



# PROJET DE SERVICE DU SIEGE SOCIAL - SERVICE D'ADMINISTRATION GENERALE SYNTHESE LIGNES DIRECTRICES POUR 2010-2015

*Date de création : 2 juillet 2010*

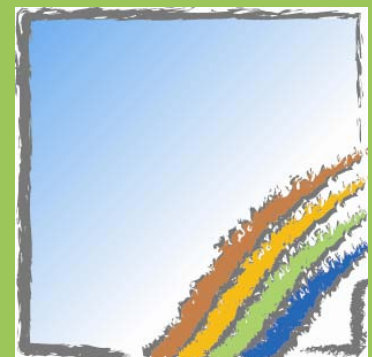
*Date de mise à jour : 12 octobre 2010*

---

*Dossier suivi par :*

- *Jean-Marie Marciset, Directeur général*
- *Peggy Lavondès, Conseillère technique*  
02.51.05.33.59 / [p.lavondes@sauvegarde-85.asso.fr](mailto:p.lavondes@sauvegarde-85.asso.fr)

Page 1 sur 9



# Sommaire

1	Propos introductifs de la synthèse du projet de service .....	3
2	Missions du Service d'Administration Générale .....	3
3	Orientations sur cinq ans .....	4
3.1	Développer les outils au sein de l'association .....	4
3.1.1	Renforcer le Comité de direction .....	4
3.1.2	Structurer le Comité de direction élargi.....	4
3.1.3	Prendre en compte les processus de formation .....	4
3.1.4	Formaliser les procédures et les protocoles internes au niveau du service d'administration générale au service des établissements.....	5
3.1.5	Réaliser un audit Système d'information .....	5
3.1.6	Renouveler le logiciel métier : outil Comptabilité-Paie.....	5
3.1.7	Homogénéiser les référencements au sein de l'Association et en partenariat .....	6
3.1.8	Préparer la prochaine négociation autour du CPOM.....	6
3.2	Développer la qualité au sein de l'association .....	7
3.2.1	Mettre en place une démarche d'évaluation interne convergente entre les services ...	7
3.2.2	Préparer une démarche convergente d'évaluation externe.....	7
3.2.3	Renouveler les projets des établissements et des services dans la continuité du processus d'évaluation.....	7
3.2.4	Inscrire une démarche de développement au sein de la Sauvegarde 85 .....	7
3.3	S'ouvrir vers l'extérieur .....	8
3.3.1	Harmoniser la présence de la Sauvegarde 85 sur le département et en région.....	8
3.3.2	Développer les liens avec les centres de formation.....	8
3.3.3	Favoriser les rapprochements et/ou les collaborations inter associatives .....	8
3.3.4	Etudier la faisabilité et développer, le cas échéant, une offre de service experte, à partir des missions du service d'administration générale .....	9

## 1 Propos introductifs de la synthèse du projet de service

Le projet de service du Service d'Administration Générale a été élaboré aux vues :

- des préconisations votées par l'Assemblée générale de juin 2010,
- du contexte environnemental entourant le secteur social et médico-social,
- de la législation,
- des projets à venir pour notre association.

Il a fait l'objet d'un travail participatif avec les acteurs concernés :

- directeurs qui participent à la mise en œuvre de la stratégie associative et qui auront à le décliner dans le cadre de leur propre projet d'établissement ou de service,
- l'équipe de la direction générale qui aura à mettre en œuvre ces orientations en lien avec les établissements et services durant les 5 ans à venir.

Pour chaque fiche-action proposée, sont déclinés dans le projet global :

- Des propos introductifs expliquant le contexte de l'action et ses objectifs.
- Des points forts et des points d'amélioration : mini-diagnostic mettant en avant les acquis à maintenir et les points à travailler.
- Des actions déclinant de façon opérationnelle l'objectif visé.
- Des modalités :
  - Les aspects calendaires fixant le démarrage de l'action et son échéance.
  - Le pilote ayant la responsabilité du temps et de la qualité des échanges techniques (supports, contributions, respect des objectifs,...).
  - Une ou des personnes ressources identifiées sur chacun des axes d'amélioration.
  - Des indicateurs simples permettant une évaluation rapide de l'action.
  - Les échéances d'évaluation de l'action permettant une réadaptation en cours de réalisation et un bilan global.

