

# PROJET ASSOCIATIF 2020-2024



RAPHAËL

# SOMMAIRE

**Notre histoire** – p.2

**Nos valeurs** – p.3

**Nos missions** – p.4

**Nos principes** – p.8

**Notre gouvernance** – p.12

## LE PLAN STRATÉGIQUE

**Un projet au cœur des transformations  
de notre société** – p.16

**Les orientations stratégiques** – p.18



*Les images qui accompagnent et illustrent ce document ont été réalisées bénévolement par le photographe Stéphane Asseline dans le cadre d'ateliers de création photographique « Par-delà mon image ».*

# LES ENJEUX DU PROJET 2020-2024

Notre précédent plan d'action s'est achevé avec 2018. En 2019, nous nous étions fixés pour objectif d'actualiser notre projet associatif et de construire notre nouveau plan stratégique.

**Ce nouveau projet associatif - pour la période 2020-2024 - constitue un manifeste permettant au conseil d'administration d'expliquer ses valeurs et ses engagements. Il est à la fois un outil de diffusion et de partage de notre identité associative, un levier de mobilisation des salariés de l'association autour d'objectifs communs, et un acte de communication à l'égard de nos partenaires, de nos financeurs et des personnes que nous accompagnons quotidiennement.**

Notre projet associatif a été actualisé par le conseil d'administration et la direction générale, après consultation de l'ensemble des directeurs et des représentants syndicaux du personnel, en totale concertation avec les personnels des pôles, des établissements et des services de Moissons Nouvelles. Il se nourrit des échanges réguliers entre les administrateurs, la direction du siège, les collaborateurs sur le terrain, et les écosystèmes locaux, dans un esprit participatif et de co-construction.

Notre plan stratégique découle des évolutions récentes du contexte politique, économique et social que nous avons constatées. Elles nous ont conduits à décider de nouvelles priorités pour les cinq prochaines années et à définir cinq orientations qui sont déclinées en plans d'action. L'ensemble constitue la feuille de route de notre association à moyen terme.

Les orientations seront déployées dans nos pôles régionaux et mises en œuvre dans le projet de service de chaque établissement ou structure. Elles feront l'objet d'un suivi régulier afin d'évaluer leur mise en œuvre, les éventuelles difficultés et les possibles ajustements qui se révéleraient nécessaires.

**Moissons Nouvelles est une association laïque qui fédère des militants du bénévolat, de l'engagement et de l'action citoyenne et surtout des droits de l'enfant.** Ses adhérents sont convaincus que face à l'inégalité des destins, ils peuvent contribuer à améliorer le sort des plus fragiles en faisant preuve de solidarité. Ils veulent aider les enfants, les jeunes et leurs familles en difficulté à se construire et à trouver leur place dans la société.

**Moissons Nouvelles gère plus de 30 établissements ou services répartis dans toute la France,** accompagne chaque année 1600 enfants et jeunes - de la naissance à 21 ans - et leurs familles, aide 850 adultes, emploie environ **800 salariés** et dispose d'un budget de 44 millions d'euros.

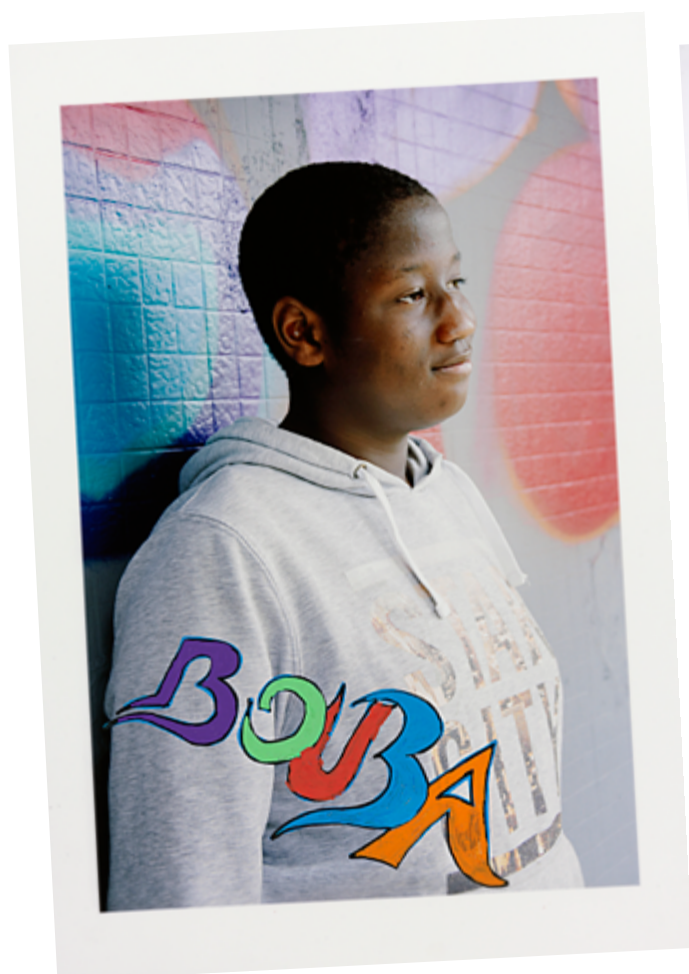
Moissons Nouvelles est habilitée à recevoir des dons, des donations et des legs car **ses missions sont reconnues d'intérêt général et de « caractère exclusif d'assistance et de bienfaisance ».**

# NOTRE HISTOIRE

Moissons Nouvelles a été créée en 1941 par des membres de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC) installés en zone libre, afin de venir en aide à la jeunesse maltraitée par le conflit mondial.

