

## *L'organisation institutionnelle*

### *A. Le management*

Les enjeux de développement de l'établissement passent par une animation des ressources humaines qui s'appuie sur le développement de la compétence institutionnelle par la mutualisation des savoirs, des savoir-faire, des ressources et la formation. Il s'agit aussi de permettre à chacun de s'inscrire dans un parcours professionnel en proposant un dispositif dynamique et varié, permettant l'enrichissement mutuel et favorisant la mobilité professionnelle.

#### *1. Les orientations*

Tenir compte des enjeux liés aux réformes en cours

Il s'agit notamment d'assurer une adéquation des qualifications aux missions confiées à l'ACAP. Cela signifie la mise en place pour certains professionnels de formation qualifiante ou diplômante ou bien d'une VAE, ainsi que le développement de nouveaux métiers.

#### *Anticiper les besoins en termes de recrutement*

- Poursuivre le lien avec les écoles de formation (travailleurs sociaux, AFPE) et l'accueil de stagiaires (ex : lycéens), afin de développer « l'attractivité » des fonctions exercées au sein de l'ACAP. Le lien passe en outre par l'intervention des délégués à la tutelle dans les écoles, la participation à des colloques, des forums organisés par le CIO pour présenter les métiers.
- Assurer la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : à partir de tableaux de bords, de pyramides des âges et de bases de données du personnel, une analyse est faite régulièrement et permet d'avoir une vision future sur les besoins en recrutement.

#### *Favoriser l'appartenance institutionnelle*

*L'enjeu ici est de :*

- Maintenir une identité et une culture institutionnelle dans un contexte de territorialisation des équipes.
- Harmoniser les pratiques et les fonctionnements des antennes.
- Proposer un dispositif de prévention de l'usure professionnelle.

#### *En proposant :*

- Une politique d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés à l'échelle institutionnelle.

- La mobilité professionnelle. Cette dimension reste toutefois à construire dans un cadre éthique et technique qui articule le bien-être du salarié et les exigences institutionnelles.
- Des instances de réflexion transversales.
- Des rencontres inter-antennes permettant de renforcer la vie institutionnelle.

### *Développer la logique de projets professionnels*

- Assurer le déroulement des entretiens annuels (mis en place depuis 1994) qui permettent notamment d'aborder la question de la formation et d'intégrer par la suite les souhaits émis au plan de formation. La responsable RH propose un certain nombre de questions abordées pendant ces entretiens.
- Optimiser la politique de formation des professionnels : en articulant la formation externe individuelle, la participation à des colloques, et la formation intra collective, la formation transversale... Il s'agit également de renforcer l'évaluation des actions de formation et de favoriser les « retours » en équipes. En effet, si la formation bénéficie au professionnel, il est important qu'elle soit également utile à l'établissement.

### *Valoriser les compétences professionnelles et le travail en équipe pluridisciplinaire*

*L'objectif est d'éviter toute usure du personnel et de permettre à chacun de se sentir mobilisé et valorisé au sein de l'établissement.*

*Cela passe par :*

- Une responsabilisation des professionnels sur des missions transversales, mais aussi la reconnaissance salariale.
- La connaissance et la reconnaissance de la place de chacun : chaque professionnel bénéficie d'une fiche métier identifiant les responsabilités, délégations, attributions de chacun. Chaque professionnel est en mesure de situer ses limites d'intervention tout en ayant une lecture flexible de sa fiche de poste. L'organigramme hiérarchique et fonctionnel permet à tous les professionnels de comprendre les missions et la place de chacun. Dans le cadre de la mise en œuvre des réformes en cours, les fiches métiers seront actualisées et déclinées en fiche de poste pour chaque professionnel
- L'animation d'une équipe pluridisciplinaire en valorisant la place de chaque professionnel, quelle que soit sa fonction, et sa participation à la mission de l'établissement.

### *Réaffirmer les notions de transversalité, d'unité et de cohérence, comme bases du travail en équipe*

- Faire porter, par chaque antenne, le projet d'entreprise. Cela se traduit notamment par la mise en œuvre de toutes les prestations développées dans ce dernier. Dans cette

perspective, la polyvalence de chaque délégué, aujourd'hui spécialisé dans un type de mandat, pourrait être initiée.

