APRADIS

Projet associatif 2022-2026

La formation et la professionnalisation des travailleurs sociaux au cœur des enjeux environnementaux et sociétaux

Septembre 2021

SOMMAIRE

1- **Préambule *(p. 3)***

2- **AXE 1 : Qualité de vie estudiantine et qualité de vie au travail des professionnels de l'APRADIS *(p. 4)***

2-1 Qualité de vie estudiantine à l'APRADIS *(p. 4)*
2-2 Qualité de vie au travail des professionnels de l'APRADIS *(p. 10)*

3- **AXE 2 : Accompagnement formatif des (futurs) professionnels en formation et développement de la recherche *(p. 13)***

3-1 Gestion des handicaps des stagiaires (et des salariés) *(p. 13)*
3-2 Les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST) *(p. 13)*
3-3 FOAD (formation à distance) *(p. 14)*
3-4 Lieux de pratiques professionnelles en interne et espaces d'observation et de recherche *(p. 16)*
3-5 Un ERP de la formation complet, ergonomique et efficace *(p. 17)*

4- **AXE 3 : Valorisation de l'APRADIS et démarche marketing *(p. 18)***

4-1 Plan de communication numérique *(p. 19)*
4-2 Supports de communication numériques complémentaires *(p. 19)*
4-3 Développement des prestations de l'APRADIS *(p. 20)*

5- **AXE 4 : Mobilisation de la Gouvernance *(p. 20)***

6- **Encadrement des activités « commerciales » *(p. 21)***

7- **Organigramme : une évolution à prévoir *(p. 22)***

8- **Déploiement prévisionnel des projets *(p. 22)***

9- **Conclusion *(p. 23)***

10- **Annexe 1 : Temporalités prévisionnelles de déploiement des principaux projets *(p. 25)***

11- **Annexe 2 : Définition du travail social *(p. 26)***

1- PREAMBULE

Le projet associatif d'un organisme de formation et de professionnalisation des travailleurs sociaux[1] ne peut être qu'évolutif car il doit nécessairement, d'une part, prendre en considération et intégrer dans les déclinaisons opérationnelles de l'activité de formation les mutations sociales et économiques du moment, autrement dit le contexte, et, d'autre part, anticiper les évolutions à venir.

L'APRADIS souhaite ici articuler son nouveau projet associatif (2022-2026) avec différentes formes d'environnement : l'environnement réglementaire ; l'environnement social et économique ; mais également l'environnement composé des interactions entre les activités humaines et ce que l'on appelle de manière générique « la nature[2] ».

Si les deux premières formes d'environnement sont régulièrement prises en compte dans les projets associatifs qui se succèdent les uns aux autres (et c'est heureux), force est de constater que les interactions entre les activités humaines de formation, d'apprentissage, et la nature, le sont généralement moins. C'est précisément sur ce point que le projet associatif 2022-2026 souhaite mettre l'accent.

Les enjeux pour nos sociétés liés au respect des équilibres écologiques ne sont plus à démontrer et chaque jour qui passe dresse un peu plus le portrait d'une écologie dégradée à un point tel que toute forme de société est aujourd'hui potentiellement en péril.

Précisons que le présent projet associatif est le fruit d'un travail collectif associant des administrateurs et des salariés de l'APRADIS, et qu'il est rapidement apparu aux yeux des contributeurs qu'il ne fallait pas segmenter les différentes formes d'environnements. Il fallait, au contraire, les conjuguer pour que ce projet associatif prenne pleinement son sens et pour qu'il renvoie, *in fine*, à des perspectives de bien-être humain.

Le projet associatif présenté ici n'est empreint ni d'une quelconque naïveté, ni d'un idéal porté par le rêve et la fiction. Il est au contraire pragmatique. Il interroge les réalités sanitaires, sociales, économiques et écologiques actuelles et fait le pari de la résilience et d'une formation des (futurs) travailleurs sociaux progressiste.

Voici donc un projet associatif 2022-2026 que l'on qualifiera aisément d'ambitieux, qui convoque et responsabilise dans et par l'action l'ensemble des acteurs concernés, qui porte des valeurs fortes (au moment où les fondamentaux tendent à se déliter) et qui souhaite finalement réconcilier l'homme et son milieu.

Autrement dit, on pourra aisément avancer que ce projet associatif, cet « écosystème », est d'ordre « sociétal » en ce sens où il est en quelque sorte la traduction de ce que peuvent faire les hommes pour la société des hommes… *via* la formation et la professionnalisation des travailleurs sociaux.