Bientôt interdite par le gouvernement de Vichy, l'association se redéploie dès l'année suivante en Algérie. Elle y gère pendant vingt ans des établissements (centres artisanaux, centres d'apprentissage, lieux d'accueil et foyers) destinés aux adolescents, filles ou garçons. Déjà soucieuse de la qualité de ses équipes, l'association cherche à professionnaliser ses personnels et crée le centre de formation pour les éducateurs et éducatrices de Dely-Ibrahim, dans la banlieue d'Alger, le premier du pays.

A partir de 1962, avec l'Indépendance, Moissons Nouvelles transfère ses établissements au nouveau gouvernement et ouvre en France un premier centre à Boulay, en Moselle. Au fil des années, restant fidèle à son engagement initial, celui d'une éducation humaniste respectant la valeur et la dignité de la personne, l'association reprend ou ouvre d'autres établissements dans plusieurs régions françaises.



# NOS VALEURS

« **Construire l'avenir de tous, la vie de chacun** » est notre fil rouge. Association laïque, Moissons Nouvelles s'adresse à tous sans exclusion et selon les besoins de chacun : protéger, accueillir, accompagner, soigner, éduquer, former, insérer culturellement, professionnellement et économiquement.

**Notre identité se fonde sur le juste équilibre entre valeurs humanistes individuelles – parce que chacun est unique – et collectives – parce qu'à nous tous, nous faisons société.** Ainsi, nous défendons l'autonomie, le libre arbitre, le respect, la tolérance, la bienveillance, l'ouverture, la solidarité, l'équité et la justice. Nous croyons au dialogue et à l'empathie pour donner confiance et espoir. Nous agissons pour restaurer la dignité de chacun, pour l'aider à devenir acteur de sa vie et citoyen du monde.

Notre conseil d'administration assume la fonction politique de ce projet. Ainsi, **l'association repose sur l'engagement de bénévoles issus de secteurs d'activité variés et sur le professionnalisme des salariés**, tous fédérés autour du projet associatif et adhérant aux mêmes valeurs humanistes.



# NOS MISSIONS

## Protéger les enfants

Il existe des familles qui rencontrent des difficultés dans la prise en charge et l'éducation de leurs enfants et qui peuvent être à l'origine de carences ou de négligences à leur égard. Certains jeunes vivent des situations de maltraitements – psychologiques, physiques, sexuelles. D'autres enfin sont des mineurs en errance ou des mineurs non accompagnés, réfugiés étrangers.

**L'intérêt de l'enfant fonde toutes nos interventions et constitue le socle de notre action. Il vise à lui garantir le lien avec sa famille.** Les parents sont les premiers porteurs du projet de leur enfant ; ils participent pleinement à la co-construction de chacune des étapes du parcours que nous leur proposons.

**Ces enfants en danger ou en situation de risque requièrent un accompagnement individuel et personnalisé, un travail d'équipe pointu et réactif, un partenariat avec tous les services publics et les divers acteurs pour leur garantir une continuité de parcours.** Il s'agit d'anticiper afin de s'adapter à chaque étape de leur prise en charge ; de leur offrir un cadre sécurisant et structurant, une qualité d'accueil faite de bienveillance et de bienveillance ; de leur apporter un suivi thérapeutique adapté ; de préparer leur avenir en les aidant dans leurs apprentissages, dans l'acquisition de l'autonomie ; de les aider à trouver leur place dans le monde, à garder confiance, à s'épanouir, à s'ouvrir aux autres et tisser des liens sociaux.

**Nous nous engageons particulièrement pour que chacun suive une formation scolaire et professionnelle diplômante mais également pratique régulièrement des activités sportives, humanitaires et culturelles ou artistiques.** Une intégration réussie dans son proche environnement, comme la découverte de ses talents et de ses appétences personnelles sont les conditions *sine qua non* de l'acquisition de l'autonomie nécessaire pour aborder la future vie d'adulte.

Maisons d'enfants à caractère social (MECS), appartements en semi-autonomie, accueils ponctuels de 72 H, accueils en journée, placement éducatif à domicile (PEAD) avec par exemple les services éducatifs renforcés d'accompagnement à domicile (SERAD), services spécifiques destinés aux jeunes majeurs... **Nos réponses sont multiples pour garantir à chacun un accompagnement spécifique, adapté, respectueux et évolutif en fonction de son histoire personnelle.**

**Nos services du milieu ouvert interviennent en soutien à la fonction parentale** sur le lieu de vie des enfants, le plus souvent le domicile familial. Il s'agit alors de faire émerger ou de renforcer les compétences et le potentiel des parents afin qu'ils assument à terme pleinement leur rôle sans accompagnement.

**La prévention spécialisée est un autre axe de notre action.** Accompagner des jeunes en rupture ou en voie de marginalisation dans leur milieu naturel de la vie, par un travail éducatif de rue et une présence sociale, c'est anticiper et parer l'aggravation de situations à risques.



## Accompagner les jeunes en situation de handicap psychique

Nous accueillons certains jeunes qui nous sont confiés par les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et qui présentent des troubles du comportement et de la conduite. Leurs potentialités intellectuelles et cognitives sont préservées mais ils doivent faire face à des difficultés psychologiques durables qui perturbent leur scolarisation et leur socialisation.