- Développer les commissions transversales où sont représentés chaque métier et chaque territoire
- Faire vivre la démarche qualité qui est un outil important d'unité et de cohérence.

## ***2. L'équipe de direction***

Garante de l'unité de direction et de la cohérence institutionnelle, l'équipe de direction est aussi garante de l'éthique institutionnelle. Elle favorise le management participatif et permet la régulation au sein de l'équipe. Elle apporte aussi son soutien technique au directeur, dans les décisions qui engagent l'institution. Elle est composée du directeur de l'association, des responsables territoriaux, de la responsable des ressources humaines, de la chef de service gestion, de la chef de service accueil/courrier et de la responsable de la gestion associative.

Par ailleurs, chaque cadre de direction est en charge de fonctions transversales, telles que l'animation de commissions techniques professionnelles.

### ***Une réunion tous les 15 jours permet à l'équipe de direction de se rencontrer et d'aborder :***

- la déclinaison des orientations institutionnelles
- des questions d'organisation
- les évolutions du contexte juridique, social, partenarial...
- les différents projets en cours.

En fonction des besoins, une réunion supplémentaire peut être mise en place lorsque l'équipe ressent le besoin d'évoquer un thème spécifique.

### ***Perspectives :***

- Mettre en place un temps d'analyse des pratiques animé par le directeur sur le management
- Mettre en œuvre la mobilité des cadres tous les 5 ans.
- Renforcer la GPEC notamment afin d'accompagner l'évolution des compétences à travers la formation.

## ***3. Les fonctions cadres***

### **- Le directeur**

Il est chargé de la mise en œuvre des orientations associatives arrêtées par le conseil d'administration, et de l'organisation des activités et des services. Il exerce une veille sur l'évolution des activités et propose des orientations au CA en vue de l'adaptation du projet.

Il représente l'association dans différentes instances partenariales.

Il est garant du projet d'entreprise et de la qualité des prestations en direction des usagers.

#### **- Le responsable territorial**

Le responsable territorial est un cadre d'autorité, chargé par le Directeur, et en collaboration avec celui-ci, de l'organisation et de l'animation d'une unité territoriale. Il contribue, à travers son action, à l'adaptation constante d'une unité territoriale mais aussi à celle de l'Association en général, aux évolutions de ses différentes activités. Il participe à la définition des objectifs opérationnels de l'Association en fonction des orientations politiques définies par le Conseil d'Administration.

#### **- Le responsable des ressources humaines**

Le responsable des ressources humaines est un cadre qui assiste techniquement le directeur sur l'ensemble des activités de la gestion du personnel de l'Association. Il contribue, à travers son action, à l'adaptation constante du personnel de l'Association en fonction des évolutions des différentes activités.

#### **- L'assistant de direction**

L'assistant de direction est un cadre d'autorité, chargé par le Directeur, et en collaboration avec celui-ci :

d'organiser et de coordonner la transmission et la rédaction des informations relatives aux activités de l'Association,  
de garantir l'organisation et la qualité du service « accueil et courrier » de l'Association

Il contribue, à travers son action, à l'adaptation constante de l'organisation du service « accueil et courrier » mais aussi à celle de l'Association en général, aux évolutions de ses différentes activités.

- Le responsable de la comptabilité de l'association et des services généraux
- Le responsable de la comptabilité de l'Association et de la gestion des services généraux est un cadre d'autorité, chargé par le Directeur, et en collaboration avec celui-ci, de la tenue de la comptabilité de l'Association ainsi que de l'organisation et de l'animation des services généraux.
- Le responsable de la comptabilité usagers
- Le responsable de la comptabilité « usagers » est un cadre d'autorité, chargé par le Directeur de garantir la bonne exécution des procédures comptables des comptes des usagers.

### ***C. LES FONCTIONS EN PRÉSENCE***

#### ***1. Les intervenants***

##### **- Le délégué aux activités adultes**

Le délégué à la tutelle activités adultes est chargé de l'exercice des mandats tutélaires qui lui sont confiés dans le cadre du projet d'établissement. Il contribue, à travers sa mission de

protection et d'accompagnement social, au développement de ses modes d'intervention et à leur adaptation constante aux évolutions de son secteur d'activité.