---

[1] Se reporter à l'annexe 2 pour ce qui est des différentes composantes du travail social.

[2] Cette notion est à considérer au sens le plus large du terme, c'est-à-dire en allant des propriétés fondamentales des êtres humains jusqu'au monde physique et aux lois qui l'animent, en passant, bien entendu, par l'ensemble des éléments qui sont sous les yeux, sous la main de l'homme… et qui d'une certaine manière en dépendent.

2- AXE 1 : QUALITE DE VIE ESTUDIANTINE ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS DE L'APRADIS

2-1 Qualité de vie estudiantine à l'APRADIS

L'accueil des étudiants et stagiaires dans de bonnes conditions tout au long de leur formation ne peut qu'optimiser leur chance de réussite au diplôme et d'insertion professionnelle.

La qualité de vie estudiantine se traduit à l'APRADIS par la qualité de la formation dispensée (nous y reviendrons plus loin), mais se traduira également dans le projet associatif 2022-2026 par la mise en place progressive sur le site d'Amiens des services suivants :

- des hébergements agréables et autonomes pour nombre d'étudiants et stagiaires éloignés de leur lieu d'habitation initial ;
- une salle de (re)mise en forme ;
- un lieu d'accueil pour jeunes enfants ;
- un espace de restauration offrant des plats diversifiés, équilibrés et à faible coût ;
- un département d'orientation, d'accompagnement et de professionnalisation au service des étudiants durant tout leur parcours.

2-1-1 Des hébergements à disposition des étudiants de l'APRADIS

L'APRADIS met à disposition à ce jour sur son site d'Amiens quelque 56 chambres et studios aux étudiants et stagiaires habitant généralement hors-région ou n'ayant pas la possibilité de retourner régulièrement chez eux durant leur formation.

Cette offre de logements, bien que très attractive (les autres organismes de formation inscrits dans le même champ professionnel n'offrent généralement pas cette possibilité à leurs étudiants), génère cependant deux écueils majeurs :

- elle est insuffisante au regard du nombre de demandes faites chaque année ;
- les logements proposés aux étudiants par l'APRADIS sont vétustes et ne permettent ni l'autonomie de chacun, ni le confort nécessaire pour étudier et vivre au quotidien dans des conditions agréables.

L'APRADIS souhaite donc engager sur son site d'Amiens la construction de locaux d'hébergement neufs et permettant de dégager les caractéristiques suivantes :

- une augmentation de 30 logements au total par rapport à l'existant actuel (ce qui devrait permettre de couvrir la demande) ;
- une possibilité de loger des couples (6 T1 bis seront proposés) ;
- un espace et un équipement suffisants pour permettre l'autonomie et le bien-être des étudiants et stagiaires hébergés ;
- des locaux répondant aux normes environnementales actuelles et enchâssés dans un parc verdoyant calme et reposant ;
- des coûts de locations modérés à des locataires pouvant bénéficier de l'APL.

Enfin, afin de faciliter l'accès aux hébergements aux étudiants et stagiaires les plus en difficulté sociale et financière, une commission d'attribution des logements sera mise en place. Aussi, l'attribution des logements s'effectuera entre autres à partir de la situation sociale et économique des demandeurs.

La partie « premiers contacts / visites » avec les locataires potentiels ainsi que l'inscription administrative seront prises en charge par l'attachée de direction de l'association.

Les dossiers seront ensuite transmis à la direction financière qui prendra le relais et accompagnera les hébergés jusqu'à la fin de leur séjour à l'APRADIS.

2-1-2 Des locaux de formation nouveaux et/ou rénovés

Rendre le temps des études engageant, c'est également accueillir les étudiants et stagiaires dans des locaux à usage de formation agréables et fonctionnels.

A ce jour, l'APRADIS est propriétaire de locaux sur le site de Laon relativement récents puisqu'ils ont été construits en 2013 (1000 m²). Ces locaux peuvent accueillir 211 personnes simultanément, sont dotés d'une cafétéria et sont en toute proximité avec un parking dont l'accès est gratuit et où les étudiants et stagiaires peuvent aisément stationner leur véhicule.

L'APRADIS est par ailleurs propriétaire de locaux neufs sur le site de Beauvais (1025 m²). Ceux-ci ont été ouverts début janvier 2020. Ils peuvent accueillir quelque 270 étudiants simultanément, ils sont dotés d'une cafétéria et proposent aux étudiants, aux stagiaires et aux formateurs, 80 places de parking gratuites dans une enceinte fermée et sécurisée.

