin qu'ils élargissent l'impact du Ségur de la Santé au secteur médico-social. Ces mesures ont apporté un complément de revenu aux salariés éligibles, portant leur salaire mensuel minimum temps plein à environ 1 900 € brut.  
Au-delà des aspects financiers, une réflexion a été également engagée pour définir les conditions favorisant une meilleure attractivité de l'association, concrétisée par la signature, avec les délégués syndicaux, d'accords d'entreprise portant sur l'organisation du travail, l'égalité professionnelle, la rémunération et à la qualité de vie au travail.

## 2.3 Systèmes d'informations et de gestion

L'Association s'est dotée d'un nouveau système de gestion AGEVAL pour suivre l'activité, la qualité et mesurer l'avancement des plans d'actions de la feuille de route stratégique.

L'outil fournit un tableau de bord d'avancement à tous les niveaux de l'organisation, y compris à destination du CA, avec des indicateurs appropriés.



## 2.4 Veille et innovations

La Résidence Sociale propose des projets innovants aux financeurs via des appels à manifestation d'intérêt, de type tremplin, afin de répondre aux exigences nouvelles des familles et des bénéficiaires ou d'accueillir des jeunes en cours de passage à l'âge adulte.

La Résidence Sociale et Capitale Banlieue (association d'insertion) ont fondé en 2015 une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) appelée Novaedia. Celle-ci développe, en particulier grâce à la Ferme des Possibles, une boucle alimentaire, biologique, locale et solidaire qui embauche et forme aujourd'hui une file active d'une vingtaine de personnes à des métiers d'avenir dans l'agriculture urbaine, la restauration et la logistique. L'objectif est de rassembler des acteurs de l'insertion professionnelle et le secteur médico-social pour mettre en place et développer une activité urbaine et biologique.

En 2021, La Résidence Sociale a remporté le Trophée Défis RSE 2020 dans la catégorie ESS. Ce trophée représente un encouragement pour poursuivre ses actions dans le champ de l'insertion, de l'inclusion, du développement durable et de la responsabilité écologique.

Le bâtiment Résilience de la Ferme des Possibles construit essentiellement par réemploi de matériaux a été inauguré le 19/11/2021.

## 3. Évolution du modèle socio-économique depuis le dernier Label

Le modèle socio-économique a peu évolué et des dotations complémentaires des ARS ont permis de traverser la crise du COVID sans impact financier négatif.

L'activité principale de La Résidence Sociale est la gestion d'établissements et services médico-sociaux. Ces établissements et services sont financés à 100 % par l'Agence Régionale de Santé - c'est-à-dire par l'Etat via l'Assurance Maladie - et/ou par les Conseils Départementaux au travers de **conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM)**. Ces activités sont répertoriées sous la dénomination **gestion contrôlée**.

L'activité du siège de Levallois fait aussi l'objet d'un financement public et est agrégée dans la gestion contrôlée.

Depuis la mise en place des CPOM les résultats ne sont plus sujets à reprise des résultats par les autorités administratives.

Le reste des activités est répertorié sous la dénomination **gestion propre** et englobe les activités associatives, la gestion commerciale des ESAT, la résidence autonomie, la SCI de Stains (détenue à 99,99 %) et les activités socio-culturelles.

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) sont suivis en gestion contrôlée et en gestion propre :

- l'activité médico-sociale financée par l'Etat permet le financement du personnel et des moyens nécessaires au fonctionnement de ces structures
- l'activité de production réalisée par les travailleurs handicapés est de nature commerciale. Ses recettes sont les facturations des prestations aux clients et l'aide reçue pour l'emploi de personnes handicapées (aide au poste). Les charges sont constituées pour l'essentiel des achats de produits et de prestations extérieures et les salaires et charges des travailleurs handicapés.

Une partie des activités en gestion propre, en particulier l'activité commerciale des ESAT et l'hôtellerie au Château de Briançon à Bauné sont à caractère lucratif, donc soumises à la TVA et à l'IS.