#### **- Le délégué aux prestations sociales**

Le délégué aux prestations sociales est un travailleur social, chargé de l'exercice des mesures qui lui sont confiées dans le cadre des orientations arrêtées par l'Association. Il assure une mission d'éducation, d'accompagnement social, de gestion et de protection de l'enfance visant l'autonomie de la famille.

#### **- L'intervenant tuteur aux biens des mineurs**

L'intervenant tuteur aux biens des mineurs est un technicien supérieur chargé par le directeur, sous l'autorité du responsable territorial, de la protection des biens et des droits des mineurs

#### **- Le délégué juridique et patrimonial**

Le délégué juridique et patrimonial est chargé d'intervenir en qualité de support technique juridique dans le cadre des différents mandats judiciaires confiés à l'Association. En cohérence avec les projets personnels des usagers, il intervient en collaboration avec les différents intervenants tuteurs dans la mise en œuvre des actions spécifiques de protection des biens et des personnes.

#### **- L'intervenant en établissement**

Il œuvre à l'exercice des mandats tuteurs des personnes âgées ou handicapées vivant en structures : il assure la gestion administrative et financière et participe à l'élaboration d'un projet d'accompagnement, et sa mise en œuvre en lien avec les structures et les différents acteurs concernés.

Le coordinateur des dispositifs d'insertion par le logement (Maison Relais, Résidences d'accueil et Groupe d'Entraide Mutuelle)

Le coordinateur (la coordinatrice) est un travailleur social, chargé par le directeur, et sous l'autorité du responsable territorial, du management fonctionnel des maîtres et maîtresses de maison des « Maisons Relais », animateurs du GEM et autres intervenants sociaux, travaillant dans ces dispositifs. Il est le garant du bon fonctionnement du dispositif tant dans les projets collectifs qu'individuels.

#### **-Le maître de maison**

Le maître de maison est un intervenant social, chargé de l'animation de la « Maison Relais » et de l'accompagnement de ses locataires, en favorisant leur autonomie dans les actes de la vie quotidienne et en développant du lien social avec leur environnement.

## ***2. L'équipe administrative***

#### **- L'agent d'accueil**

L'agent d'accueil est un technicien chargé de l'accueil physique et téléphonique des usagers

et partenaires des services de tutelle. Il contribue, à travers son action, à la qualité de l'accueil, à la promotion de l'image de l'Association et à l'évolution de ses propres techniques de travail, dans le cadre des orientations arrêtées par l'ACAP.

#### **- L'agent de maintenance informatique**

L'agent de maintenance informatique est le collaborateur chargé du développement de la technicité informatique du personnel de l'ACAP et de la gestion et de la maintenance du parc informatique de l'Association. Il est le garant de la mise en forme et de l'application des procédures au niveau informatique.

#### **- L'aide comptable**

L'aide comptable est un technicien chargé des tâches de comptabilité dans le cadre du déroulement de l'activité tutélaire. Il contribue, à travers son activité, à l'évolution de ses méthodes de travail, en fonction des orientations arrêtées par l'ACAP.

#### **- L'assistant juridique**

L'assistant juridique intervient à l'initiative des Intervenants tutélaire, sous l'autorité du directeur et du responsable territorial, il seconde le délégué juridique et patrimonial dans le suivi du patrimoine immobilier et des biens meublants des usagers ainsi que dans les recherches spécifiques.

#### **- Le comptable**

Le comptable est un technicien chargé des tâches de comptabilité dans le cadre du déroulement de l'activité tutélaire. Il contribue, à travers son activité, à l'évolution de ses méthodes de travail, en fonction des orientations arrêtées par l'ACAP.

#### **- Le secrétaire social**

Le secrétaire social est une technicienne, chargée par le Directeur, et sous l'autorité du responsable territorial, des tâches de secrétariat concernant les activités de l'ACAP. Elle contribue en collaboration avec les services internes et externes au bon déroulement des mesures de tutelles et au développement de ses modes d'intervention dans le cadre des orientations arrêtées par l'ACAP.

