

Affirmer notre mission d'utilité sociale
tout en garantissant la pérennité de l'Association

Pea 
2024 • 2029

PROJET D'ENTREPRISE ASSOCIATIVE

Mise en œuvre

coallia 

**Le Projet d'entreprise associative (PEA) porte la stratégie
et balise le chemin à parcourir par l'Association de 2024 à 2029.**

Dans le prolongement de l'ambition majeure et des orientations stratégiques votées par notre Conseil d'administration du 14 décembre 2022, toutes les réflexions et les actions menées par la suite se sont inscrites dans ce cadre.

Dès l'été 2023, l'élaboration du nouveau PEA s'est accélérée avec l'établissement d'un bilan du précédent, la définition des fondements politiques et des fondements opérationnels de l'Association.

Le support de référence de la stratégie du PEA a été adopté par le Conseil d'administration le 20 décembre 2023.

À partir de ce support, au cours du 1^{er} semestre 2024, l'élaboration de la mise en œuvre est enclenchée. Il s'agit en repartant des choix à opérer, des actions préconisées et de l'accompagnement proposé, de rationaliser la faisabilité du PEA en définissant :

**1 démarche d'accompagnement,
12 programmes dans lesquels sont intégrées 29 missions-guides,
en 3 temps et en 4 directions distinctes au travers d'un panorama de mise en œuvre de 2024 à 2029.**

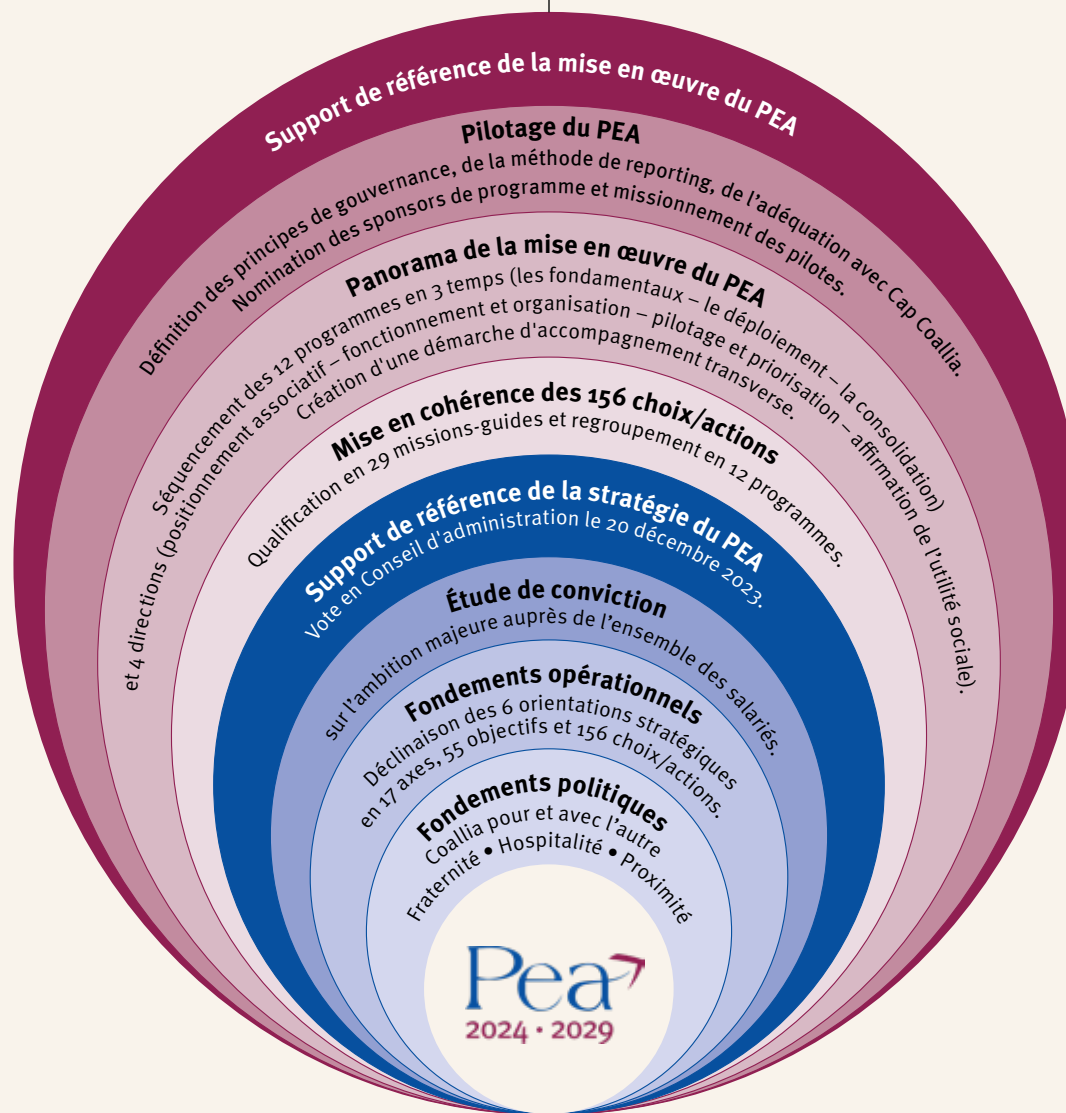
Aujourd'hui, le support de référence de la mise en œuvre du PEA est élaboré.