Reste le site d'Amiens. Bien que les locaux à usage de formation (5000 m²) soient implantés dans un espace verdoyant de plus de 6 hectares, bien que ces locaux puissent accueillir 1116 étudiants et stagiaires simultanément, bien que soient mises à disposition gratuitement des formateurs et des étudiants quelque 400 places de parking sécurisées, le bâtiment principal (A) a 50 ans, il est vétuste, il résiste mal aux intempéries, il est sombre, énergivore et ne correspond plus aux besoins en termes de capacité d'accueil et de configuration.

Au regard de cela, l'APRADIS a engagé depuis de nombreuses années des échanges avec le Conseil régional des Hauts-de-France afin d'obtenir des financements qui permettraient la construction de locaux neufs, lumineux, répondant aux nouvelles normes énergétiques et davantage adaptés à l'organisation de l'APRADIS et à son activité actuelle (besoin de surfaces supplémentaires par rapport à l'existant), et cela avec la volonté de s'inscrire dans une démarche écoresponsable.

Plusieurs modèles ont déjà été travaillés avec le Conseil régional et ce dernier vient désormais de s'engager financièrement auprès de l'APRADIS. Les travaux devraient être lancés à partir de 2022 et devraient être achevés début 2024.

2-1-3 Une salle de (re)mise en forme à disposition des étudiants de l'APRADIS [3]

On sait depuis longtemps que le corps et l'esprit sont interdépendants et que le travail intellectuel absorbe beaucoup de temps et d'énergie dans la vie d'un étudiant ou d'un stagiaire.

L'APRADIS envisage donc dans son projet associatif l'ouverture, sur son site d'Amiens, d'un centre de (re)mise en forme ouvert, entre autres, aux étudiants de manière générale et, particulièrement, aux étudiants hébergés qui passent de longues périodes à l'APRADIS sans pouvoir rentrer dans leur famille.

La volonté de l'APRADIS, si tant est que les conditions le permettent, est que ce centre de (re)mise en forme puisse également être ouvert aux différents publics accueillis dans les établissements employeurs ayant passé convention avec l'APRADIS.

Cet espace de (re)mise en forme sera équipé de divers matériels, parmi lesquels : vélos elliptiques, bancs à spinaux, racks à barre, rameurs…

Cette salle de (re)remise en forme, où les activités seront encadrées par des professionnels de la mise en forme, rassemblera des personnes d'horizons différents autour de la santé, de la forme et du bien-être.

Les locaux (ancien atelier de l'APRADIS, aménagé et mis aux normes) seront accessibles aux personnes en situation de handicap et des places de parking seront réservées aux usagers de cet espace dédié à la (re)mise en forme.

Cette salle de (re)mise en forme aura vocation également à accueillir des stagiaires inscrits dans le BPJEPS « Activités de la forme » (proposé à l'APRADIS), dans le cadre de leurs stages pratiques.

2-1-4 Un établissement d'accueil du jeune enfant à disposition des étudiants et stagiaires [4]

Face aux fortes évolutions sociales, techniques, économiques et culturelles qui se sont déployées ces cinquante dernières années et qui ne cessent de se développer encore, le concept de *Formation tout au long de la vie* s'est imposé progressivement comme le vecteur d'évolution et de professionnalisation adapté à ces mutations. L'idée sous-jacente étant bien sûr de se former, de se professionnaliser à tout moment de sa vie professionnelle et sociale de manière à rester inscrits dans les tissus sociaux et économiques en évolution permanente.

Contrairement à ce que l'on pouvait connaître il y a encore une cinquantaine d'années, le « temps des études et de la formation » se déploie aujourd'hui tout au long de la vie et il n'y

[3] On verra plus loin que cette salle de remise en forme sera accessible également aux salariés de l'APRADIS qui le souhaitent et, secondairement, aux Amiénois adeptes des pratiques de (re)mise en forme.
[4] On verra plus loin que cet établissement sera également ouvert aux salariés de l'APRADIS et, secondairement, aux parents n'ayant pas trouvé de lieux d'accueil pour leur(s) jeune(s) enfant(s) en métropole amiénoise.

a donc plus d'âge spécifique pour apprendre, s'adapter aux environnements, se reconvertir le cas échéant.