Comme tout travail mené, le projet de service fera l'objet d'évaluation qualitative et quantitative, continue, annuelle et à la fin de l'exercice.

**Cette synthèse ne présente que les actions à mener sur les 5 ans à venir.**

## 2 Missions du Service d'Administration Générale

Le Service d'Administration Générale, organe exécutif de la politique associative, a pour missions d' :

- Animer, coordonner, gérer et administrer l'association.
- Mettre en œuvre le projet associatif.
- Assurer un rôle de conseil et d'appui au service des établissements de l'association.

- Centraliser des fonctions transversales comme les ressources humaines, les finances, les budgets, les projets...
- Apporter de la convergence dans les pratiques associatives.
- Aider à la formalisation des procédures et protocoles et sécuriser les pratiques.
- Représenter l'association auprès de toutes les instances publiques, autorités de tarification, partenaires associatifs et autres organismes privés, fédérations, unions...
- Adopter des démarches transversales d'évaluation et d'amélioration continue de la qualité.
- Développer une vision prospective et stratégique associative.
- Contrôler.

## 3 Orientations sur cinq ans

### 3.1 DEVELOPPER LES OUTILS AU SEIN DE L'ASSOCIATION

#### 3.1.1 Renforcer le Comité de direction

- Etablir de nouvelles règles de fonctionnement pour le Comité de direction.
- Renforcer la communication du :
  - Service d'Administration Générale vers le Comité de direction,
  - Comité de direction vers le Comité de direction élargi,
  - Comité de direction élargi vers les équipes,
  - Comité de direction vers le Service d'Administration Générale.

#### 3.1.2 Structurer le Comité de direction élargi

- Personnaliser les fiches de poste pour chacun des cadres de proximité de l'association à partir de la maquette associative.
- En débattre de façon partagée.
- Amener de la convergence dans la fonction de chef de service au sein de l'association.
- Soutenir les cadres de proximité dans leur place et rôle de manager au sein de l'association.
- Développer une réflexion transversale associative avec l'ensemble des cadres de proximité.
- Positionner les cadres de proximité comme acteurs du développement de la stratégie associative.

#### 3.1.3 Prendre en compte les processus de formation

- Mettre en œuvre la procédure formation diffusée en juin 2010.
- Identifier et définir le rôle des correspondants formations dans les établissements.
- Evaluer annuellement cette procédure (en février).
- Ajuster si besoin.

### **3.1.4 Formaliser les procédures et les protocoles internes au niveau du service d'administration générale au service des établissements**

- Adopter des procédures communes à l'ensemble des établissements et services dans les domaines Administratif et financier / Ressources humaines / Développement / Communication.
- Les faire approprier par les équipes concernées.
- Les mettre en œuvre.
- Les tester.
- Les ajuster.
- Formaliser un processus de contrôle en vue de la démarche qualité et de la sécurisation des équipes.
- Contrôler la mise en place et la mise en œuvre des procédures.
- Les réactualiser au minimum une fois par an (vérifier leur utilité et leur conformité par rapport aux pratiques ou à la législation et modifier le cas échéant).

### **3.1.5 Réaliser un audit Système d'information**

- Lancer un appel d'offre pour cette étude et un accompagnement pour la définition d'un schéma directeur pluriannuel compatible avec les moyens matériels, humains et financiers mobilisables. Le prestataire – auditeur - retenu sera chargé de :
  - Faire un état des lieux de nos réseaux,
  - Faire ressortir les points forts et les points faibles,
  - Identifier les besoins des directeurs et de leurs services,
  - Identifier les ressources humaines, matérielles et financières disponible et pouvant s'inscrire dans la démarche globale,
  - Préconiser un schéma directeur du système d'information,
  - Intégrer le processus de formation aux nouveaux outils pour les personnels concernés,
  - Faire des préconisations sur les points d'amélioration immédiats, à moyen terme et à long terme.