Il est guidé par les fondements opérationnels
(6 orientations stratégiques, 17 axes et 55 objectifs d'origine).
Le fondement politique donne le sens au PEA 2024-2029.



MÉTHODOLOGIE DU PEA

MISE EN ŒUVRE
OPÉRATIONNELLE DU PEA
D'ICI DÉCEMBRE 2024



L'ambition majeure et les 6 orientations stratégiques ont été votées par le Conseil d'administration le 14 décembre 2022.

- Orientation stratégique n°1**
Réinventer notre fonctionnement.
- Orientation stratégique n°2**
Définir la stratégie par type d'activité.
- Orientation stratégique n°3**
Adapter l'organisation au service des personnes accompagnées et des missions des professionnels.
- Orientation stratégique n°4**
Déployer la culture qualité, conformité et innovation.
- Orientation stratégique n°5**
Développer les compétences des équipes.
- Orientation stratégique n°6**
Valoriser l'Association en interne et en externe.

Temps 1 : les fondamentaux

PROGRAMME 1 : STRATÉGIE

Donner corps à la mission d'utilité sociale par ses champs d'activité.

Les champs d'activité de Coallia doivent être redéfinis dans leurs terminologies et les dispositifs qu'ils recouvrent regroupés dans chacun. Un pilotage par revues stratégiques d'activité doit être pensé au niveau national, régional et territorial. De même le lien entre stratégies nationales et stratégies territoriales est à imaginer pour être décliné dans le deuxième temps du projet de déploiement.

Positionner l'éthique et l'innovation comme socle des pratiques.

L'éthique et l'innovation au cœur de toutes les activités de Coallia est un choix stratégique qui a pour objectifs de renforcer sa réputation, stimuler la créativité et créer de la valeur à long terme pour les personnes vulnérables accompagnées, ses professionnels et ses partenaires. À ce titre il convient de réfléchir, notamment, à la place des lanceurs d'alertes, à l'élaboration d'une charte éthique, à l'organisation régulière de retours d'expériences ou encore à l'intégration des bonnes pratiques dans nos métiers et nos expertises.

Faire des plus vulnérables de notre société le moteur du quotidien.

Nos actions sont motivées par l'attention permanente (la bientraitance) portée aux personnes que nous accueillons, logeons, hébergeons, accompagnons et soignons principalement comme un opérateur majeur des politiques publiques de l'Etat et des collectivités territoriales. Cette volonté doit irradier nos réflexions, nos champs d'activité, nos territoires, nos expertises, notre performance afin d'être en capacité d'agir dans le cadre de nos valeurs de fraternité, d'hospitalité et de proximité.