De ce fait, nombre de stagiaires, d'étudiants ont l'âge d'être parents d'un ou de plusieurs enfants. A ces parents, comme à tous les parents, se posent par ailleurs des questions de garde d'enfants qui, si elles ne sont pas résolues, peuvent remettre en cause la faisabilité des parcours de formation et de professionnalisation nécessaires au maintien en poste ou pour accéder à un nouvel emploi, voire même à un premier emploi, ou encore des parcours inscrits dans un projet de transition professionnelle.

Au regard de cela, l'APRADIS souhaite donc, sur son site d'Amiens, mettre à disposition des étudiants, pour qui la garde d'un jeune enfant est problématique, un établissement d'accueil du jeune enfant, dont les locaux garantiront toute conformité avec l'activité d'accueil de jeunes enfants, et à l'intérieur desquels officieront des professionnels de la petite enfance formés, qualifiés et expérimentés.

Pour que cette activité puisse dépasser l'état de projet et puisse répondre aux demandes des étudiants et stagiaires, des salariés de l'APRADIS, mais aussi éventuellement des personnes extérieures :

- une étude des besoins sera à réaliser ;
- des échanges avec les partenaires seront nécessaires, entre autres pour aborder la question du financement du projet (CAF, Commune/Intercommunalité, Conseil départemental, Instances européennes…) ;
- une construction de locaux devra être envisagée sur le site d'Amiens ;
- les formules « multi-accueils » et « micro-crèche » seront à étudier ;
- le recrutement de personnels qualifiés serait à envisager…

Cet établissement d'accueil de jeunes enfants aura vocation également à accueillir des étudiants et stagiaires inscrits en formation d'éducateur de jeunes enfants (proposée à l'APRADIS) dans le cadre de leurs formations pratiques.

2-1-5 L'accès à une restauration diversifiée et de qualité pour les étudiants[5]

Les organismes de formation en travail social qui peuvent faire bénéficier à leurs étudiants et stagiaires d'un service de restauration de qualité sont encore trop peu nombreux dans notre secteur alors que ce service offre incontestablement une réelle plus-value, tant pour les étudiants et stagiaires que pour les organismes de formation.

Un espace et un service de restauration sur le site d'Amiens sont aujourd'hui gérés par un prestataire extérieur, mais un certain nombre d'éléments objectifs font que cet espace est malheureusement de moins en moins fréquenté par les étudiants : prix des repas trop élevés, repas insuffisamment équilibrés, choix de menus restreints, plages d'ouverture insuffisantes…

[5] On verra plus loin que cet espace de restauration sera également ouvert aux salariés de l'APRADIS et, secondairement, à toute personne extérieure à l'APRADIS désireuse de se restaurer.

Face à ces réalités, l'APRADIS souhaite retravailler cette offre de restauration.

Ce qui est principalement attendu par l'APRADIS en termes de bénéfices pour ses étudiants est :

- une proposition chaque jour de menus complets diversifiés et équilibrés, à prendre sur place ou à emporter ;
- une proposition de menus complets à un tarif raisonnable ;
- une ouverture de l'espace restauration le matin, le midi et également le soir, pour répondre aux besoins des personnes en formation, hébergées par l'APRADIS, aux salariés, et pour répondre à toute demande extérieure concernant la mise en place de colloques, journées d'étude, symposiums, d'événements organisés sur site par les associations partenaires… , y compris le week-end ;
- l'accès à une épicerie sèche.

2-1-6 Le déploiement d'un Département d'Orientation, d'Accompagnement et de Professionnalisation (DOAP)

Ce Département, lorsqu'il aura été déployé dans toutes ses dimensions, aura pour objectifs de permettre une prise en charge des étudiants et stagiaires dès le premier contact avec l'APRADIS et de les accompagner ensuite dans leur parcours de formation et de les guider dans une perspective d'insertion professionnelle.

Le DOAP a donc pour mission générale de réduire autant qu'il est possible de le faire toute forme de décrochage des étudiants et stagiaires pendant leur parcours de formation et au-delà.

Les composantes du DOAP se mettront progressivement en place à partir de l'ex Service d'Accueil, d'Information, d'Orientation et de Sélection (SAIOS) existant et dont on a désormais augmenté et diversifié les fonctions.