Les comptes de la Résidence Sociale sont organisés **par établissement** et permettent un suivi financier jusqu'au résultat net. La structure par établissement est déterminante puisque c'est le cadre



de la gestion opérationnelle et tous les reportings aux autorités de contrôle sont produits à ce niveau. Les situations intermédiaires trimestrielles sont établies à ce niveau.

Les comptes administratifs annuels (Etat Réalisé des Recettes et Dépenses-ERRD) sont saisis sur la plateforme CNSA le 30/04 après vérification par le Commissaire aux Comptes.

Les comptes et l'analyse financière de La Résidence Sociale sont ensuite réalisés sur la base des **comptes consolidés** (association et SCI LRS Stains), tels que certifiés par le Commissaire aux Comptes (Price Waterhouse devenu PKT Arsilon) chaque année. Le document du bilan annuel comporte des analyses des contributions par établissement et des commentaires sur les méthodes retenues et les faits significatifs. La différence d'intégration essentielle entre comptes consolidés et comptes administratifs est le traitement des provisions pour indemnités de départ en retraite.

### 3.1. Ressources financières et emplois

Origines et évolution sur 3 années (Subventions, Dons, Legs, mécénat en nature, ventes, etc.)

#### a) Analyse des produits (en K€)

	2019		2020		2021		2022 provisoire	
Gestion contrôlée	14 819	61%	15 651	64%	15 741	65%	15 909	59%
Gestion propre	9 323	39%	8 674	36%	8 421	35%	10 951	41%
<b>Total</b>	<b>24 142</b>	<b>100%</b>	<b>24 325</b>	<b>100%</b>	<b>24 162</b>	<b>100%</b>	<b>26 860</b>	<b>100%</b>
dont dons et générosité public	40		19		40		36	
dont Ile de France							19 164	71%
Maine et Loire							6 866	26%
Siège							830	3%

Les financements publics sont fortement majoritaires dans les produits de La Résidence Sociale, l'activité sous **gestion contrôlée** représentant **65%** des produits en 2021.

Le Pôle Ile-de-France a un poids de 71% dans les recettes.

On constate que la part des activités sous gestion propre de l'association ont subi les effets de la réduction d'activité liée à la crise de COVID quand les autorités ont maintenu leurs financements des activités médico-sociales et compensé les surcoûts par des avenants financiers.

Les principaux postes de produits de gestion propre en 2022 sont les facturations des ESAT pour 6315 K€ et l'aide à l'emploi de personnel handicapé pour 3 110 K€.

La collecte de **dons** est très **marginale** et a subi aussi les effets de la crise du COVID.

#### b) Analyse des charges (en K€)

##### Evolution des charges

	2019		2020		2021		2022 provisoire	
Frais personnel	13 348	57%	13 826	60%	14 518	61%	15 418	60%
achats et prestations extérieures	6 775	29%	5 727	25%	6 573	27%	7 665	30%
Autres	3 226	14%	3 308	14%	2 878	12%	2 742	11%
<b>Total</b>	<b>23 349</b>	<b>100%</b>	<b>22 861</b>	<b>100%</b>	<b>23 969</b>	<b>100%</b>	<b>25 825</b>	<b>100%</b>

La part des **frais de personnel** est de plus de **60%** et ils ont augmenté de 15,5% de 2019 à 2022. Cela fait suite aux revalorisations des salaires conventionnels accordées au personnel du secteur médico-social et au léger accroissement des effectifs.

c) analyse des résultats (en K€)

	2019		2020		2021		2022 provisoire	
Gestion contrôlée	612	51%	1 140	54%	426	50%	388	36%
Gestion propre	592	49%	953	46%	431	50%	701	64%
<b>Total</b>	<b>1 204</b>	<b>100%</b>	<b>2 093</b>	<b>100%</b>	<b>857</b>	<b>100%</b>	<b>1 089</b>	<b>100%</b>
% des produits	5%		9%		4%		4%	

L'objectif des établissements et services de La Résidence Sociale est de réaliser un résultat à l'équilibre et d'optimiser les moyens financiers mis à disposition par les autorités publiques. A deux exceptions près tous les établissements, quel que soit le mode de gestion, dégagent un excédent.