Positionnement associatif

Temps 2 : le déploiement

PROGRAMME 5 : RÉFÉRENTIELS

Établir les prestations de chaque dispositif pour tous les champs d'activité.

Une description précise de chacun des dispositifs (offre de service) doit pouvoir être proposée par champ d'activité et ce suivant de multiples critères comme : le cadre réglementaire (notamment haute autorité de santé), les politiques de l'Association, la stratégie de développement, l'activité par territoire... Ce cadre garantit l'homogénéité des prestations liées aux dispositifs sur les territoires ainsi que son amélioration continue via des procédures à suivre. Ce cadre de référence est donc partie intégrante du Système de management intégré (SMI). A noter : ces procédures peuvent être communes à plusieurs champs d'activité. Un travail particulier sur la transversalité des prestations communes entre toutes les activités de Coallia et de chaque dispositif (autour de la qualité notamment) est à porter.

Décliner la stratégie par territoire.

Le territoire porte la stratégie de Coallia en matière de sécurisation des activités et de développement quantitatif comme qualitatif. Il est demandé à chaque territoire de formaliser sa stratégie pluriannuelle, en s'inscrivant dans la stratégie nationale (acte 1) et de l'animer. Ainsi, sur chaque territoire, Coallia détermine sa stratégie sur la base d'un état des lieux de l'adéquation de ses champs d'activité et ses dispositifs aux besoins des publics, d'un diagnostic de positionnement par rapport à ses concurrents et des besoins réels présents et à venir des autorités de tarification et de contrôle.

Intégrer les évolutions sociétales pour maintenir l'employabilité des équipes.

Coallia se dote d'une capacité de veille sur les évolutions de son environnement qui ont des répercussions sur la disponibilité des compétences nécessaires sur l'ensemble de son cadre d'exercice afin d'honorer sa mission d'utilité sociale. Quelles évolutions des métiers, du marché de l'emploi ? Quelles évolutions du rapport au travail dans la société ? Quels nouveaux parcours professionnels ? Quelle gestion des emplois ?

PROGRAMME 6 : CADRE COMMUN

Définir les instances et les processus d'évaluation.

La démarche d'évaluation est un levier de mobilisation des professionnels, acteurs premiers de l'amélioration continue, et de ce fait de la qualité de réalisation des dispositifs de Coallia. Il s'agit d'organiser, mettre en cohérence les différents besoins d'évaluation (auto-évaluation, évaluation externe, inspection, audit interne...) et construire les outils de ces évaluations dans un objectif de renforcement du service rendu en y associant les professionnels. Le Système de management intégré (SMI) doit préciser le processus, les instances et la fréquence des évaluations.

Nourrir, étayer et sécuriser les décisions par l'actualisation des organes de dirigeance.

Le bon fonctionnement de tout collectif impose la définition d'un système de décisions clair et connu de tous. Pour cela, il est nécessaire pour Coallia de clarifier la nature et le lieu des décisions - liés à la fonction, à l'équipe, à un projet, au management, à une instance... Et de définir les niveaux de formalisation, d'information et d'archivage des décisions prises. Tout en se donnant les moyens de suivre leur bonne exécution voire de les amender si nécessaire.

Définir le projet d'établissement du siège.

Choix des niveaux de décentralisation/déconcentration/subsidiarité, documents de référence, ressources, outils, contrôles, niveau de responsabilité, négociation du taux de prélèvement avec l'autorité de tarification compétente... sont autant de domaines qui devront faire l'objet de choix et d'une formalisation afin que le positionnement du siège soit le plus clair et le plus compréhensible possible.

Caractériser le positionnement et l'expertise du siège.

Le siège se doit d'être en capacité d'élaborer la stratégie de l'Association, de la diriger, de la piloter au bon niveau, de donner les lignes directrices de son cadre d'exercice et de contrôler mais aussi d'assurer l'appui aux territoires tout en assurant l'orchestration nationale (stratégie, pilotage, contrôles, direction...) de Coallia.