**Notre accompagnement est toujours individualisé et construit avec les parents. Il privilégie le maintien dans l'environnement familial, scolaire et social quand cela est possible et vise l'inclusion.** Il

repose, grâce au nouveau dispositif institut thérapeutique éducatif et pédagogique (DITEP), sur une prise en charge évolutive (c'est-à-dire sans décision administrative nécessaire à chaque fois) des modalités d'accueil et de soutien. Il requiert la collaboration de l'Éducation nationale, de la pédopsychiatrie et de la psychiatrie et la mobilisation d'acteurs variés privés, publics ou du secteur associatif.

**Nos établissements déclinent plusieurs propositions d'accueil** : internat à temps complet, internat modulé (quelques soirs), accueil de jour, service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (permettant aux jeunes de rester chez eux) ou encore accueil familial spécialisé, offrant à certains, pour qui le collectif n'est pas envisageable et tout en étant suivi en établissement spécialisé (ITEP ou institut médico-éducatif - IME), d'être accueillis chez des assistant(e)s familial(e)s.

**La scolarité s'organise suivant différentes modalités en fonction des possibilités des enfants.** Nos établissements offrent des formations préprofessionnelles préparant la réintégration dans un cursus professionnalisant classique. **Notre premier objectif est en effet de permettre à tous de rejoindre une classe en milieu ordinaire** dans leur établissement du secteur, à temps partiel puis à temps plein.

**Nos services cherchent la meilleure intégration sociale en privilégiant une prise en charge globale** dans le cadre d'un travail d'équipe soudée comprenant soins de psychomotricité, psychothé-

rapie, orthophonie, soutien psychologique, suivi médical, ateliers thérapeutiques (médiation animale, théâtre...), écoute et aide aux familles qui ont besoin d'être soutenues face à la fragilité et aux difficultés de leur enfant.

Au-delà de ses difficultés, notre mission est de permettre à chaque jeune de révéler ses aptitudes, de prendre conscience de ses talents à travers notamment des ateliers éducatifs (jardin, cuisine, bricolage...) et de multiples activités sociales, de découvertes, d'épanouissement, sportives, artistiques. **Nous nous appuyons sur les qualités de chacun, vecteur et levier de sa réussite, pour l'aider à avancer et à envisager son avenir.**





## Soutenir les familles démunies et isolées

Nous accompagnons des personnes ou des familles en situation de grande précarité et de rupture, isolées socialement, qui ne sont plus en mesure de trouver seules des réponses et des solutions. Il s'agit, en premier lieu, de leur **assurer un hébergement ou de les aider à accéder au logement ou bien encore à se maintenir dans leur logement**. Il s'agit également de construire avec chacune son projet personnel et familial, tout en acceptant que ce parcours ne soit pas toujours linéaire et qu'il requiert parfois des allers-retours entre hébergement dans nos appartements et logement dans le secteur ordinaire. Il s'agit de **rendre chacun acteur de sa propre vie en lui permettant d'accéder à un statut social digne et une insertion durable**. Nous proposons des ateliers à vocation de socialisation où les participants réalisent des travaux/bricolage, des activités de loisirs et des sorties individuelles ou en petits groupes qui permettent de partager des expériences, de gagner en confiance, de tisser des liens et d'acquérir de l'autonomie.

Nous n'agissons pas seuls, mais associés à un large réseau de partenaires, acteurs complémentaires : Emmaüs, Fondation Abbé Pierre, bailleurs publics et privés, associations d'insertion par le logement, services publics d'aides – juridique, insertion, emploi, santé, accès à la culture, soutien à la parentalité...



# NOS PRINCIPES

**Nous plaçons l'humain au centre des dispositifs et respectons l'unicité de chacun. Nous privilégions la co-éducation et le maintien des liens familiaux et sociaux pour chaque enfant.**

**La compétence est le gage de la qualité, c'est pourquoi nous veillons au professionnalisme de nos salariés, au travail en réseau, à la rigueur de gestion administrative et comptable, ainsi qu'à la mutualisation des expériences.**

**L'innovation est notre moyen de rester performant. Nous accordons une grande importance à l'évaluation de nos actions et à la réflexion prospective pour comprendre les enjeux et engager des évolutions au plus près des besoins et des attentes.**

**Les salariés sont notre richesse. Leur engagement quotidien auprès des jeunes et leur adhésion au projet associatif sont la condition *sine qua non* de notre efficacité.**

**La transparence est la clé de la confiance que placent en nous nos partenaires et les publics que nous accueillons.**

## L'humain, cœur de Moissons Nouvelles

### Son respect

Nous respectons chacun en lui reconnaissant son identité familiale, sociale, culturelle et culturelle, en prenant en compte les ressources de son environnement, afin de lui apporter les réponses adaptées et évolutives selon sa croissance, ses besoins, ses capacités, son projet de vie.

### Sa capacité d'agir

Nous considérons chacun comme une personne à part entière, jouissant de droits et respectant des devoirs, acteur de son devenir grâce à la reconnaissance de ses capacités, à son implication dans son projet personnel et à sa participation individuelle et collective à la vie de son environnement.

### Son parcours

Nous élaborons avec chacun un projet personnalisé lui garantissant un accompagnement individualisé en adéquation avec sa singularité et les évolutions de ses besoins. Nous recherchons la stabilité et la cohérence de son cheminement grâce à la variété, la complémentarité et la fluidité de nos dispositifs et des parcours qu'ils permettent.