Ces résultats ne tiennent pas compte de la reprise des résultats antérieurs conformément aux décisions des ARS : les résultats des activités en gestion contrôlée restent soumis au contrôle et à l'appréciation des autorités de tarification et leur affectation est décidée par l'ARS sur proposition de l'association.

L'effet en est réduit puisqu'il ne concerne plus que les activités en gestion contrôlée **hors CPOM**.

Le résultat comptable provisoire 2022 s'élève à 1 089 K€, soit 4% des produits d'exploitation.

d) **Novaedia**, créée en 2012 sous le statut d'association, puis transformée en SCIC (dont La Résidence Sociale est entrée au capital social à hauteur de 57,4% depuis le 26 mars 2016), est une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE) : en 2021, elle employait 39 salariés et 8 personnes en statut ESAT. Elle a clôturé son exercice 2021 avec un résultat de -59 K€, et 38K€ en 2022 et des produits de 1 900K€.

Cette entité n'est pas consolidée selon un examen de la situation réalisé par les Commissaires aux Comptes au vu de l'article 15 des statuts du 26 mars 2016 qui stipule que chaque associé ne possède qu'un seul droit de vote, quelle que soit sa participation au capital social (également repris à l'article 37). Par ailleurs il est rappelé que, conformément à l'article 19 de la loi 47-1775 du septembre 1947, qu'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif ne peut pas distribuer son résultat sous forme de « dividendes » ou de « ristournes coopératives ». La SCIC ne peut distribuer qu'un intérêt aux parts sociales dont le taux, fixé par l'assemblée des associés, ne peut être supérieur au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMO) publié par le ministère chargé de l'économie.

### 3.2. Ressources humaines (salarié(e)s, bénévoles, mécénat de compétence, VSC...)

Evolution effectifs (ETP)

	2020	2021	2022	2022/2020
Ile de France	145	140	150	4%
Maine et Loire	79	87	87	10%
Siège	5	4	4	-11%
<b>Total effectifs</b>	<b>228</b>	<b>231</b>	<b>242</b>	<b>6%</b>

dont postes non pourvus

Le secteur médico-social est confronté à un problème d'attractivité. Le taux d'absentéisme est un indicateur suivi particulièrement de près par les établissements.

### 3.3. Partenariats

La recherche de partenariat est un principe de fonctionnement de La Résidence Sociale pour la mise en œuvre des solutions adaptées aux personnes accompagnées. Pour répondre le mieux possible à l'attente du jeune et de sa famille les solutions disponibles sur le territoire sont proposées et éventuellement mises en place pour l'éducation, l'insertion professionnelle, le logement, le travail...

Le partenariat avec les établissements d'enseignement tant publics que privés est primordial pour réaliser l'objectif d'accueillir les jeunes handicapés. Ainsi ceux-ci pourront être en internat à La Résidence Sociale et suivre leur scolarité au collège.

Les ESAT ont aussi conclu des accords de mise à disposition de travailleurs avec des entreprises voisines. Novaedia a été créée en particulier pour offrir du travail à des jeunes de l'ESAT de Marville voisin.

## 4. Focus sur les processus majeurs

### 4.1. Plan stratégique

Cinq axes stratégiques sont formulés dans le projet associatif :

1 Offrir, au travers de modalités de fonctionnement en écosystèmes de proximité, des dispositifs inclusifs scolaires, d'insertion professionnelle, d'habitat intégré, de socialisation culturelle et de loisirs, reconnus sur la scène locale, qui associent davantage les bénéficiaires, les familles, les bénévoles, les services de santé, l'Education Nationale, les entreprises.

L'objectif de 2000 bénéficiaires accompagnés, tel que fixé à l'horizon 2025 (600 environ en 2020), est d'abord symbolique. Il veut surtout traduire l'ambition de La Résidence Sociale de faire croître l'impact social de son action. Notamment par des actions de formation, de sensibilisation des acteurs qui gravitent quotidiennement autour des personnes vulnérables, permettant de passer certains relais d'accompagnement à d'autres aidants pour une démultiplication du nombre de bénéficiaires de son action. La Résidence Sociale doit donc passer d'une démarche de « tout faire » à une démarche associant « faire » et « faire faire ».