PROGRAMME 7 : EFFICIENCE

Élaborer un système de pilotage à tous les niveaux, favorisant l'initiative.

Pour mesurer et améliorer la performance, analyser le cadre d'exercice de l'Association et limiter ses risques, il convient de structurer ses reportings et de définir ses indicateurs de pilotage nationaux. Cette pratique est aussi à appliquer à ses expertises, ses métiers et ses territoires. La mise à jour des données de calculs tout comme la mise en oeuvre d'un système d'information facilitant leur élaboration et leur partage sont des priorités. La construction et la révision d'un plan de type Plan stratégique de patrimoine (PSP), d'un Plan pluriannuel d'investissement (PPI) et d'un Plan à moyen terme (PMT), en amont de l'exercice budgétaire annuel, inscrivent celui-ci dans le moyen et long terme. Le pilotage s'appuie sur une évaluation périodique des performances et l'intégration de leurs résultats dans les pratiques de gestion tout en apportant des ajustements et des correctifs. Ces ajustements doivent être formalisés et suivis dans des plans d'action. Le pilotage et le contrôle doivent encourager les initiatives et l'innovation : diffuser toutes les réalisations via le dispositif d'information « Coallisés » pour un meilleur partage et pour favoriser l'émulation.

Structurer le pilotage de l'activité en combinant performance économique et qualité.

La qualité des services rendus, vue des professionnels comme des personnes vulnérables accompagnées, l'équilibre économique de l'activité, ses perspectives, son modèle économique et ses risques sont les principaux indicateurs de l'activité de Coallia. Il convient de les piloter à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique. Un travail d'identification de ces indicateurs, de leur méthode de remontée, de l'analyse et des plans d'action adéquates sont à formaliser. L'horizon du pilotage des activités est pluriannuel, la constitution et l'analyse sont en fonction des indicateurs.

Définir et mettre en œuvre la politique immobilière.

Même si l'Association n'est pas un opérateur immobilier à proprement dit son activité - intimement liée à l'accueil, l'hébergement et le logement - requiert la mise en place d'une fonction immobilière efficace. C'est une condition essentielle pour opérer des dispositifs de qualité, dans le respect d'un cadre réglementaire strict, sous le regard attentif des autorités de tarification et de contrôle et ce, au regard de contraintes économiques fortes. Dans cette optique, Coallia doit mettre en œuvre les bases essentielles d'une politique immobilière qui guident l'élaboration de son schéma directeur immobilier. Cette démarche implique notamment d'examiner les champs liés à l'organisation de la maintenance, à la sécurité des biens et des personnes, à la surveillance de l'état de conservation du patrimoine, à l'adaptation du parc immobilier et son renouvellement, ainsi qu'à la politique d'investissement et de développement.

PROGRAMME 8 : RAYONNEMENT 2/3

Développer la communication en interne et en externe.

Les actions de communication de l'Association, pour porter leurs fruits doivent être orchestrées de façon cohérente sur le fond, bien entendu, mais aussi sur leur mise en oeuvre en termes d'objectifs par cible et par thématique. Dans ce temps 2, nous privilégions un développement de l'image de Coallia auprès de ses cibles par cercles concentriques. Nous développons ainsi, en priorité la connaissance des convictions et des champs d'activité de l'Association auprès de ses cibles régulières. Parallèlement nous identifions les cibles qui devraient connaître Coallia mais dont ce n'est quasiment pas le cas. Nous nous faisons donc connaître auprès d'eux aussi. La traçabilité, via une solution partagée, de ces contacts utiles et des actions menées vers eux est nécessaire.

Temps 3 : la consolidation

PROGRAMME 9 : INNOVATION

Repérer et développer l'inventivité dans notre quotidien.