### La place de ses parents

Nous soutenons la parentalité et la notion de co-éducation qui représentent un axe majeur de notre accompagnement. Nous recherchons systématiquement le maintien des liens familiaux et l'hébergement en famille. Le passage des enfants dans

nos établissements ne doit être qu'une « parenthèse », la plus courte possible, et nécessitant que nous aidions également les parents à retrouver leur rôle et leur place, d'où l'importance de nos « maisons des familles » et de nos services Famille.

### **Son éducation**

Nos établissements offrent un cadre éducatif structurant, des classes et des formations préprofessionnelles préparant la réintégration dans un cursus professionnalisant classique, car notre premier objectif est que chacun bénéficie des conditions d'une inclusion en milieu ordinaire.

### **Son inclusion sociale**

Nous militons pour davantage de justice sociale permettant à chacun de trouver sa place de citoyen dans la société et d'y tracer son chemin. Nous invitons chacun à interroger son positionnement dans la cité afin de s'y insérer et d'y exercer des responsabilités. Nous encourageons les partenariats avec les réseaux de proximité afin de faciliter cette inclusion.

## **La compétence, fondement de Moissons Nouvelles**

### **La qualité de la prestation**

Nous inscrivons notre action dans le respect de la réglementation en vigueur dont nous nous servons comme référence pour impulser, adapter nos pratiques et faire évoluer nos modalités de prise en charge. Nous nous imposons un haut niveau d'exigence éducative, pédagogique, thérapeutique, culturelle et sociale et visons une amélioration continue de la qualité de service aux personnes.

### **La rigueur de la gestion**

Entreprise sociale financée par les deniers publics, nous garantissons une organisation rationnelle à tous les niveaux ainsi qu'une gestion comptable, financière et des ressources humaines optimisée et transparente. Des outils modernes de pilotage facilitent la performance, la prise de décisions éclairée et favorisent la clarté du rôle de chacun. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences expertise les besoins et planifie les réponses. Le manuel de procédures définit et partage les responsabilités en déclinant les délégations de pouvoir.

### **La pertinence de l'organisation**

Notre efficacité repose sur l'articulation de notre siège social et de nos unités administratives placées dans nos pôles régionaux. Celles-ci permettent une appréciation et une gestion fines des besoins des établissements. Cette organisation déconcentrée facilite nos relations avec les autorités de contrôle et de tarification, leurs politiques publiques, leurs schémas départementaux et régionaux de l'action sociale et médico-sociale. En retour, le siège social propose expertise et soutien aux établissements ; il garantit l'unicité de l'entreprise et assume le pilotage stratégique.

### **La formation continue des professionnels**

Pour garantir nos savoir-faire, nous veillons à la compétence de nos salariés. Ils ont besoin de repères actualisés, d'outils pour faire face aux évolutions de leur secteur, de prendre de la distance et de pouvoir analyser les situations de plus en plus complexes auxquelles ils sont confrontés. L'analyse de pratiques au sein de chaque établissement et les besoins identifiés lors des entretiens professionnels réguliers nous permet de proposer des formations et des parcours de qualification. Au-delà, nous encourageons la construction de parcours professionnels à long terme ; nous favorisons l'interdisciplinarité et la mobilité interne, gage de transversalité et de dynamisme.

### **L'efficience du travail en réseau**

Notre organisation (direction générale / pôles régionaux / établissements et services) encourage la transversalité. En interne, elle favorise la mutualisation des compétences et le partage des expériences, tandis qu'elle facilite également une meilleure connaissance de la variété des projets conduits sur l'ensemble du territoire national. Elle simplifie les partenariats et les collaborations, au-delà d'un périmètre géographique restreint, aussi bien entre établissements et services de l'association qu'avec de multiples partenaires extérieurs.

## **L'innovation, moteur de Moissons Nouvelles**

### **La prospective**

Nous conduisons en permanence une réflexion prospective afin de nous inscrire dans une meilleure compréhension des enjeux sociaux et économiques de nos champs d'intervention. En prenant part au débat public aux différents niveaux du territoire et en nous engageant, nous contribuons aux transformations de nos secteurs d'activité dans une dynamique d'évolution et d'innovation.

### **L'adaptation et le développement dans les territoires**

Nous sommes implantés dans six régions de France. Leurs équipes de direction de pôles développent ainsi une connaissance fine de leur environnement permettant d'adapter et de développer nos actions au plus près des besoins locaux et en concertation avec les décideurs publics ainsi qu'avec nos partenaires institutionnels.

### **La Responsabilité Sociétale d'Entreprise**

Nous agissons pour construire la société de demain en respectant les principes du développement durable. Être socialement responsable nous engage à mieux respecter l'environnement bien sûr, mais également à investir dans le capital humain et à développer nos relations avec nos partenaires, interlocuteurs et prestataires au plus près des territoires dans lesquels nous sommes implantés.

### **La richesse de l'altérité**

Nous croyons que la curiosité, l'ouverture sur le monde, le goût de la découverte sont des moteurs pour tous. Nous encourageons les expérimentations susceptibles de permettre à chacun d'apprendre de l'autre et d'imaginer le monde de demain. Nos structures ne vivent pas en « vase clos » ; nous veillons à ce que tous les enfants partent en vacances, pratiquent des activités extrascolaires culturelles et sportives, s'engagent dans des projets humanitaires ou citoyens et s'intègrent dans le réseau associatif local.