2 Répondre aux besoins des personnes vulnérables à travers des dispositifs adaptés, innovants et diversifiés, dont les modèles économiques sont moins dépendants des financeurs actuels. La recherche de diversité dans les dispositifs portés par La Résidence Sociale traduit à la fois la volonté de l'Association de mettre en œuvre des modalités d'accompagnement singulières et évolutives, adaptées à chaque problématique rencontrée, et également de prendre en considération les multiples formes de vulnérabilités que l'association peut identifier sur un territoire, en cherchant une réponse adaptée à chacune d'elles.

3 Faire évoluer l'organisation et la politique de mobilisation des professionnels, qui engendrent un bon climat social, par des postures encourageant la prise d'initiative des salariés et un fonctionnement plus transversal entre eux, pour co-construire les actions et projets en y associant bénéficiaires, familles, bénévoles, et pour tendre vers les meilleures pratiques professionnelles. L'attractivité de l'association vis-à-vis des professionnels est aussi un enjeu fort. Il est en effet important de faire venir et de fidéliser dans le temps les compétences techniques et humaines dont l'association a besoin.

4 Elargir la représentativité en son sein des acteurs de chaque écosystème avec lesquels elle coopère, en favorisant leurs échanges et en suscitant leurs savoir-faire pour éclairer la gouvernance dans ses choix.

5 Sensibiliser plus largement le grand public à la cause des personnes vulnérables en favorisant autant que possible leur participation aux actions de sensibilisation et de communication et en développant davantage sa communication institutionnelle, notamment via les réseaux sociaux.

Le plan à 5 ans est constitué de deux approches : les CPOM et les feuilles de route du projet associatif 2020-2025.

Les **CPOM** constituent une contractualisation à horizon de 5 ans des activités financées par les ARS. Sont fixés par établissement/activité les objectifs sociaux et économiques, les moyens nécessaires à leur réalisation (effectifs, investissements, coûts de fonctionnement).

Une analyse des résultats et de l'avancement est produite et discutée avec les ARS chaque année sous la forme d'un Rapport Annuel d'Etape. La projection des résultats prévisionnels pour les 5 ans à venir sont transmis à travers l'EPRD (Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses).

Les **feuilles de route du projet associatif** précisent les plans d'action des **deux années à venir** pour la mise en œuvre du projet. Le suivi dans le système AGEVAL permet de visualiser le descriptif du plan d'action, le responsable en charge, le délai de réalisation visé, les indicateurs de suivi et d'aboutissement et le statut d'avancement. **55 actions ou groupes d'actions** sont identifiés pour la période **2022/2024**.

#### 4.2. Cartographie des risques

Le tableau de la cartographie des risques généraux a été actualisé et complété à l'occasion du renouvellement du label. Les risques sont bien analysés et pris en compte au niveau de chaque établissement. Au niveau « consolidé » de La Résidence Sociale, les risques critiques sont identifiés dans les domaines suivants et sont au nombre de : opérationnel 4 ; financier 1 ; informatique 0 ; juridique 0, réputation 1.

Une parade et un responsable de suivi sont précisés. Le Directeur Général est le plus souvent responsable et il s'appuie sur le Président pour la mitigation.

Certains risques majeurs mériteraient de faire l'objet d'une analyse approfondie : arrêt d'une convention CPOM, départ non planifié de personnes-clés, plainte d'une famille de personnes accompagnées, détournement de fonds par exemple.

Le **Plan Bleu** et le **Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)** constituent, au niveau de chaque établissement, une analyse des risques et des engagements de plans d'action en cas de survenance d'un de ces risques.

#### 4.3. Tableau de bord de la direction

Un tableau de bord de suivi des plans d'actions a été développé à partir du logiciel AGEVAL qui permet de piloter l'activité et s'assurer du bon avancement de la feuille de route stratégique. Ce tableau de bord est examiné chaque trimestre au cours d'une réunion de direction et devraient être examinés par les Comités Territoriaux lorsque ceux-ci seront opérationnels.