La « marque de fabrique » de l'Association se caractérise, également, dans la capacité de ses professionnels à prendre un temps d'avance. Ils expérimentent des pratiques, de nouveaux services, des modalités d'intervention qui méritent d'être repérées pour être déployées lorsqu'elles apportent des solutions nouvelles sur les territoires, dans les métiers et dans les expertises supports. Nous devons être à même d'imaginer une organisation encourageant à l'innovation et ainsi de les repérer, de les évaluer, de les essayer ou de les généraliser. Une instance du type laboratoire d'expérimentation et/ou un temps dédié dans une instance existante pourrait donner sa juste place à l'innovation. Elle permettrait de sélectionner, d'accompagner (voire de trouver les financements) ces initiatives remarquables labellisées par Coallia comme innovantes.

PROGRAMME 10 : PROFESSIONNALISATION

Mettre en œuvre la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

L'évolution des champs d'activité de Coallia et la transformation de son organisation induisent des changements de pratiques professionnelles sur la totalité de son cadre d'exercice : territoires, métiers et expertises. Il est nécessaire d'établir son nouveau référentiel de compétences professionnelles sur ces nouvelles bases. Ces changements se traduisent par la reprise de la rédaction des fiches «métier» et la mise à jour des outils de ressources humaines. L'évaluation des compétences individuelles et collectives et les voies de leur développement sont le premier objectif de l'Évaluation annuelle (EA) des professionnels par l'encadrement. Les compétences transverses permettent d'identifier les passerelles entre «métiers» et de dessiner les parcours professionnels possibles.

Recruter et développer les compétences individuelles et collectives.

Coallia organise un parcours d'intégration des nouveaux professionnels basé sur le tutorat. Les besoins de compétences évoluent au rythme de l'évolution de l'offre de service et des ajustements de l'organisation, c'est la raison pour laquelle des parcours de formation continue doivent être proposés à chacun des professionnels. Coallia s'intéresse au potentiel de développement personnel et professionnel de ces derniers et accompagne leur parcours. Coallia doit développer la compétence de chef de projet, en cohérence avec le développement de l'organisation en mode projet.

Actualiser la définition des fonctions (territoires, métiers et expertises).

Les évolutions de pratiques professionnelles, des responsabilités et de collaboration doivent conduire à la mise à jour de la définition des «métiers» et de leurs référentiels, des catégories professionnelles et des grilles salariales.

Préparer la mise en œuvre de la Convention collective unique et étendue de haut niveau (CCUE).

Coallia se doit d'anticiper les évolutions conventionnelles et doit en mesurer les impacts à travers le système de rémunération, l'organisation et l'aménagement du temps de travail, tout en intégrant la dimension de Qualité de vie au travail (QVT). Ces évolutions et leurs conséquences font, bien entendu, l'objet d'un intense dialogue social.

PROGRAMME 11 : INTER-OPÉRATIONNALITÉ

Stabiliser les modes de fonctionnement des équipes depuis le siège jusqu'aux territoires.

Pour mettre en place une organisation efficiente permettant de devenir une association de territoires dans une association une et indivisible, il est essentiel, après les avoir définis, d'affirmer les éléments structurants du fonctionnement de toute l'organisation : répartition des rôles, responsabilités, moyens, compétences et délégations de chaque direction, de chaque équipe. Chacun étant interdépendant, ce modèle d'organisation doit, après avoir été conçu, être mis en oeuvre en intégrant les logiques de subsidiarité, d'animation verticale/horizontale et d'autorité hiérarchique/fonctionnelle.

Orchestrer l'activité, les métiers et les territoires.

Pour mettre en place la cohérence et la dynamique collective au sein de Coallia et de ses équipes, il est essentiel d'organiser, au niveau national, l'animation des métiers, des activités et des équipes dans une logique d'amélioration continue, de développement des compétences, de développement des synergies. Nous recherchons, en particulier, à rendre robuste la chaîne managériale et l'animation des filières d'expertises, des savoir-faire métiers en support des actions sur les territoires.

Déployer une solution de gestion patrimoniale.