#### **- Le technicien en aide sociale**

Le technicien en aide sociale, sous l'autorité du directeur et responsable du service comptabilité des usagers est chargé, de la mise en œuvre des dossiers d'aide sociale d'hébergement en partenariat avec les services de l'ACAP et les référents extérieurs. Il contribue, à travers son activité, à l'évolution de ses méthodes de travail, dans le cadre des orientations arrêtées par l'ACAP.

#### **- Le technicien en capitaux**

Le technicien en capitaux et frais de tutelles, sous l'autorité du Directeur et du Responsable du service comptabilité des usagers, établit la facturation des mesures de protection. Il est chargé, dans le cadre du partenariat avec les délégués et intervenants, des relations fonctionnelles avec les établissements bancaires. Il participe à la promotion de sa fonction au travers des réunions et commissions

### **- Le technicien en patrimoine**

Le technicien en patrimoine, sous la responsabilité du directeur et du responsable de service comptabilité usagers, et en étroite collaboration avec les délégués juridiques et l'assistant juridique contribue à la gestion du patrimoine de l'utilisateur et des fermages. Il participe à l'organisation et à la promotion de sa fonction au travers des réunions de service et de sa participation aux réunions et commissions.

### ***Perspectives :***

Actualiser les fiches métiers et les décliner en fiches de poste pour chaque professionnel. 2 contrats aidés exercent la même fonction que les aides comptables : il serait intéressant de disposer uniquement de postes comptables afin de développer la polyvalence des tâches (ex : saisie des facturations).

### ***Faire évoluer la fonction d'intervenant en établissement :***

- En donnant priorité à la formation afin d'accéder à une qualification requise pour l'exercice des mesure
- En transformant ces fonctions en assistant placés sous la responsabilité technique des mandataires judiciaires.
- Envisager l'éventualité d'un regroupement entre le référent familles d'accueil et les intervenants en établissement
- Intensifier les fonctions de « personnes ressources ».

L'organisation développée s'inscrit dans une recherche d'équilibre entre unité institutionnelle et volonté de mieux répondre aux besoins de proximité et d'accessibilité du service rendu.

Ainsi, le principe qui sous-tend cette organisation institutionnelle est celui de la déconcentration (délégation de pouvoir ou de compétence, d'une autorité supérieure à une autorité hiérarchiquement subordonnée qu'elle contrôle étroitement) et non celle de décentralisation (perte de pouvoir du siège concernant des compétences, des matières administratives et des moyens au profit des antennes).

Dans ce cadre, la fonction du pôle ressource est d'apporter un soutien aux antennes ainsi qu'une unité, une cohérence et une fiabilité en termes d'orientations et de gestion. Les fonctions managériales sont recentrées au sein de ce siège par souci de sécurité, d'équité et d'harmonisation.

Le développement d'un pôle stratégique et technique (son intitulé - siège ou pôle - reste à définir), vise aujourd'hui, au-delà d'une volonté d'unité et de cohérence, à impulser le partage

des compétences en favorisant la transversalité. Dans cette perspective, la coordination et la mise en œuvre de fonctions transversales, ressources pour l'ensemble des antennes (délégué des relations « familles d'accueil », délégué des tuteurs familiaux et personne en charge de l'assistance juridique aux tutelles et aux biens), pourraient être centralisées.

Le siège inclut deux services techniques : le service accueil courrier et le service comptabilité, informatique et administratif.

### *Le service accueil – courrier*

Le service accueil exerce un rôle de réception, d'information et d'orientation des usagers et des personnes et des partenaires ; il se doit donc d'être au fait de la vie de l'institution et développer un service simultanément accueillant et rassurant.

La fonction d'accueil suppose, au-delà d'une disposition d'esprit, des compétences professionnelles. L'accueil concerne réellement l'ensemble des services et son fonctionnement a des incidences importantes sur les autres services de l'ACAP.

### *Le service propose :*

- un accueil téléphonique et physique
- la gestion du courrier
- le secrétariat des cadres
- le secrétariat.