Ce suivi est aussi soumis au moins une fois par an au CA.

Le pilotage financier de l'activité est réalisé en utilisant le logiciel COMPTAFIRST. Un suivi précis de la comptabilité et de la trésorerie par établissement sont faits par les services comptables des Pôles.

Le processus budgétaire est également inclus dans ce logiciel.

Les résultats intermédiaires sont établis trimestriellement et ne sont pas consolidés.

Il n'existe pas de prévision de trésorerie à 12 mois, la situation favorable ne l'exigeant pas.

La politique en matière de placement est d'une part que ce soit non risqué, d'autre part que les placements soient portés par l'association et non par les établissements. Depuis 2014 l'association a un livret sociétaire dont les taux étaient extrêmement bas ces 3 dernières années. En 2023, les taux ont nettement progressé et il a été décidé d'ouvrir des CAT « compte à terme » sur une durée de 3 à 5 ans.

La Direction a lancé début 2023 une initiative pour développer au niveau de chaque établissement un rapport normalisé d'activité annuel. Ce document doit regrouper tous les suivis pour constituer une synthèse des impacts des activités dans une perspective à moyen terme.

## 5. Focus sur les chantiers menés pour satisfaire aux attentes du guide V2

### 5.1. Cartographie des Parties Prenantes

Les partenaires et les parties prenantes sont au cœur de la stratégie de l'association et leur identification par chacune des activités fait partie des actions de la feuille de route stratégique. La recherche de partenariats est un des moyens privilégiés qu'utilise La Résidence Sociale pour trouver une solution adaptée à ses bénéficiaires.

L'identification et la qualification des parties prenantes ont donné lieu à un travail exhaustif par établissement qui a été ensuite consolidé au niveau de La Résidence Sociale.

La synthèse de la cartographie réalisée par les établissements traduit le rôle donné aux bénéficiaires dans l'expression de leurs besoins et la recherche de solutions adaptées à chacun de leur cas.

Il reste encore à lister les principales actions à déployer auprès des parties prenantes considérées comme ayant un pouvoir et un intérêt élevés.

### 5.2. Dispositif de contrôle de gestion et de contrôle interne

L'association est une structure importante et éclatée dont le fonctionnement repose d'abord sur un suivi et un pilotage par établissement ainsi que sur des procédures générales. Le Comité de Vigilance ne fonctionnait plus ces dernières années et son principe a été ré-institué à l'occasion de la re-labélisation.

a) Le **contrôle de gestion** s'appuie sur le suivi d'activité et le suivi financier :

- Le suivi opérationnel par établissement/activité
- Le suivi financier est piloté par la DAF et les services financiers des Pôles.

b) Le **contrôle interne**

Dans le cadre de la réorganisation réalisée en 2022, les procédures de base ont été revues :

- le Document Unique de Délégation précise les prérogatives de la gouvernance et de la dirigeance. Les subdélégations internes aux différents niveaux de direction (association, pôle, établissement, activité) ont été réécrites.
- recrutement : une nouvelle procédure a été définie, testée et formalisée en Seine Saint-Denis. Elle va être généralisée dans les autres établissements.
- engagement et paiement des dépenses : organisé par les subdélégations. La nouvelle organisation rattachant les fonctions RH et Finance-Comptabilité des territoires aux directions du Siège garantissent une meilleure séparation de l'engagement et du paiement des dépenses, en séparant hiérarchiquement l'ordonnateur et le payeur.

- notes de frais : la nouvelle procédure comportant à la fois les recommandations et les modalités d'approbation est en cours de validation et sera en place avant le fin du semestre.

Le dispositif de contrôle interne en place couvre aussi bien les activités sous contrôle que les activités en gestion propre.

Le Comité de Vigilance a pour mission de vérifier par sondages une ou deux fois par an la bonne application de ces procédures.

### c) Le **Comité de Vigilance**

Il est constitué de trois personnes : Christian Trachsel, administrateur, Jean-Claude Triplet, personnalité externe qualifiée et Eric Lecat, parent d'un bénéficiaire.