Pour accompagner l'organisation et l'optimisation de sa politique immobilière, Coallia doit intégrer une nouvelle solution patrimoniale permettant une connaissance précise et approfondie de son parc immobilier. Cela facilite la surveillance, l'analyse et la prise de décisions éclairées pour établir des arbitrages. Cette solution offre ainsi une vision globale et à long terme des actions à entreprendre. Le système déployé sera conçu comme un outil de structuration des ressources, des méthodes et des processus, capable d'apporter un soutien à la rationalisation de la politique immobilière de Coallia. Le choix orchestré doit être aligné sur la politique digitale de l'Association et prendre en compte la sélection d'une solution pérenne, agile et économiquement viable.

PROGRAMME 12 : RAYONNEMENT 3/3

Responsabiliser les personnes clés porteuses de l'image dans les territoires et les directions.

L'image de l'Association est précieuse et se doit d'être à la fois préservée et développée. Ainsi, il convient de donner les moyens, à tout à chacun, dans sa fonction, de nourrir cette image. Sensibilisation, formation, responsabilisation, précaution et validation sont les maîtres mots qui doivent guider et sécuriser les prises de parole et l'élaboration des différents supports.

Mettre en exergue la pertinence des actions dans les territoires et caractériser la marque employeur.

Les dispositifs opérés par les professionnels de l'Association sont des atouts qui peuvent devenir des arguments de conviction en faveur de son image. C'est en donnant à voir ce qui se fait (attention portée à l'autre et savoir-faire métiers) concrètement que l'Association pourra convaincre ses différentes cibles : État, collectivités territoriales, financeurs, partenaires, professionnels/candidats, écoles, familles... C'est là que «Coallisés pour les plus vulnérables» prend tout son sens. Le dispositif de communication Coallisés, avec son application et son édition, est au cœur de la diffusion des messages internes et externes.

Fonctionnement et organisation

PROGRAMME 2 : MODÉLISATION

Organiser les pratiques en fonction de son Système de management intégré (SMI).

Un système cohérent et unifié, centré sur les piliers de la santé, de la sécurité au travail, de la qualité et de l'environnement, repose sur des processus clés structurant l'Association. Ainsi, les rôles et responsabilités de chaque professionnel étant définis, le bon fonctionnement de l'Association pourra être assuré, transmis et, si besoin, adapté. Le SMI élaboré doit être conçu dans le cadre d'un écosystème spécifique à Coallia, répondant à toutes ses contraintes internes et externes et en mettant l'accent sur la Qualité de vie au travail (QVT). Tout ceci ne peut se faire qu'en définissant les modalités de sa supervision dans une perspective de maîtrise des risques et d'amélioration continue.

Engager la direction et toute la ligne managériale dans le Système de management intégré (SMI).

La démarche SMI de Coallia est un acte fort qui doit être porté et animé par l'ensemble de sa ligne hiérarchique. C'est une chaîne de transmission qui doit s'organiser afin de construire une véritable culture SMI. Il est donc essentiel de définir les outils nécessaires et d'accompagner chaque personne en responsabilité. Une information efficace et régulière, l'intégration de la démarche dans les rituels managériaux, la célébration des succès, la reconnaissance des équipes ainsi que le partage d'indicateurs communs seront, entre autres, des facteurs de succès du SMI.

Bâtir le cadre d'exercice.

Pour assurer le pilotage de Coallia, il est crucial d'identifier et d'évaluer les risques et ainsi, en toute connaissance de cause, de développer des stratégies de prévention pour les limiter. À ce titre, il convient de cadrer chaque direction avec le prisme du Système de management intégré (SMI) en déclinant pour chacune ses processus, ses outils, ses moyens, ses reporting et ses contrôles. Tout cela doit être partagé pour s'assurer de l'application effective : utile, compréhensible et accessible.

Pilotage et priorisation

PROGRAMME 3 : CULTURE PROJET

Construire le mode projet.