### *Perspectives :*

#### *Réinterroger le projet du service accueil courrier dans son identité et ses missions et notamment :*

- Développer un accueil téléphonique global sur l'ensemble de l'ACAP / ou développer un accueil standard harmoniser par antenne.
- Revoir les fonctionnalités du standard afin de proposer un message d'attente lorsque toutes les lignes sont occupées.
- Organiser une salle d'attente et renforcer la confidentialité des lieux pour l'accueil physique
- Uniformiser les pratiques d'accueil physique, téléphonique et gestion du courrier : réfléchir au circuit courrier arrivée et départ afin de sécuriser le circuit courrier par une meilleure traçabilité (absence d'enregistrement du circuit courrier départ / arrivée, gestion directe des courriers par les délégués...).

### *Le service comptabilité, informatique et administratif*



***Le service participe à la mission globale de l'ACAP en :***

- Apportant un soutien technique et logistique aux délégués à la tutelle leur permettant de mettre en oeuvre une bonne gestion des comptes des usagers.
- Conseillant le délégué sur des aspects techniques liés à la tenue des comptes.
- Alertant le délégué en cas d'anomalie.

***Le service intervient sur demande du délégué qui reste responsable du budget de l'utilisateur. Le service gestion s'engage à respecter son projet personnalisé. Ainsi, le service n'a cessé de développer des pratiques qui placent l'utilisateur au cœur de l'action :***

- Le développement des partenariats bancaires permet aujourd'hui à l'utilisateur d'avoir le choix entre 6 banques.
- Chaque utilisateur se voit ouvrir un compte de mise à disposition lui permettant de gérer son budget courant.

La mise en oeuvre de la réforme de la protection juridique des majeurs vient renforcer la personnalisation de l'activité de gestion puisque l'utilisateur aura désormais la possibilité de conserver son compte bancaire.

Actuellement, toutes les banques ne connaissent pas le régime de la protection juridique des majeurs. Certaines d'entre elles ont mis en place des personnes ressources chargées de gérer les comptes des majeurs protégés, d'autres non.

***Entre liberté et protection des personnes, la loi du 5 mars 2007 va nécessiter de :***

développer les conventions de partenariats avec l'ensemble des services bancaires et le service comptabilité, informatique et administratif.  
informer les partenaires bancaires du contenu de la réforme afin de faire évoluer les pratiques bancaires.

***Différentes activités sont rattachées à ce service :***

- La comptabilité liée aux mesures
- La gestion du parc informatique
- L'activité aide sociale en établissement
- L'activité administrative.

***Perspectives :***

- Créer et gérer un site web.

- Réinterroger les pratiques autour de la gestion des clés.
- Améliorer les statistiques afin de dégager des statistiques par antenne.
- Sécuriser les informations en limitant les droits d'accès.
- Clarifier l'archivage des dossiers des usagers après clôture de la mesure.
- Passer les dossiers comptables en inactif comme pour les RIB.
- Développer les partenariats bancaires afin d'obtenir plus de sécurité au regard de la récupération des comptes bancaires.
- Améliorer le logiciel ALFA : passer la gestion du patrimoine T WIN sur ALFA.

## ***2. Les antennes***

### ***La mise en place de 4 antennes :***

- Taden
- Saint Brieu
- Goelo Centre
- Ploumagoar

***Correspond à la fois à une logique globale de l'action sociale aujourd'hui et à la nécessité pour l'établissement de rester attractif.***

### ***La territorialisation de l'établissement vise ainsi à :***

- Mieux répondre aux besoins locaux tout en affirmant la vocation départementale de l'établissement.
- Développer la proximité des réponses et l'accessibilité du service aux personnes accompagnées.
- Développer le partenariat local.
- Assurer une égalité de traitement des personnes accompagnées.
- Favoriser la souplesse et la réactivité des interventions.

### ***La qualité des réponses se traduit alors par des pratiques et des moyens harmonisés :***

- L'équipe de direction, composée du directeur et de chaque responsable d'équipe, est garante de l'unité et de la cohérence des orientations, prestations, et des

fonctionnements institutionnels.

- Chaque antenne, animée par un responsable territorial, est constituée d'une équipe pluridisciplinaire. L'objectif est de développer la polyvalence des antennes en termes de prestations proposées (mesures, accompagnement logement en maisons relais et résidences d'accueil, soutien à la parentalité, etc).
- Un manuel de procédures, finalisé à l'issue de la démarche qualité, s'applique de l'ouverture à la clôture des mesures, afin que chaque professionnel connaisse son champ d'action, les responsabilités qui lui incombent et ses limites d'intervention. Des réunions de corps de métier sont mises en place et des procédures communes sont proposées pour harmoniser les pratiques.

