

■ Le projet d'établissement est une obligation légale, contrairement au projet associatif.

■ Il est toutefois difficile d'établir un projet d'établissement sans projet associatif.

VIE ASSOCIATIVE

POUR UNE BONNE ARTICULATION ENTRE PROJET ASSOCIATIF ET PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Sans avoir le même statut légal, le projet d'établissement et le projet associatif peuvent remplir des rôles complémentaires au service des associations concernées et de la mobilisation de leurs parties prenantes.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes

Les projets associatifs – ou stratégiques – des associations gestionnaires et les projets d'établissement – et de service – sont des documents de référence pour les équipes, la gouvernance ou encore les financeurs. Ils ont une triple vocation : descriptive, projective et stratégique. Le projet d'établissement est une obligation légale alors que le projet associatif ne relève d'aucune réglementation. Pour autant, le projet associatif est le substrat du projet d'établissement. Comment s'assurer de la bonne articulation entre ces deux projets ?

DES FINALITÉS COMPLÉMENTAIRES

Si le projet associatif n'est pas une obligation légale, il est pourtant devenu un outil incontournable pour les associations, y compris pour les associations gestionnaires d'établissements ou de services sociaux ou médico-sociaux (ESSMS).

Le projet associatif est un outil stratégique avec un seul but : aider l'association et les établissements qu'elle gère à être plus efficaces dans leurs missions, c'est-à-dire à rationaliser les efforts pour agir en cohérence et s'ajuster à l'évolution des besoins des usagers et aux modifications de l'environnement.

Concevoir le projet associatif d'une association gestionnaire, c'est :

- poser une vision et des valeurs ;
- guider les missions dans le but d'améliorer l'accompagnement des usagers directs et indirects des structures gérées par l'association et ses actions militantes ;
- porter une ambition commune mise en œuvre par les établissements et services gérés ;

■ créer de la cohérence (dans les modalités d'intervention, dans le management, etc.) ;

■ baliser le développement interne ou externe ;

■ proposer des orientations stratégiques pour répondre à des enjeux décisifs pour l'association.

Concevoir le projet associatif d'une association gestionnaire, c'est aussi créer un outil de management associatif, c'est-à-dire un point d'appui pour la gouvernance et la dirigeance afin, par exemple, d'arbitrer des questions de développement. Généralement, ●●●

●●● le projet associatif a une durée de vie de cinq ans et est assorti d'un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact des actions de l'association.

Le projet d'établissement est quant à lui une obligation issue de la loi de 2022 rénovant l'action sociale et médico-sociale¹ qui concerne chaque ESSMS. Il s'agit d'un outil qui vise à conforter les droits des usagers. L'article L. 311-8 du code de l'action sociale et des familles (CASF) dispose que, « pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ». Ainsi défini, le projet d'établissement garantit aux usagers la qualité des prestations et met en avant les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.

Selon les recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm)², plusieurs thématiques sont « incontournables » dans un projet d'établissement :

- l'histoire et le projet de l'organisme gestionnaire – le fameux projet associatif !

- les missions ;
- le public ;
- la relation avec les parents, la famille et l'entourage ;
- la nature de l'offre de service et son organisation ;
- les principes d'intervention ;
- les professionnels et les compétences mobilisées ;
- les objectifs d'évolution, de progression et de développement.

L'Anesm préconise que toutes ces thématiques soient traitées, que ce soit de manière succincte ou approfondie, de manière partielle ou exhaustive, selon les enjeux propres à la structure et au champ d'activité.

Enfin, le projet d'établissement est défini pour une durée maximale de cinq ans³ et est assorti d'un plan d'action.

Les projets associatif et d'établissement nourrissent, ensemble, la mise en œuvre et le développement des activités, dans le respect de valeurs communes. Le projet associatif constitue la colonne vertébrale du projet d'établissement, qui peut s'appuyer sur des références posées à l'échelle de l'association.

POURQUOI VEILLER À LA BONNE ARTICULATION ENTRE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET PROJET ASSOCIATIF ?

Parmi les thématiques du projet d'établissement, plusieurs d'entre elles relèvent du projet associatif :

- l'histoire de l'association, la vision, les valeurs ;
- le public : le projet associatif précise généralement les publics prioritaires, notamment pour les associations gérant des établissements dans le domaine du handicap. Il peut spécifier, par exemple, des typologies de handicap ou des tranches d'âge ;
- la relation avec les parents, la famille et l'entourage : la prise en compte de l'entourage peut figurer parmi les orientations stratégiques de l'association gestionnaire et faire l'objet de principes d'action dont devra se saisir l'établissement ;
- les principes d'intervention : il n'est pas rare que les associations définissent un cadre général dans leur projet associatif. À titre d'exemple, dans le secteur du handicap, des principes d'intervention favorisant l'autodétermination ou l'inclusion sont fréquemment posés ;
- les objectifs d'évolution, de progression et de développement : là encore, les associations gestionnaires peuvent fixer des axes de développement prioritaires, des territoires à investiguer.

Indéniablement, l'absence de projet associatif peut rendre plus complexe la construction du projet d'établissement ou de service. Également, une association sans projet écrit s'expose à un manque de cohérence dans la réalisation des missions par les établissements qu'elle gère.