Sa lettre de mission a été revue et approuvée par le Conseil d'Administration le 18/03/2023.

Il ne s'est pas réuni en 2022 et une réunion dans sa nouvelles composition s'est tenue le 5 avril pour organiser son action. La prochaine réunion du comité est programmée le 9 mai.

### 5.3. **Déontologie**

Un nouvelle rédaction de la charte de déontologie fondée sur la Charte des Valeurs va être soumise à la prochaine Assemblée Générale le 29 juin 2023. Elle réaffirme les **6 valeurs et les principes** qui soutiennent les missions de l'association :

- l'autodétermination,
- l'être humain avant toute autre considération,
- la solidarité,
- la non-lucrativité,
- la responsabilité et l'engagement,
- l'innovation.

Elle décline au niveau des différentes parties prenantes les engagements réciproques : personnes accompagnées, familles, bénévoles, donateurs, salariés, fournisseurs, financeurs...

### 5.4. **Prise en compte de la RSE**

Dans les communications internes, le thème du changement climatique et les autres sujets relatifs à l'environnement sont régulièrement abordés.

Des règles de sobriété sont recommandées au personnel pour les déplacements, les dépenses au quotidien ...

Le bâtiment Résilience de NOVAEDIA à Stains dans la cadre de la Ferme des possibles a été construit en appliquant les normes HQE.

### 5.5. **Évaluation / Mesure d'impact**

La mesure de l'impact fait partie de la relation avec les partenaires financeurs comme avec les bénéficiaires.

- avec les personnes accompagnées : le **Plan d'Accompagnement Individuel** permet de définir les attentes, de mettre en place les moyens pour satisfaire les besoins, d'assurer le suivi de leur mise en place et de la satisfaction du bénéficiaire.

- au niveau des établissements médico-sociaux : la **Haute Autorité de Santé** va mettre en place un système d'évaluation similaire à celui existant pour les hôpitaux. Il reposera sur une approche multicritères et les résultats seront publics. La Résidence Sociale entre progressivement dans ce dispositif en pratiquant déjà une autoévaluation.

Le **rapport d'activité** rédigé pour chaque activité a aussi pour objectif de montrer l'ampleur et la qualité de l'impact de l'action de La Résidence Sociale tant au profit des bénéficiaires que des territoires.



## 6. Conclusions de l'analyse

### 6.1. Points forts

- La Résidence Sociale a su s'adapter à la crise sanitaire et réagir à une sérieuse crise interne de gouvernance.
- Un grand travail de structuration a été entrepris et a abouti, entre autres, à la mise en place d'une nouvelle organisation territorialisée, d'équipes profondément renouvelées et d'outils performants de pilotage de l'activité.
- L'ensemble du dispositif s'appuie sur un projet associatif et une stratégie explicites et partagés ainsi que sur des relations de confiance avec de multiples partenaires.
- La généralisation de la contractualisation de toutes les activités sous gestion contrôlée par les deux CPOM régionaux permet de disposer d'un horizon à 5 ans et de clarifier les engagements envers les financeurs.
- L'association a montré sa capacité à intégrer dans son modèle socio-économique de nouvelles activités en gestion propre.
- Son outil de suivi financier permet de disposer de données fiables et claires sur l'ensemble de ses activités. Au surplus, La Résidence Sociale dispose d'une trésorerie de 9 969 K€ et de capitaux propres à hauteur de 16 420 K€.