### ***Le rayonnement des équipes (introduire carte d'implantation)***

#### ***Perspectives :***

Décliner le projet d'établissement dans le cadre de projets d'antennes

### ***E. L'ANIMATION INSTITUTIONNELLE***

Le travail en équipe constitue un élément indispensable au bon fonctionnement de chaque antenne et plus globalement de l'établissement.

Il se matérialise par des instances de communication et de rencontres, par des outils adéquats à la transmission des informations et il dépend d'un management participatif et fédérateur. Le travail en équipe permet à chacun d'identifier tous les membres de l'établissement ainsi que leurs fonctions et rôles.

Enfin, dans un souci d'égalité de traitement des personnes et dans une recherche du meilleur accompagnement possible, l'équipe a une fonction de ressource et de soutien pour chaque professionnel. Elle offre en effet un regard pluridisciplinaire sur les situations, et les instances de rencontre constituent un outil de distanciation nécessaire à l'analyse des situations.

#### **a. Les instances transversales**

La démarche qualité

***L'Association Costarmoricaine d'Accompagnement et de Protection, à l'initiative de ses dirigeants, a anticipé une démarche qualité, que le cadre légal (et notamment la loi n°2002-2) impulse fortement dans le secteur social et médico-social. Les motifs et les objectifs sous-tendus par cette démarche sont de :***

- faire progresser la qualité des prestations de service de l'association tutélaire,
- favoriser un traitement égal des usagers, dans le cadre des missions exercées et des contours des mandats,

- simplifier les procédures de travail,
- optimiser l'organisation des moyens utilisés pour poursuivre l'action menée,
- accompagner la territorialisation et la diversification des activités.

Les différentes prestations mises en œuvre par l'association doivent s'exercer dans le cadre d'interventions adaptées auprès des familles, des personnes particulièrement vulnérables. Il importe de cerner leurs difficultés et leurs besoins, comme leurs potentialités, de mieux comprendre leurs attentes, leur volonté et par conséquent de les considérer comme des acteurs centraux, des partenaires à part entière.

Les professionnels, en charge de l'exercice de ces mesures et de ces actions, développent au sein d'une équipe pluridisciplinaire des efforts qui concourent à la qualité.

Cependant la responsabilité de nombreuses mesures et démarches d'accompagnement impose une organisation et des fonctions clairement définies, des modes de communication rapides et efficaces, un langage commun, une veille attentive quant à la perception de chacun sur le service attendu et rendu.

***Cette démarche qualité qui s'est engagée depuis le précédent projet d'établissement avec la supervision d'un cabinet conseil extérieur à l'entreprise, a abouti à :***

- la validation de la phase dite « d'ouverture des différents mandats tutélares », de « fin de mandat »
- l'élaboration d'un canevas des actes opératoire
- des fiches explicatives (outils, documents)
- des procédures particulières
- la création parallèlement d'un Intranet.

***Parallèlement, la création d'un support intranet permet :***

- la consultation et l'utilisation des outils ainsi créés, à partir d'un « bloc administratif et informatique » comportant l'ensemble des lettre-types et des requêtes,
- un accès à une base de données et tous renseignements à caractères généraux,
- des liens extérieurs vers des sites et des sources légales (Legifrance, cerfa, etc.)

Enfin elle s'étend et concerne les procédures spécifiques de tous les services : Gestion du personnel, Accueil, Comptabilité et d'informatique, etc. Un processus d'évolution d'autant plus essentiel qu'il doit conserver toute son opérationnalité, une cohérence avec la nouvelle organisation de l'association, la mise en place de nouveaux moyens techniques et matériels.

La démarche qualité doit être un processus transdisciplinaire, souple et réactif, dont le ou les comités de pilotage s'attacheront à mieux comprendre les logiques et les perceptions de chaque acteur au sein de l'association, comme à l'extérieur de celle-ci, à mesurer les inévitables dérives. Il s'agit bien d'une réflexion permanente :

Avec des outils et des procédures adaptées pour gagner en temps, en efficacité, interroger plus efficacement nos méthodes, sécuriser une prestation de service rendu,

Pour garder présent à l'esprit que nous accompagnons des personnes qui possèdent une histoire propre au sein d'un système familial, social et culturel, économique, géographique,

Pour une « prise en charge qualité » qui doit s'orienter vers une vision globale de la personne et de sa situation.

