

## Projet politique et stratégique née de la fusion entre VAD et ASSADOM

### I - Préambule

---

Les porteurs sont engagés dans un projet de fusion qui sera effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Les deux structures ont acté cette perspective de rapprochement en 2018, conduisent un travail préparatoire à cette fusion, réunissant des représentants des deux gouvernances et les dirigeances de chaque association.

La fusion sera actée dans le cadre d'un processus de décision au sein de chaque gouvernance. Chaque Conseil d'Administration devra en effet entériner définitivement cette décision, en juin 2019.

Afin que chacune des associations s'engage sur des bases claires et transparentes, les représentants des deux structures ont défini un projet politique et stratégique pour la future entité. Ce projet donne la perspective visée dans le cadre de la fusion et permet une décision éclairée et solide des gouvernances respectives.

Ainsi, le présent projet présente :

- Les motivations et finalités de la fusion,
- Les valeurs portées par la future entité,
- Les objectifs stratégiques à court / moyen terme pour la future structure,
- Les « marqueurs » du futur projet d'entreprise,
- L'approche du partenariat et de la relation à l'environnement telle qu'elle est visée demain.

## II - Les motivations et finalités de la fusion

---

L'objectif général que se donne les fondateurs est de **mutualiser leurs offres complémentaires pour une meilleure prise en charge de l'usager** (cf. parcours de vie cohérent et coordonné).

Pour cela, la fusion a pour finalités de :

- Atteindre une taille critique garantissant l'assise et la pérennité économique de la future structure
- S'adapter aux nouveaux enjeux du secteur et faire face à la concurrence
- Renforcer la capacité d'innovation, de développement et de réponse aux sollicitations des pouvoirs publics
- Consolider une gouvernance associative solide et engagée
- Professionnaliser les fonctions internes et élargir les perspectives professionnelles pour les salariés

## III - Les valeurs portées dans le cadre du nouveau projet

---

Les acteurs qui portent le projet de fusion partagent des **valeurs éthiques** qui constituent les fondements de la future entité :

- **L'ouverture à tous et l'équité**, en proposant une aide ou un accompagnement de même qualité à toute personne, quels que soient son âge, ses origines culturelle, ethnique ou religieuse, et quels que soient sa situation sociale et ses ressources financières.
- Le **respect de la personne** et de sa **dignité**, en soutenant la personne dans sa capacité à rester maître dans ses choix de vie en optant pour le maintien à domicile. C'est également l'attention apportée à des réponses individualisées, fondée sur la prise en compte des modes de vie de la personne, de ses rythmes, de ses habitudes et rituels.
- Le respect de la **citoyenneté**, en accompagnant les personnes pour qu'elles restent acteurs de la vie de la cité, qu'elles continuent à participer au « vivre ensemble ».
- **L'entraide** et la **solidarité**, en concevant leur métier sur une approche humaniste et non financière, notamment dans l'accès aux publics fragilisés ou précaires, et en s'attachant à développer le lien social et rompre l'isolement qui menace parfois les personnes fragilisées à domicile.
- La personne accompagnée **au centre du projet**, en défendant une prise en compte de la personne dans toutes ses dimensions (culturelle, sociale, économique, familiale...) et en proposant une prise en charge globale sur les champs du soin, de l'aide, de l'accompagnement, de l'animation, l'adaptation de l'habitat et de la prévention.

**Ces valeurs devront guider l'action** à tous les niveaux de la future entité : ses dirigeants associatifs, sa direction et ses cadres, ses professionnels et ses bénévoles. Elles constituent le **cadre de référence dans l'exercice de la responsabilité et l'intervention** de la nouvelle structure.

## IV - Les ambitions stratégiques de la future entité

---

A travers la création d'une nouvelle structure, les fondateurs se donnent pour ambition stratégique de **devenir un des leaders territoriaux de l'aide et du service à la personne**.

Cette ambition se traduit par plusieurs objectifs qui doivent guider la stratégie future :

- Sur le champ de l'organisation et du service d'une part :
  - Structurer une logique de « **portail unique** » pour les clients, en proximité sur les territoires.
  - Élargir la **couverture territoriale** à l'ensemble du territoire du Maine et Loire.
  - Développer la **capacité d'innovation** de la structure, le développement de nouveaux services pour répondre aux besoins des populations.
  - Renforcer la proposition d'une **offre globale** pour les clients.
  