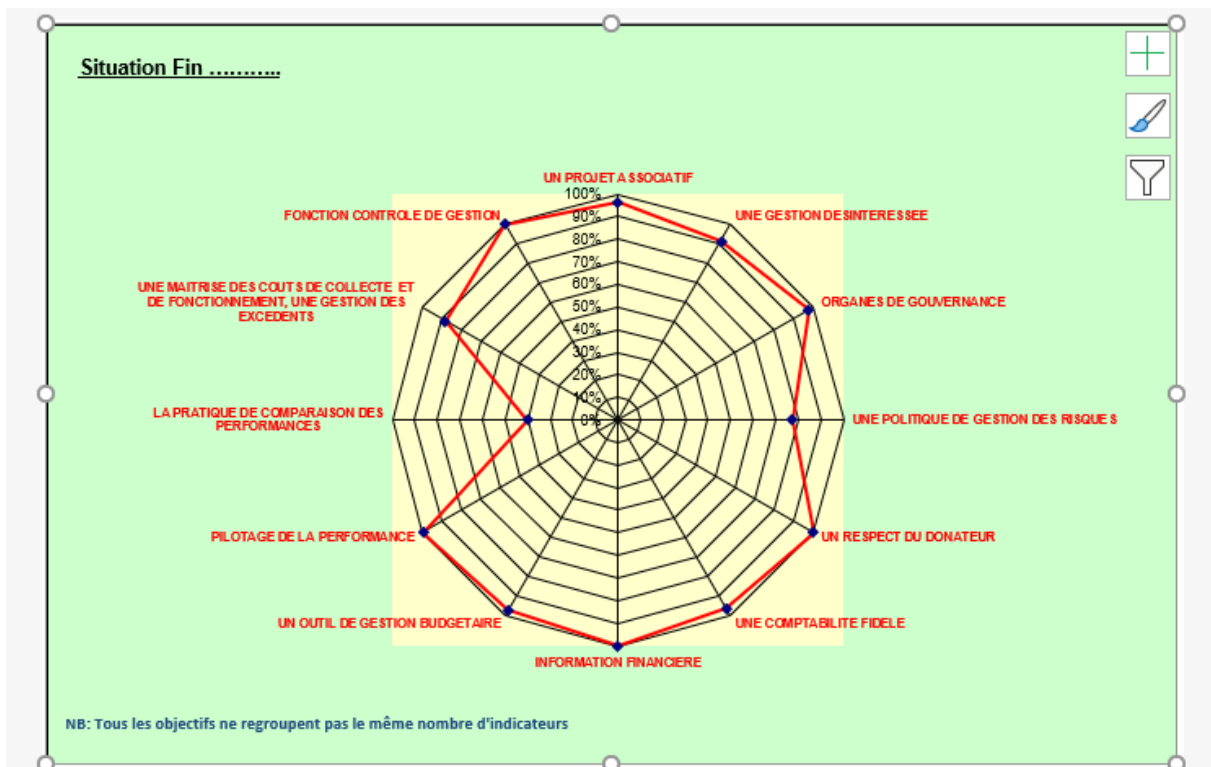
### 6.2. Points restant à confirmer ou améliorer

- Un enjeu de l'association est d'atteindre ses objectifs de diversification pour, d'une part augmenter le nombre de bénéficiaires de ses missions médico-sociales et, d'autre part, pour développer ses activités en gestion propre tout en conservant une cohérence avec le projet associatif.
- Un tableau de bord stratégique permettant de donner une vue d'ensemble au CA et de lui permettre d'en suivre l'avancement doit être mis au point.
- Le rôle du Comité de Vigilance devra être conforté sur la durée dans l'organisation et le bon suivi de la mise en œuvre du contrôle interne.
- Les synergies liées à l'organisation par pôles devront être mises en évidence et trouver leur valorisation dans les comptes à terme.
- La pertinence d'un suivi de l'activité et des résultats financiers par pôle mérite d'être interrogée
- La cartographie des parties prenantes a tout son sens au niveau local et doit se traduire par des actions ciblées qui pourront être consolidées au niveau de l'association pour définir un plan d'action global déclinable par activité ou par établissement.
- La mesure de l'impact déjà initiée devra être approfondie, en cohérence avec les attentes des autorités de tutelle (HAS).