## **Les salariés, atout de Moissons Nouvelles**

### **L'éthique de la responsabilité**

Acteurs militants de l'égalité des droits, de la réduction des inégalités et de la lutte contre la discrimination, nous assumons toutes nos responsabilités, même quand cela n'est pas facile. Nos structures accueillent sans sélection – y compris les publics les plus difficiles – et nous mettons tout en œuvre pour assumer ce choix.

### **La qualité de vie au travail**

Notre ambition associative repose au quotidien sur nos salariés. Ils sont notre plus



grande richesse. Nous veillons à leur offrir de bonnes conditions de travail, des perspectives de qualification, de carrière, de mobilité, dans le cadre de relations sociales fondées sur la confiance et le respect. Le nouveau comité social et économique (CSE) est un partenaire du conseil d'administration.

### **L'engagement des professionnels**

In fine, notre compétence et notre efficacité reposent sur l'adhésion des salariés au projet associatif et sur les valeurs qu'il porte. Mieux le connaître permet aux professionnels de se l'approprier, d'y adhérer et de le faire vivre au quotidien pour le plus grand bénéfice des publics qu'ils accompagnent.

## **La transparence, garantie de Moissons Nouvelles**

### **La confiance de nos financeurs**

Nous nous positionnons en tant que partenaire de nos autorités de contrôle et de tarification afin de dialoguer au mieux avec elles et de répondre aux besoins qu'elles identifient. Cette relation repose sur une grande clarté autour de notre fonctionnement, de notre situation locale comme nationale, de nos projets et perspectives, parfois de nos craintes et de nos difficultés.

### **L'évaluation de l'action**

Se fixer des objectifs, les décliner dans des plans d'actions, définir des indicateurs de suivis et établir des critères d'évaluation nous paraît la seule démarche susceptible de garantir notre efficacité. Par ailleurs, nous nous engageons régulièrement dans les campagnes d'évaluation interne et externe prescrites dans le cadre légal.

### **L'accès aux informations**

Nous souhaitons rendre compte le plus largement possible de notre activité en tant qu'entreprise, mais aussi et surtout de la manière dont nous accompagnons nos publics. Notre rapport annuel, notre site internet, notre présence sur les réseaux sociaux permettent à tout à chacun de mieux nous connaître avec une grande facilité. L'information de l'entreprise est partagée avec tous les salariés grâce aux outils collaboratifs internes qui leur facilitent le travail.

# NOTRE GOUVERNANCE

**Moissons Nouvelles est une association loi de 1901, dont l'identité repose sur le bénévolat de ses membres actifs, une gestion sans bénéfice et des statuts qui encadrent son champ d'action.**

## La responsabilité associative

L'action associative implique une responsabilité, civile et pénale. Au-delà de cette responsabilité en tant que personne morale, les dirigeants - les membres du conseil d'administration - engagent également leur responsabilité dans le cadre de leurs activités. C'est pourquoi nous sommes très attachés à notre système de gouvernance où chacun est pleinement impliqué.

Cette gouvernance associative est garante de notre objet social, de sa cohérence, de la qualité de notre offre de service auprès de nos publics et du respect du cadre légal dans laquelle elle s'inscrit. Dans la mesure où notre activité est financée par les pouvoirs publics - complétée par la générosité publique - notre gouvernance est responsable de la bonne gestion et de l'optimisation des moyens non pas pour dépenser moins, mais pour dépenser mieux ou agir davantage avec les marges dégagées. Face aux évolutions sociétales et au contexte économique, nous avons enfin la responsabilité d'anticiper les mutations futures et donc de réfléchir à l'avenir en conduisant une veille stratégique.

## Le conseil d'administration

Composé d'une quinzaine de membres exclusivement bénévoles, il a choisi de ne pas se doter d'un bureau qui pourrait réduire l'implication de chacun. Le conseil travaille à l'échelle nationale, tenant une réunion chaque mois. Des membres se déplacent régulièrement dans les établissements pour rencontrer les équipes, suivre l'évolution de l'activité, vérifier la qualité de l'offre de service au regard des attendus réglementaires et du projet associatif, enfin prendre la mesure des problématiques en cours.

L'assemblée générale ordinaire annuelle se tient en présence de tous les directeurs et des partenaires sociaux invités et est précédée d'un séminaire de réflexion et d'échanges avec tous.

Les administrateurs, issus d'horizons variés de la société, peuvent en outre apporter chacun leur expertise au service du projet commun, en renfort de la direction générale. Le conseil organise ainsi un travail régulier, en lien avec la direction et les salariés, dans le cadre de commissions - ressources humaines, patrimoine, stratégie, communication, bénévolat, RSE, etc. - et d'échanges lors des staffs de direction qui préparent les dossiers en amont et permettent d'éclairer les prises de décision.

Le conseil d'administration se réunit chaque début d'année pour un séminaire de deux jours afin d'effectuer un bilan de l'année écoulée (en amont de l'établissement par les équipes des rapports d'activité de chaque établissement et de la synthèse annuelle nationale) et pour définir les priorités des mois à venir, en cohérence avec le plan d'action quinquennal.

## Le pilotage stratégique

La première mission du conseil est de définir les orientations et les perspectives, validées lors de l'assemblée générale annuelle, et déclinées dans le projet associatif. Pour ce faire, il initie un ensemble de réflexions stratégiques et prospectives : Journées d'Études Nationales tous les deux ans réunissant professionnels de toutes catégories, administrateurs, partenaires et intervenants extérieurs, commissions nationales ou territoriales, thématiques, séminaires de réflexion, formations.