- Sur le champ des coopérations et de la place sur le territoire d'autre part :
  - Assurer un **rôle d'ensemblier** avec des partenaires afin de renforcer la logique de parcours de l'utilisateur.
  - Renforcer la présence de la structure dans les **instances et groupes de réflexion** territoriaux.
  - Développer des **politiques de coopérations** actives dans leur champ ou des champs complémentaires (fusion, alliance, partenariat etc.).
  - S'ouvrir, à terme, aux **opportunités de positionnement** au-delà du Maine et Loire.

En s'engageant dans le projet de fusion, les dirigeants associatifs que ces ambitions constitueront la feuille de route stratégique de viexidom services, qui servira de cadre à l'action pour tous les acteurs (gouvernance et dirigeance).

## V - Les marqueurs du futur projet d'entreprise

---

Tout en s'appuyant sur la force de l'engagement bénévole, les porteurs du projet affirment leur volonté de poursuivre l'évolution du modèle « d'association militante » vers celui d'une « **entreprise sociale** ».

Cette ambition se traduit par différents marqueurs du futur projet d'entreprise :

- *Concernant la place et le rôle des acteurs*
  - Des bénévoles dirigeants garants de l'éthique et de l'orientation stratégique de la structure.
  - Une délégation de la gestion et du pilotage du projet d'entreprise sociale vers des dirigeants professionnels.
  - Des salariés mobilisés pour une participation active au projet.

- *Concernant la réalisation de l'action*
  - Un service rendu exclusivement par des professionnels, ce qui n'empêche pas un bénévolat d'action autour de l'animation.
  - Une professionnalisation des process et compétences (management, qualité, RH, innovation etc.).
  - La volonté de délivrer les services de façon entrepreneuriale (culture du service, communication etc.).
  
- *Concernant le modèle économique*
  - Un objectif principal de générer une valeur ajoutée sociale
  - Une ambition assumée de performance économique mais une utilisation des excédents principalement à des fins sociales.
  - Des process d'évaluation de la performance (sociale, organisationnelle etc.) au cœur du projet d'entreprise.
  
- *Concernant la fonction employeur*
  - Une délégation pleine et entière de la fonction employeur vers des professionnels.
  - La volonté affirmée d'être un employeur responsable, développant des pratiques RH ambitieuses (RSE, QVT, insertion professionnelle et promotion sociale, responsabilisation, reconnaissance).
  - Une gestion transparente et un contrôle exercé par les acteurs de la gouvernance.

## VI - L'approche partenariale visée

---

Les porteurs du projet souhaitent résolument inscrire viexidom services dans une **approche d'ouverture et de partenariat** avec l'environnement, tant sur les plans institutionnel, stratégique et qu'opérationnel.

Avec les financeurs et tutelles, nous souhaitons nous inscrire dans les politiques vers nos publics en étant force de proposition, capable de faire remonter des propositions ou projets susceptibles de contribuer à un développement cohérent et qualitatif de l'offre de service.

Avec les acteurs du domicile, l'objectif est de s'inscrire dans les réseaux permettant de mettre en commun des réflexions ou approches, de peser collectivement sur l'environnement, de monter des projets communs ou de mutualiser des moyens... au service d'une réponse de qualité pour les usagers.

Cette ambition nécessite l'adhésion à un réseau du domicile présent sur le territoire, vecteur incontournable pour **accéder à des coopérations et un dialogue à l'échelle régionale voire nationale**. Ce réseau devra couvrir les différents métiers et activités de la future structure (domicile et soin). L'objectif est d'accéder aux « bons cercles » de dialogue et de relation avec les financeurs et tutelles (ARS, Département).

Dans le champ du domicile, la future structure aura également vocation à s'inscrire dans les dynamiques plus territoriales autour du domicile, comme la plateforme Anjou Domicile (dynamique emploi / formation etc.).

Enfin, plus largement, l'ambition est de devenir un acteur majeur de l'ESS sur le département, ce qui induit l'inscription dans les dynamiques et réseau de l'ESS, comme l'IRESA. Cette approche du partenariat et des coopérations doit permettre à la future entité de **s'ouvrir à d'autres familles de l'ESS** avec lesquelles des synergies et complémentarités pourraient permettre une approche globale autour du domicile (ex : hébergement, animation, insertion professionnelle etc.).