### **3.1.6 Renouveler le logiciel métier : outil Comptabilité-Paie**

- Repérer les points forts et les points insatisfaisants des 3 outils potentiels :
  - SAGE (logiciels actuels),
  - EIG,
  - ALPHA afin de choisir un prestataire.
- Choisir les logiciels qui doivent être des outils d'analyse, de contrôle, de prospective et de réponse aux demandes croissantes des financeurs tout en apportant un niveau de sécurité important dans l'accès aux informations et lors de leur utilisation (confort de travail). Ces logiciels doivent apporter des réponses rapides, automatisées sans retraitements externes qui sont sources d'erreur et de perte de temps.
- Paramétrer et définir des droits d'accès aux différentes fonctions du logiciel.
- Former les utilisateurs comptables, secrétaires de direction pour utilisation.
- S'approprier le logiciel.
- Préparer le transfert des données et sécuriser.
- Former les Directeurs et Chefs de Service à la consultation.

### **3.1.7 Homogénéiser les référencements au sein de l'Association et en partenariat**

- Repérer les référencements pouvant faire l'objet de mutualisations internes et externes (Informatique / Mobilier / Formation / Outils d'évaluation / Photocopieurs / Véhicules / Consommable / Assurance / Téléphonie / Energie et fluide / ...).
- Mesurer les avantages et inconvénients d'une centralisation de la gestion de ces outils.
- Désigner un pilote, en Comité de direction, chargé de gérer le dossier.
- Définir les attentes du Comité de direction en la matière.
- Faire un inventaire de chaque parc.
- Lancer des appels d'offre pour rechercher le meilleur rapport qualité/prix.
- Chercher des partenariats externes pour augmenter notre force économique.
- Choisir le prestataire.
- Désigner un référent chargé des commandes, suivi relationnel avec le « prestataire - fournisseur ».
- Elaborer si besoin le protocole afférent.

### **3.1.8 Préparer la prochaine négociation autour du CPOM**

- Rédiger l'ensemble des fiches de postes au sein du Service d'Administration Générale.
- Uniformiser les fiches de postes des cadres de proximité.
- Formaliser le projet de service du Service d'Administration Générale.
- Etudier la procédure de certification pour le Service d'Administration Générale.
- Finaliser le système des délégations et le document unique de délégations.
- Mettre en avant l'ensemble de la démarche de développement.
- Revoir le règlement général de fonctionnement – en bureau de l'Association - en conformité avec les évolutions actuelles.
- Débuter les négociations orales avec l'ARS.
- Mettre en place les démarches d'évaluation interne et externe.
- Renégocier le CPOM.

## **3.2 DEVELOPPER LA QUALITE AU SEIN DE L'ASSOCIATION**

### **3.2.1 Mettre en place une démarche d'évaluation interne convergente entre les services**

- Etablir un état des lieux des démarches d'évaluation par établissement (méthode utilisée, calendrier, outils de travail...).
- Evaluer les besoins et les attentes de l'association en la matière.
- S'interroger sur l'opportunité de mener cette démarche pour les structures non soumises à l'évaluation interne (Entreprise adaptée, Service d'activités pénales, Service d'Administration Générale...).
- Confronter et élaborer un plan d'action en mars 2011 pour un lancement d'une démarche convergente sur 2011 pour une mise en œuvre de toutes les évaluations pour fin 2013.
- Mener les évaluations internes selon une méthodologie associative convergente.
- Communiquer les résultats de l'évaluation à l'autorité de tarification afférente.
- Communiquer sur ces résultats en interne (auprès du Conseil d'administration et des équipes).

### **3.2.2 Préparer une démarche convergente d'évaluation externe**

- Evaluer les besoins et les attentes de l'association en matière d'évaluation externe.
- Confronter et élaborer un plan d'action en novembre 2012 pour un lancement d'une démarche convergente sur 2013 et une mise en œuvre de toutes les évaluations pour fin 2014.
- Trouver l'évaluateur externe.
- Planifier.
- Mener les évaluations externes.
- Elaborer un plan d'action aux vues des résultats des évaluations externes et ce pour chaque établissement.
- Communiquer en interne.