Pour assurer ce pilotage, le conseil initie une politique d'évaluation interne et externe afin de vérifier l'efficacité de ses actions et de permettre le renouvellement de ses autorisations. Il impulse la mise en œuvre des indicateurs de reporting et des instruments de pilotage afin de garantir l'équilibre économique et l'atteinte des objectifs en matière de management et d'amélioration de la qualité pour nos publics.

Il veille à la continuité des missions de chaque structure et à la synergie des différents dispositifs. Afin de consolider la force de l'organisation en réseau de l'association, le conseil impulse une culture transversale d'intervention, une mutualisation interne des compétences et des expériences, et une coopération avec les partenaires des territoires.

Le conseil, conscient que ce sont les professionnels qui font vivre le projet associatif sur le terrain, porte une grande attention aux qualités humaines et professionnelles des salariés, à leur adhésion aux valeurs défendues. Aussi, il impulse une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, une active politique de formation et soutient la refondation du dialogue social à l'occasion de la création du comité social et économique (CSE).

Le conseil d'administration confie à la direction générale la mise en œuvre et le suivi des politiques définies, déclinées dans les directions de pôles et celles des établissements et services.

Le conseil d'administration demeure à l'initiative du choix des reprises d'autres associations, d'élargissement des missions associatives, de la gestion du patrimoine et des investissements, du recrutement des cadres dirigeants salariés.

# LE PLAN





# STRATÉGIQUE 2020-2024

En phase avec les évolutions des secteurs médico-social et de la protection de l'enfance, le projet associatif propose **cinq orientations** stratégiques, **chacune accompagnée d'un plan d'action**.

Ces orientations stratégiques répondent toutes à un **enjeu majeur pour la pérennité de Moissons Nouvelles : l'enjeu de l'attractivité** de l'association auprès des futures recrues. Il devient en effet de plus en plus difficile d'attirer et de garder des collaborateurs, pour qui le cadre de travail, l'ambiance, le sens et l'intérêt des missions sont devenus essentiels.

En tant qu'employeur intervenant dans un secteur concurrentiel, Moissons Nouvelles a donc défini ses orientations stratégiques au regard de cette **exigence d'attractivité, qui conditionne à la fois la survie et la bonne exécution de son projet associatif**.



# UN PROJET AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DE NOTRE SOCIÉTÉ

Dans le cadre de notre plan d'action quinquennal 2014-2018, nous avons engagé de grands chantiers : diversification de notre offre, politique de partenariats de proximité dans nos territoires d'implantation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), rationalisation économique, engagement d'une démarche qualité en cohérence avec les axes d'amélioration pointés dans les évaluations internes et externes, renforcement de notre identité associative, etc. Nos rapports d'activité de ces dernières années rendent compte du bilan de cette stratégie.

L'enjeu majeur de la mise à jour de notre projet associatif repose sur la nécessité de l'adapter à la société dans laquelle il se déploie, voire de chercher à anticiper les mutations à l'œuvre. Face à un monde qui évolue rapidement, aux besoins sociaux qui se complexifient, à une crise imprévisible telle celle du Covid-19, nous puisons notre énergie dans notre identité et nos valeurs. Ce nouveau projet décline cinq axes opérationnels qui structurent notre stratégie et servent de repères à nos salariés et à nos établissements.

Nous nous inscrivons dans la continuité du projet précédent, tout en tenant compte des législations, réglementations et orientations récentes ainsi que des évolutions sociétales.

## Évolution de l'environnement économique

La situation socio-économique actuelle entraîne de larges mesures d'économies, y compris aux dépens des personnes en difficulté, tant dans le secteur de la protection de l'enfance que dans celui du handicap. Les budgets sont de plus en plus contraints, tandis que les besoins ne décroissent pas. Au contraire, les bouleversements profonds dans la société en font émerger de nouveaux, pour de nouveaux publics. Notre société produit plus d'inégalités, génère davantage de personnes vulnérables et de situations d'exclusion.

Dans ce contexte de raréfaction des deniers publics, de désengagement des départements et des collectivités locales affectées par l'affaiblissement de leurs ressources, nous devons d'abord **agir sur le rapport coût / mission dans un esprit d'efficacité de gestion**. Nous devons également **saisir toutes les opportunités qu'offrent les technologies numériques pour améliorer nos modes de fonctionnement**.

Par ailleurs, afin de continuer à réaliser des projets innovants et de financer des activités non prises en charges par les pouvoirs publics, nous devons **diversifier nos ressources en sollicitant la générosité publique du micro-don au mécénat d'entreprise**, véritables leviers pour engager de nouvelles initiatives.

## Évolution des publics

Quel que soit le périmètre de nos interventions, le constat est identique : **les jeunes accueillis présentent de plus en plus des troubles multiples** et notamment des troubles psychiques très marqués, alors même que les réponses de la pédopsychiatrie s'avèrent insuffisantes.

Parallèlement, comme beaucoup d'autres associations, nous constatons les conséquences de l'afflux migratoire. Année après année, nous sommes conduits à accueillir un **nombre croissant de mineurs non accompagnés**. Leur prise en charge nécessite des **prestations ciblées et adaptées** à leurs besoins très spécifiques mais également des **formations particulières pour les équipes de professionnels**. Nous nous devons d'adapter nos actions afin d'aider ces enfants déracinés à se bâtir un avenir.