### ***PERSPECTIVES***

Cette démarche stratégique animée par un ou plusieurs responsables territoriaux dont l'objectif est de réfléchir au sens de nos interventions, s'appuie sur un groupe de pilotage représentatif de tous les métiers, services et antennes. C'est le travail de coordination et de « va et vient » entre les différentes réunions ou commissions qu'il sera impératif de garantir. Il est important de disposer de ce système d'évaluation permanent et évolutif, qui peut donner toute sa place aux personnes prises en charge, qui favorise leur expression et leur participation à la vie de ses mesures, aux actions et projets à mener, aux bilans de ces mesures d'assistance, de représentation, par l'intermédiaire d'outils et d'instances adaptés : livret d'accompagnement individuel, actions plus collectives, comités de consultation, intégration à la commission qualité d'instances extérieurs représentatives des financeurs, des usagers et de leurs familles, etc.

C'est par conséquent toute l'importance, dans la restructuration voulue par l'Association, de se rapprocher des bénéficiaires de mesures de protection, des partenaires, de s'inscrire autrement dans les différents bassins de vie et d'emploi d'un département.

#### ***- La commission comptabilité***

Elle permet à la comptable de rencontrer un représentant de chaque antenne une fois par trimestre. Il s'agit de réguler à la fois les pratiques et les relations et d'aborder les mesures avec un regard sur l'aspect comptable.

#### ***- La commission technique intervenants en établissement***

Cette commission réunit les 5 intervenantes en établissement environ 3 fois par an. Il s'agit d'échanger sur les pratiques, de faire évoluer le projet d'activité et la fiche métier.

#### ***- La commission TPSE***

Réunissant les délégués TPSE, elle a pour objectif d'échanger sur les pratiques sur des sujets tels que la réforme des TPSE, les procédures de signalement, la place des délégués dans les instances partenariales... Le fruit de ces réflexions est mis en discussion au niveau de l'équipe de direction, inspirant des décisions en termes d'organisation à mettre en œuvre. Cette commission sera appelée à évoluer au regard de la réforme du 5 mars 2007.

#### ***- La commission secrétariat***

***Elle constitue un lieu d'échange sur les pratiques, sur le positionnement professionnel,***

*dans une perspective d'harmonisation en lien étroit avec la démarche qualité. Différents thèmes peuvent être abordés :*

- une actualisation des fiches métiers
- la création et harmonisation des outils professionnels
- les relations inter-services...

Elle se réunit deux fois par an et donne lieu à des comptes-rendus largement diffusés.

### ***La commission juriste***

Comme la commission secrétariat, elle se réunit deux fois par an et chaque rencontre donne lieu à un ordre du jour et un compte-rendu.

Par ailleurs, des commissions se mettent en place ponctuellement pour des besoins spécifiques, type réalisation de plaquette, outil de communication, etc.

### **b. Le siège**

Au niveau du service accueil-courrier

La réunion d'équipe du service accueil courrier permet d'aborder le fonctionnement du service, l'organisation, les pratiques d'accueil.

### **Perspectives**

- Pérenniser les réunions d'équipe.
- Participer aux commissions transversales liées à la fonction de secrétariat social afin d'harmoniser les pratiques d'accueil.

Au niveau du service comptabilité, informatique, administratif

### ***2 types de réunion sont à l'œuvre au sein du service gestion :***

Les permanences comptables, mises en œuvre afin de rapprocher le service des délégués, fournisseurs et partenaires extérieurs en leur proposant des informations et de résoudre des difficultés éventuelles. Elles sont mises en œuvre par demi-journée soit le matin, soit l'après midi.

La réunion de service dont l'objectif est de transmettre des informations générales, d'aborder le fonctionnement et la réorganisation des fonctions (rééquilibrage éventuel). Elle se tient une fois toutes les 6 semaines avec l'ensemble de l'équipe.

### ***Perspectives***

Optimiser la communication interne, notamment par le développer d'intranet