### **3.2.3 Renouveler les projets des établissements et des services dans la continuité du processus d'évaluation.**

- Faire un état des lieux des échéances actuelles des projets d'établissement et service et des méthodologies utilisées.
- Adopter avec les Directeurs une procédure et une méthodologie commune.
- S'interroger sur l'opportunité d'appliquer cet outil aux établissements non soumis à la loi du 2 janvier 2002.
- Planifier le travail pour chaque établissement et service.
- Mettre en œuvre (échéances différentes selon les structures – cf. en fonction de l'état des lieux réalisé et du planning à fixer).

### **3.2.4 Inscrire une démarche de développement au sein de la Sauvegarde 85**

- Réorganiser l'ensemble des établissements et services en pôles équilibrés.
- Développer au sein de chaque pôle de nouveaux services ou établissements.

### **3.3 S'OUVRIR VERS L'EXTERIEUR**

#### **3.3.1 Harmoniser la présence de la Sauvegarde 85 sur le département et en région**

- Harmoniser la présence de notre association sur le département et en région :
  - compléter le guide des mandats et autres représentations.
  - travailler sur « l'intérêt et la convergence des mandats et diverses représentations ».
  - solliciter, le cas échéant, de « nouveaux sièges » stratégiques de représentation.
  - répartir les représentations et les travailler au niveau de l'association, des directions, des cadres de proximité et collaborateurs.
  - mettre en place un rendu-compte de ces différentes représentations pour faciliter la communication en interne (notamment auprès du comité de direction, et le cas échéant, du comité de direction élargi).
- Investir les lieux nécessaires pour :
  - se faire connaître.
  - se faire reconnaître.
  - acquérir les connaissances nécessaires au développement de nos réponses et à leur adaptabilité aux besoins des personnes et attentes des partenaires.

#### **3.3.2 Développer les liens avec les centres de formation**

- Mettre en place une relation soutenue avec les centres de formation en travail social.
- Développer une politique d'engagements réciproques :
  - accueil des stagiaires,
  - tutorats de stages,
  - rémunération sur les moyens du remplacement.
- Transférer, en interne, les formations données dans les centres de formation par les professionnels de la Sauvegarde pour faciliter l'apport des savoirs et des modes de compréhension de notre environnement au profit des salariés et des bénévoles de la Sauvegarde 85.
- Recenser les collaborateurs de l'association qui dispensent des formations à l'extérieur, leurs services d'appartenance et les thématiques abordées.

#### **3.3.3 Favoriser les rapprochements et/ou les collaborations inter associatives**

- Repérer et contacter les associations pouvant être intéressées (mêmes champs d'activité, même type de financeurs, mêmes problèmes de « taille critique »...) afin d'échanger sur les problématiques rencontrées et partager les constats.
- Elaborer un guide pour mener les diagnostics servant de base à l'état des lieux nécessaire à l'étude de rapprochements.
- Etudier les rapprochements possibles à un niveau politique.
- Etudier les possibilités juridiques et la forme de ces rapprochements.

- Rencontrer les autorités de tarification et de planification de référence pour recueillir leur accord sur les projets.
- Le cas échéant, mettre en place le(s) rapprochement(s).

### **3.3.4 Etudier la faisabilité et développer, le cas échéant, une offre de service experte, à partir des missions du service d'administration générale**

- Développer des procédures internes et protocoles au sein du Service d'Administration Générale et les « tester en interne » (*cf. fiche action 3.1.4.*).
- Etudier la faisabilité d'une offre de service sur notamment :
  - La sécurité au sein des établissements et services,
  - Les systèmes d'informations,
  - Les évaluations,
  - Les ressources humaines,
  - La communication interne et externe,
  - La notion de centrale d'achat,
- Rédiger, le cas échéant, un projet d'offre de service par thématique retenue.
- Communiquer sur cette nouvelle offre aux autorités de tarification.
- La proposer aux associations locales dans un souci de collaboration associative.
- Budgétiser en fonction des situations individuelles.
- Mettre en œuvre.