Enfin, dans le secteur de l'insertion, nous côtoyons des **adultes de plus en plus exclus, voire totalement marginalisés**, ce qui nous conduit à développer d'autres types d'accompagnement afin de les ramener vers des dispositifs de droit commun.

## Évolution des réponses sociétales

La volonté politique prédominante, s'appuyant sur les sciences sociales, recherche la « désinstitutionnalisation ». Notre société aspire à toujours privilégier un accompagnement des personnes hors des institutions classiques, « hors les murs », là où elles vivent, pour les adultes, hors du collectif et de l'internat, pour les enfants. Cette **volonté d'inclusion encourage le maintien des enfants au domicile familial**.

Les récentes évolutions législatives et réglementaires – et notamment la définition de la protection de l'enfance issue de la loi du 16 mars 2016 s'appuyant sur « les besoins fondamentaux » des enfants – nous encouragent à interroger nos approches, à renforcer notre capacité d'adaptation et notre faculté d'initier des expérimentations.

Dans le secteur de la protection de l'enfance, il s'agit de **développer les services de placement à domicile et d'accompagnement renforcé** à domicile évitant, chaque fois que cela est possible, la séparation au bénéfice de la préservation du lien et du maintien dans l'univers familial. Il s'agit également d'**agir, en amont, dans le cadre de la prévention spécialisée**.

Dans le secteur médico-social, la transformation des deux types de structures, instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques (ITEP) et services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) en un nouvel accompagnement fonctionnant en dispositif unique, **le DITEP**, est acté. **Cette approche, plus souple et inclusive, évite les ruptures de parcours** et les lourdeurs administratives qu'entraînaient auparavant tout changement de modalité de la prise en charge : elle favorise la fluidité et la réactivité.



# LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## AXE 1

**Adapter et diversifier notre offre de services en fonction des « besoins fondamentaux » des jeunes que nous accompagnons dans les territoires où nous sommes présents**

Pour répondre le plus efficacement et le plus rapidement possible aux besoins non couverts et proposer des solutions innovantes - voire expérimentales - aux jeunes que nous accompagnons, solutions qui contribuent à la fluidité de leur parcours, nous devons continuer d'adapter et de diversifier notre offre existante. Nous sommes convaincus que l'internat classique n'est pas la solution à privilégier et que, sauf cas extrême, il est préférable d'intervenir directement au sein du fonctionnement familial. Dans les cas où l'internat reste la bonne solution, nous préconisons des petites structures de taille familiale.

### Plan d'action

- Étoffer et diversifier la palette de réponses déjà variées au sein de chacun de nos établissements (internat, appartements externalisés, accueil de jour, placement en famille d'accueil, accompagnement sur le lieu même de vie familial),
- Développer et varier nos modalités d'accompagnement en milieu ordinaire,
- Redéployer nos grands collectifs en créant des petites unités de 10 à 12 jeunes pour les groupes classiques et des groupes de vie de 6 jeunes, maximum, pour ceux en plus grande difficulté,
- Développer des structures adaptées aux besoins spécifiques des mineurs non accompagnés (MNA),
- Poursuivre notre politique de développement raisonnée et mesurée au moyen de rapprochements, d'appels à projet, de redéploiement et d'extension d'activité,
- Orienter notre politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) pour anticiper les évolutions de nos services et notre développement,
- Adapter et améliorer la gestion de notre patrimoine immobilier en fonction de ces besoins de développement et de redéploiement.

## AXE 2

**Renforcer la qualité des prestations fournies à nos publics**

Nous souhaitons poursuivre l'amélioration, de façon continue et au quotidien, de la qualité des conditions d'accueil et de notre accompagnement auprès des jeunes et de leur famille afin de favoriser leur inclusion, leur autonomie, leur insertion sociale et leur ouverture sur le monde.

## Plan d'action

- Encourager la semi-autonomie, pour mieux préparer les jeunes entre 16 et 18 ans à la sortie des dispositifs d'accompagnement,
- Développer les prises en charges ponctuelles des jeunes (vacances, weekends) hors de nos structures,
- Soutenir la parentalité en créant dans nos établissements des lieux dédiés favorisant les rencontres parents/enfants,
- Veiller au suivi de la santé, adapté aux besoins de chacun : suivi médical et de prévention (hygiène, diététique, addictions), soins dentaires et ophtalmologiques, orthophonie, ergothérapie, médiation animale...
- Régulariser les pratiques sportives, culturelles et humanistes, au sein de structures dédiées, hors de nos établissements,
- Intégrer la technologie numérique dans notre action auprès des jeunes et de leurs familles (maîtrise et utilisation à bon escient d'Internet, des réseaux sociaux ; dématérialisation des dossiers individuels et des procédures...)
- Poursuivre notre démarche qualité : mettre en œuvre les axes d'amélioration pointés dans les évaluations interne et externe de chaque établissement ; mettre en place des référentiels partagés pour mesurer notre efficacité et l'impact de nos actions.
- En lien avec nos autorités de contrôle, s'appuyer sur le retour d'expérience de la crise du Covid-19 pour étendre les modalités de prise en charge expérimentées et déployer les procédures d'urgence mises au point.