Coallia, pour se consolider et se développer dans un cadre de ressources (humaines et financières) limitées, a choisi de faire du mode projet la principale façon d'organiser le traitement de ses sujets structurants. Ils s'apparenteront ainsi à de véritables investissements. Pour cela, il est indispensable de développer, au sein des équipes, la culture projet : définir les instances et ce qui doit être réalisé sous le format d'un projet, caractériser le fonctionnement en mode projet et ainsi structurer l'équipe projet, préciser le rôle de chacun, savoir approuver, prioriser, planifier, allouer les ressources, organiser le reporting et communiquer sur les avancées. Le départ d'un projet et ses modalités de fin étant des phases cruciales de réussite.

Affirmation de l'utilité sociale

PROGRAMME 4 : RAYONNEMENT 1/3

Définir et mettre en œuvre le socle de conviction.

L'identité de marque de Coallia constitue les fondements sur lesquels reposent la promesse interne et externe de l'Association et par là même la façon de l'exprimer : son histoire, ses valeurs, ses champs d'activité et la manière dont elle entend remplir sa mission d'utilité sociale. Une fois stabilisée, au sein d'un support de référence, il s'agit de décliner, en toute cohérence, cette identité auprès des différentes parties prenantes et sur différents documents clés. La marque employeur exploite ce socle en le spécifiant afin de développer la pertinence de son approche.

Accompagner les professionnels de Coallia dans la mise en œuvre du Projet d'entreprise associative 2024-2029.

Une des conditions de réussite de la mise en œuvre du PEA est la qualité de l'accompagnement ; pour cela l'Association crée une démarche d'accompagnement pour toute sa durée. Elle est structurée autour des points clés suivants :

- **Passer du modèle théorique aux pratiques professionnelles.** Il convient de s'assurer de l'appropriation par les professionnels des modèles, des nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement, de la gestion des priorités et des urgences, de la maîtrise des risques professionnels...
- **Mobiliser les managers et affirmer leur position clé.** Ils ont un rôle fondamental dans la mise en œuvre du PEA au sein de leur équipe. Il s'agit d'accompagner les managers par un programme de formation-actions favorisant le développement de leurs compétences et de celles de leur équipe.
- **Anticiper l'évolution des compétences.** Il est indispensable d'être attentif à la disponibilité des compétences dont les transformations portées par le PEA vont exprimer le besoin.
- **Faciliter la compréhension et l'appropriation.** De manière très opérationnelle, la mise en œuvre du PEA sera facilitée en matière d'animation, d'outils, de méthodes, d'échanges d'informations... et ainsi créer des repères collectifs.
- **Adapter la stratégie de changement.** Il est nécessaire d'interroger régulièrement le plan d'action d'accompagnement sur sa pertinence pour l'adapter à la réalité des changements.

Dans un 1^{er} temps, les effets de la nouveauté sur le quotidien des professionnels doivent être appréhendés pour garantir un plan d'accompagnement au changement et anticiper les inquiétudes voire les freins. Cet accompagnement peut se concrétiser par des temps dédiés, d'échange, de concertation, de formation pour l'appropriation de l'organisation, du cadre d'exercice de l'Association (expertises, métiers et territoires) et du rôle de chacun.

Les principes de pilotage de la mise en œuvre du PEA

- **Le comité stratégique (Costrat) est en charge du pilotage stratégique :** suivi par orientation, arbitrages, évolutions du cadre de mise en œuvre, missionnements des responsables de 12 programmes et de leurs 29 missions-guides.
- **Le comité de direction (Codir) est en charge du pilotage de la mise en œuvre opérationnelle :** avancement des 12 programmes, coordination, allocation des ressources, respect du planning et demande d'arbitrage au Constrat.
- **Le directeur général nomme les sponsors des 12 programmes.** Le missionnement des pilotes des programmes est formalisé dans une lettre d'engagement signée par le sponsor.
- **Le pilote de programme** assure la pertinence de l'approche, la conduite des actions, le reporting et les alertes. Les programmes et missions-guides sont pilotés en mode projet et intègrent Cap Coallia.
- **La conduite du programme** sera prise en charge par une équipe de 6 à 8 salariés directement concernés par le thème à traiter.
- **Le plan d'actions de chaque programme est validé par le Codir en fonction du schéma suivant :**