## VII – Les principes de gouvernance projetés

---

Les porteurs du projet de fusion projettent cinq principes directeurs qui guideront la gouvernance de la future entité :

**Une gouvernance par des bénévoles exerçant pleinement leurs prérogatives de dirigeants associatif.** Si la place du technique et des professionnels dans la réalisation du projet est essentielle et reconnue, la définition des orientations stratégiques et le contrôle de l'action (conformité aux valeurs, aux engagements, aux orientations...) appartiennent au politique, représenté par les bénévoles élus au Conseil d'Administration. Cela nécessite que ces bénévoles dirigeants disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leur responsabilité (accès à l'information, reporting de la part du professionnel, formation etc...). Par ailleurs, les acteurs projettent une délégation réelle du CA vers le bureau, qui sera responsable du pilotage opérationnel et technique, en lien avec la dirigeance.

**Une gouvernance articulée à la dirigeance.** Les dirigeants bénévoles confient à des professionnels la mise en œuvre opérationnelle du projet. Cela se traduit par des pouvoirs délégués à la direction et ses cadres en matière de gestion, management, pilotage économique et financier, dialogue social etc...

L'organisation de la future structure est construite sur cette reconnaissance du rôle de la dirigeance et l'attention portée à une articulation respectueuse, une collaboration qualitative et de co-construction entre les deux niveaux politique et technique. Cela passera par exemple par la mise en place de commission thématique, assurant un cadre de travail commun aux acteurs des deux niveaux.

**Une gouvernance ouverte aux parties prenantes.** La future gouvernance sera ouverte à un représentant du personnel, désigné par les élus du personnel en leur sein. Ce représentant siègera au CA dans le cadre d'un mandat spécifique qui l'assignera à la confidentialité. Il ne pourra être élu au sein du bureau. Par ailleurs, le CA sera également ouvert à la représentation des usagers sous une forme qui restera à définir.

**Une gouvernance fondée sur les principes de vie démocratique au sein de l'organisation.** L'enjeu de la future gouvernance sera de garantir un processus de décision démocratique aux différents échelons de décision (AG, CA, bureau, articulation politique / technique...). Cette démocratie associative s'exprime également dans le renouvellement régulier des mandats au sein des instances, évitant la personnification et l'appropriation individuelle du projet.

**Une gouvernance traduite dans la transparence du fonctionnement.** La garantie d'une vie démocratique au sein de la future organisation repose sur la capacité à se doter d'un système

de fonctionnement transparent et formalisé. Cela passe par un système affiché et contrôlé en matière de rôle et pouvoirs, de processus de débat et de décision (formalisation à construire). Enfin, dans le cadre de la fusion, le rapprochement des instances actuelles est envisagé selon les orientations suivantes :

- Les actuels administrateurs des deux structures pourront être membres de la future gouvernance, sans exclusive (malgré le potentiel déséquilibre dans la représentation au sein du futur CA).
- Une représentation équilibrée sera mise en œuvre au sein du futur bureau, avec des représentants issus des deux structures, à part égale.
- Les fonctions de Président(e) et Vice-Président(e) seront exercées par un administrateur de chaque structure actuelle.

## VIII – La dirigeance envisagée

---

La dirigeance de la future structure fusionnée sera exercée selon plusieurs principes directeurs :

- La **cohérence** de son action au regard des orientations politiques et stratégiques définies par la gouvernance
- La **formalisation** de son périmètre, avec des délégations claires définies dans le cadre du DUD
- La **transparence** de ses réalisations vis-à-vis des instances dirigeantes, dans le cadre d'un reporting régulier et qualitatif
- La **délégation** dans le cadre d'une ligne hiérarchique définie et lisible en interne et pour les instances dirigeantes associatives.

La future dirigeance est envisagée sous la forme d'un **comité de direction**, réunissant un directeur(trice) général(e), un directeur(trice) des ressources internes et un directeur(trice) de l'offre de service. Les périmètres de responsabilités de chacun d'entre eux seront formalisés.

Le directeur général aura **autorité hiérarchique** sur les membres du comité de direction, tout en garantissant que le fonctionnement de cette instance se fasse dans une **approche collégiale** et assure **l'autonomie** des membres ce comité.

Le directeur général représentera le comité de direction au sein des instances associatives (CA et bureau), avec **voix consultative**. Les membres du comité de direction seront également présents aux instances dirigeantes associatives et apporteront leur contribution sur leur périmètre de responsabilité.

Le comité de direction impliquera **l'encadrement intermédiaire** dans la conduite du projet d'entreprise et associera les cadres à la dirigeance, autant que de besoin, dans le cadre d'un **comité de direction élargi**.

Le comité de direction insufflera un style de management prônant la responsabilisation et l'initiative, conformément à la **Charte du Management** qui sera mise en place au sein de la future entité.