## AXE 3

### Développer notre responsabilité sociétale (RSE)

**Dans un contexte sociétal en profonde mutation, nous sommes convaincus que les établissements sociaux et médico-sociaux ont, par leur vocation, un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de RSE autour de ses trois enjeux : environnemental, social et économique. De par son engagement et son insertion dans les territoires, Moissons Nouvelles a la volonté d'être reconnue comme acteur militant de la société civile et de l'économie sociale et solidaire.**

**Il s'agit de définir et déployer la politique de RSE initiée en 2019 qui aura des conséquences dans tous les aspects de nos activités et sera portée par tous nos salariés. La démarche, établie au plan national, avec la collaboration des établissements dans le cadre d'un comité de pilotage, sera mise en œuvre localement dans chaque structure.**

## Plan d'action

Développer des communautés d'action et des partenariats dans les territoires de nos implantations en :

- Participant aux débats publics et aux réflexions des acteurs locaux pour faire évoluer les dispositifs et les pratiques,
- Établissant des collaborations et signant des conventions avec les autres associations, partenaires et acteurs publics de proximité,
- Intégrant des instances politiques et de lobbying afin de porter notre vision et de partager nos problématiques,
- Consacrant nos prochaines journées d'études nationales (JEN) à ce sujet afin de sensibiliser nos salariés et les mobiliser pour décliner une charte de bonnes pratiques applicable dans tous les établissements.



Améliorer notre notoriété et notre transparence afin de :

- Consolider la confiance vis-à-vis de nos activités de nos différents partenaires, financeurs et donateurs potentiels,
- Permettre aux familles et aux jeunes de mieux comprendre nos engagements et nos actions,
- D'accroître notre attractivité vis-à-vis des étudiants et diplômés de nos secteurs,
- Favoriser des relations sociales responsables, constructives, co-élaborées et garantissant une qualité de vie au travail pour nos collaborateurs,

Déployer une politique de protection environnementale qui soit un levier éducatif pour tous les enfants et les jeunes que nous accompagnons en :

- Les sensibilisant aux enjeux écologiques et aux défis sociétaux qu'ils auront à relever demain par l'exemple (travaux d'économie d'énergie ; achats écologiques ; lutte contre le gaspillage...),
- Mettant en place des gestes réflexes éco-citoyens, dans leur propre vie quotidienne,
- Les mobilisant autour de projets spécifiques qui leur tiendront à cœur et qu'ils co-construiront avec les équipes.

## AXE 4

### Faire évoluer notre organisation et notre management vers davantage de responsabilisation, de transversalité et de coopération

**Nous souhaitons accompagner au mieux le développement de nos professionnels pour qu'ils puissent répondre aux besoins existants et être préparés aux évolutions à venir, en mettant en place une culture de la responsabilisation, de la transversalité et de la coopération. Nous sommes convaincus du lien intrinsèque entre la qualité de l'accompagnement que nous apportons à nos publics et le bien-être et la santé au travail de nos professionnels. Être écouté, force de proposition, co-construire sont les clés d'une approche innovante des conditions de travail, maillon essentiel de notre performance globale et non simple exigence réglementaire.**

#### Plan d'action

- Renforcer l'engagement et la mobilisation de chacun par des formations, par la communication interne et par de nouvelles modalités de travail (notamment grâce aux technologies de l'information),
- Encourager la prise d'initiative,
- Mettre en place une culture de la solution : chaque collaborateur est invité à proposer une ou plusieurs solutions face aux problèmes rencontrés,
- Développer chez les encadrants une responsabilité d'animateur et de formateur auprès de leurs collaborateurs,
- Permettre à chaque salarié de réaliser un parcours d'acquisition de compétences répondant à ses attentes et à celles de l'entreprise,
- Développer des accords d'entreprise pour une participation dynamique à l'évolution de l'association,
- Élaborer et déployer une Charte de déontologie s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs, rappelant nos valeurs et nos principes directeurs ainsi que les comportements qui doivent en découler,
- Poursuivre et accroître la transversalité et le partage d'expériences entre pôles,
- Favoriser le travail collaboratif entre les salariés par la mise en place de notre Intranet.



## AXE 5

### Renforcer notre efficacité économique et diversifier nos ressources

Afin de pallier les difficultés budgétaires de nos financeurs, nous souhaitons continuer d'améliorer notre rigueur financière pour fluidifier notre fonctionnement courant. En complément, nous souhaitons également diversifier nos ressources grâce au recours à des fonds privés, des dons, du bénévolat ou des partenariats afin d'abonder des projets éducatifs, culturels, sportifs spécifiques.

#### Plan d'action

- Respecter nos engagements vis-à-vis de nos financeurs et nos partenaires et faciliter le reporting,
- Contractualiser avec les financeurs pour garantir une action durable et stable,
- Maîtriser les coûts de gestion par la mutualisation et l'optimisation des achats,
- Nous ouvrir à des solutions mixtes : centres de services partagés, etc.,
- Diversifier nos ressources en faisant appel à des mécènes, des fondations d'entreprise, notamment pour financer des projets exceptionnels,
- Recourir au mécénat de compétences pour bénéficier de savoir-faire que nous ne possédons pas en interne pour des projets ou des besoins ponctuels,
- Développer le bénévolat et les partenariats avec les acteurs associatifs locaux, culturels, sportifs afin d'enrichir humainement, de diversifier l'accompagnement éducatif de nos professionnels et surtout *in fine* de permettre PLUS de projets avec PLUS de moyens.





CONSTRUIRE

L'AVENIR DE TOUS  
LA VIE DE CHACUN

 MOISSONS  
NOUVELLES