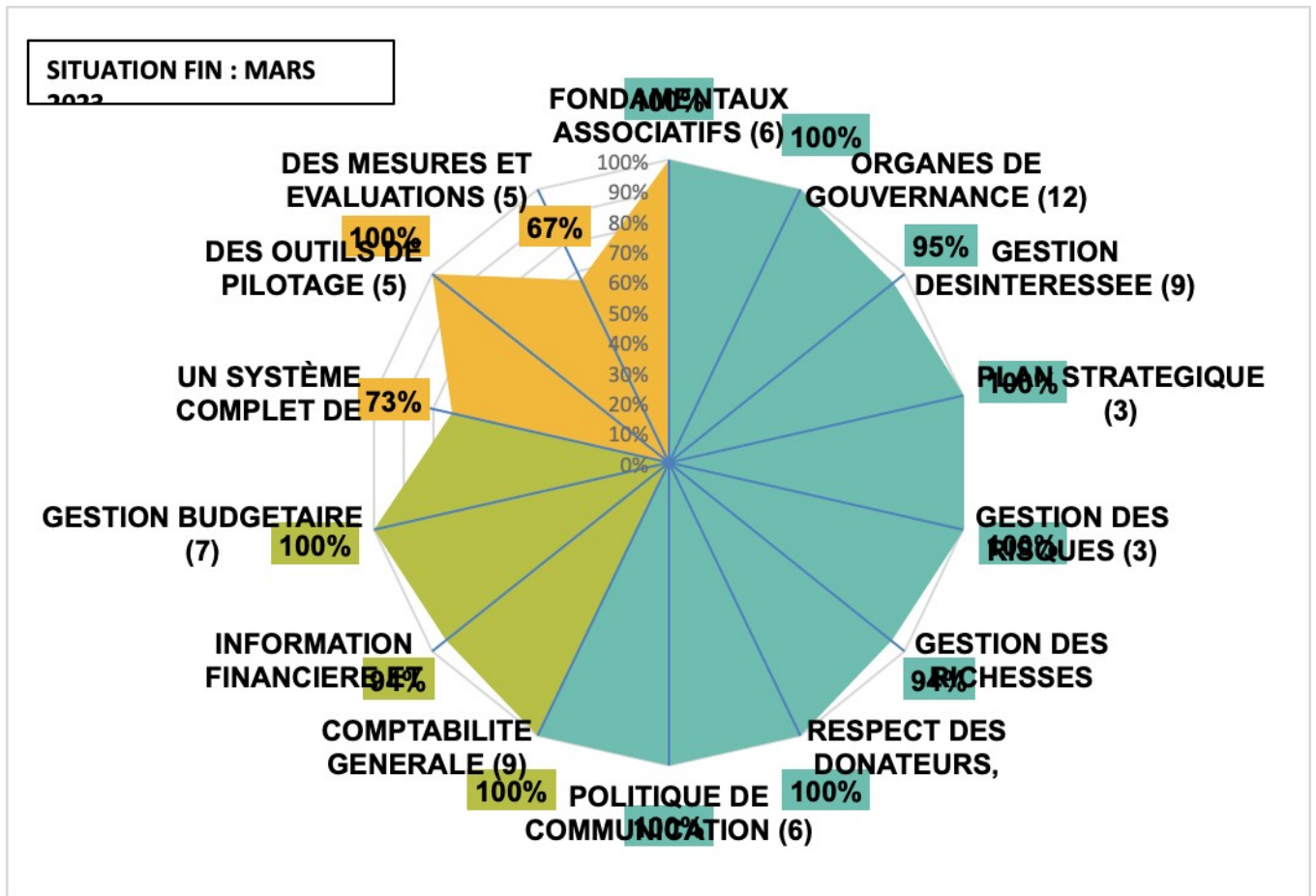
### 6.3. Graphiques de situation (extrait du fichier des indicateurs)

Situation au moment du Label précédent (graphe des 120 Indicateurs)





Situation au moment du renouvellement (graphe des 90 Bonnes Pratiques)



#### 6.4. Avis général du conseiller à l'issue de son accompagnement/Avis sur le degré d'appropriation des Bonnes Pratiques par la structure

L'association a renouvelé son organisation : sa structure ainsi redéfinie lui permet de gérer son activité d'une façon efficace dans le respect des attentes de ses bénéficiaires et de ses financeurs publics. Elle a parfaitement intégré le passage du précédent référentiel des 120 indicateurs aux 90 bonnes pratiques.