Par conséquent, l'articulation entre les deux projets est une nécessité et plusieurs problématiques peuvent être rencontrées par les associations et les directions des établissements :

- un problème de temporalité : les projets d'établissement sont considérés comme des textes de référence à un moment donné. L'Anesm recommande qu'ils soient finalisés à une date précise, en posant les grandes orientations qui permettent d'être réactif aux changements, aux opportunités et aux contraintes éventuelles. Or, il peut arriver que l'association n'ait pas encore entamé la démarche d'élaboration de son projet associatif ou bien qu'elle dispose d'un projet associatif complètement obsolète. Cela complexifie la rédaction du projet d'établissement ;
- une sursollicitation des parties prenantes : que ce soit pour l'élaboration du projet associatif ou du projet d'établissement, il est recom-

1. L. n° 2002-2 du 2 janv. 2002, JO du 3.

2. Anesm, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service – Recommandations de bonnes pratiques professionnelles », déc. 2009.

3. CASF, art. L. 311-8.

mandé d'impliquer et de mobiliser toutes les parties prenantes. L'interpellation des usagers et de leurs familles, par exemple, à travers des enquêtes, est souvent utilisée. En cas de manque d'anticipation et de coordination entre l'association et l'établissement, ces enquêtes réalisées de manière rapprochée peuvent être contre-productives. Également, quand l'élaboration d'un projet associatif est menée en même temps que celle d'un projet d'établissement, celui-ci peut souffrir d'un manque de participation de la gouvernance, à la réflexion, celle-ci étant déjà mobilisée sur le projet associatif ;

■ des stratégies à mettre en cohérence : il peut arriver que des grandes orientations posées par les projets associatifs ne soient pas réalistes et réalisables pour tous les établissements gérés par l'association. Cela peut mettre les équipes en difficulté pour l'élaboration du projet d'établissement et dans la prise en charge des usagers ;

■ des plans d'action qui se percutent : les projets associatif et d'établissement sont tous les deux assortis de plans d'action pour mettre en œuvre les stratégies à l'échelle de l'association et de l'établissement. Une mauvaise articulation peut mettre à mal les équipes des établissements et/ou freiner la mise en œuvre du projet associatif.

QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR S'ASSURER D'UNE BONNE ARTICULATION

Pour assurer une bonne articulation entre le projet associatif et le projet d'établissement, encore faut-il que le projet associatif existe. Dans ce cas précis, l'Anesm recommande de s'assurer *a minima* de la cohérence entre les principes d'intervention défendus par l'établissement ou le service et les valeurs mises en avant par l'organisme gestionnaire.

La problématique de la temporalité peut être anticipée de plusieurs manières. L'association peut essayer de caler l'élaboration de son projet associatif quand tous les projets d'établissement sont à mi-parcours, mais ce n'est pas évident, surtout pour les associations gérant un grand nombre d'établissements. Ensuite, la loi du 2 janvier 2002⁴ prévoit d'actualiser le projet d'établissement ou de service au moins tous les cinq ans⁵, charge à la structure, selon la durée des prises en charge et des accompagnements, de décider d'une période plus courte. Selon les cas, cette actualisation prendra la forme d'une véritable révision ou d'une simple mise à jour des

données et du plan d'action⁶. Ainsi, quand un nouveau projet associatif voit le jour, il peut être pertinent d'engager les établissements dans une démarche collective de mise à jour de leur projet d'établissement, avec l'appui de la gouvernance de l'association. Cela peut même être inscrit dans le plan d'action du projet associatif.

La mobilisation des parties prenantes, les enquêtes ou encore les états des lieux réalisés pour l'élaboration des différents projets doivent être coordonnés. Car, en fonction de la taille de l'association et du nombre d'établissements et de services, cela peut être rapidement problématique. Pour autant, c'est un des points d'ancrage d'une bonne articulation entre les projets. La création de ponts et de recueils d'informations entre les comités de pilotage des différents projets est un bon moyen de ne pas refaire ce qui a déjà été réalisé par un établissement, ou par le siège, et de nourrir la réflexion aussi bien à l'échelle de l'association que de l'établissement.

Pour s'assurer de mettre en place une stratégie réaliste et réalisable pour l'ensemble des établissements et services, il est recommandé d'élaborer le projet associatif en impliquant très en amont la gouvernance et toutes les directions. La prise en compte du vécu du terrain, de la connaissance des enjeux du secteur par les directions des établissements est un gage de bonne articulation entre le projet associatif et les projets d'établissement. Souvent, le diable est dans les détails, et lorsqu'on parle de modalités d'accompagnement de personnes vulnérables, rien n'est un détail ! Chaque mot compte et doit être discuté afin que, dans sa rédaction finale, le projet associatif puisse être facilement appropriable et mis en œuvre par les établissements qui auront à s'appuyer sur ce document pour élaborer leur projet.

Dans les associations dont la gouvernance est constituée de parents, la mise en commun des savoirs expérimentiels des élus et des expertises des professionnels garantit aussi une bonne déclinaison de la stratégie de l'association dans les projets d'établissement.

Enfin, la mise en œuvre des projets d'établissement et du projet associatif doit également parfaitement s'articuler pour ne pas risquer de surmobiliser les équipes. Ainsi, à la fin du processus d'élaboration du projet associatif, il est recommandé de rassembler les plans d'action des établissements et de pointer les actions qui contribuent à la mise en œuvre du projet associatif, totalement ou partiellement. Le plan d'action du projet associatif s'en trouve allégé et exclusivement articulé autour d'actions transversales, pilotées par le siège ou le conseil d'administration. Un tableau de suivi commun permet de suivre toutes les actions.

Pour conclure, la bonne articulation des projets associatif et d'établissement repose essentiellement sur l'anticipation, mais aussi sur une mise en commun des ressources. ■

4. L. n° 2002-2, préc.

5. CASF, art. L. 311-8.

6. Anesm, « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service – Recommandations de bonnes pratiques professionnelles », préc.