Les composantes du DOAP sont :

- *Information / Orientation* : aider dans l'orientation professionnelle, organiser les réunions d'information collectives, présenter l'offre de formation, accompagner les candidats dans l'ingénierie financière de leur projet avant l'entrée en formation ;
- *Admission* : organiser les épreuves d'admission par niveau de formation et par voie d'accès, accompagner les candidats dans le processus d'admission, organiser les jurys pour les épreuves d'admission ;
- *Accompagnement / Réorientation* : accompagner les étudiants et stagiaires confrontés à des problématiques sociales, de santé ou de handicap, aider à la mise en stage et à la réorientation selon les cas ;
- *Insertion professionnelle* : mettre en place des « Job dating », accompagner aux techniques de recherche d'emploi, diffuser les offres d'emploi ;
- *Développement* : entretenir des relations de proximité avec les établissements sociaux et médico-sociaux et répondre à leurs besoins de personnes qualifiées.

Dans sa version finalisée, le DOAP sera doté, en plus des moyens dont disposait l'ex-SAIOS :

- d'un centre de ressources multimédia qui couvre le secteur social et médico-social ;
- d'un espace dédié à la réalisation d'entretiens individuels ;
- d'un(e) assistant(e) de service social et d'un(e) psychologue qui proposeront des permanences chaque semaine ouvertes aux étudiants en difficulté ;
- d'un chargé d'accompagnement.

2-1-7 Solidarité et respect de l'environnement

Les pages précédentes montrent à quel point le projet associatif de l'APRADIS se soucie de la qualité de la prise en charge des étudiants et stagiaires (et, on le verra juste après, de la qualité de vie au travail des salariés de l'association) en tenant compte parallèlement des caractéristiques environnementales dégradées actuelles. Dans ce cadre ainsi défini et en référence aux valeurs cardinales portées par le secteur social, médico-social et de la formation/professionnalisation des intervenants sociaux, il apparaît donc nécessaire maintenant d'envisager au cœur même du projet associatif 2022-2026 comment pourront s'appliquer concrètement à l'APRADIS des formes de solidarité et de respect de l'environnement.

L'APRADIS accueille au sein de ses locaux depuis maintenant plus d'un an le siège de l'association *En savoir plus*. Celle-ci a pour objectifs l'information, le conseil et l'éducation à l'environnement de tout type de public, afin d'agir pour un développement durable. Elle intervient sur des problématiques environnementales orientées vers la participation des citoyens auprès des jeunes et des adultes, en ex-Picardie.

Ainsi, en termes de solidarité vis-à-vis des étudiants et stagiaires de l'APRADIS, dont certains sont en difficultés sociale, sanitaire et financière, plusieurs projets pilotés par le DOAP (*via* l'assistante de service social) pourront être élaborés en s'appuyant sur l'expertise de l'association *En savoir plus*.

Pour ne donner que quelques exemples concrets, il s'agirait de mettre en place dans un lieu discret :

- un ou plusieurs « frigo(s) solidaire(s) », installé(s) en libre-service sur site, garni(s) de produits frais provenant de dons faits par le voisinage, les salariés de l'APRADIS, ou par les commerçants et les restaurateurs en fonction de leurs invendus ;
- un vestiaire solidaire dédié aux étudiants et stagiaires de l'APRADIS, après collecte de vêtements d'occasion ou neufs provenant de dons de particuliers, de salariés de l'APRADIS, d'entreprises textiles ou de la grande distribution ;
- une armoire sanitaire solidaire, dédiée aux étudiants et stagiaires, contenant des produits d'hygiène (savon, shampoing, brosse à dent, dentifrice, serviettes hygiéniques, tampons…), et alimentée également dans le cadre d'une logique de dons.

Par ailleurs, pour répondre aux grandes orientations du projet associatif, il semble judicieux de faire en sorte que soient introduits dans les programmes de formation des étudiants et stagiaires des contenus éducatifs relatifs au respect de l'environnement et que ces contenus

soient transmis par les professionnels de l'association *En savoir plus* (mais pas exclusivement).

Afin d'aller plus loin également sur le terrain vertueux de l'écologie, il conviendra également pour l'APRADIS d'étudier la faisabilité de nombre de projets avec les partenaires concernés. Parmi ces projets :

- renouveler le parc automobile, en substituant aux véhicules à moteur thermique actuels des véhicules à moteur électrique, et installer des bornes de rechargement sur sites ;
- faire installer progressivement sur l'ensemble des sites de l'association (ou en toute proximité) des parcs de vélos électriques et des bornes de rechargement ;
- organiser sur sites un dispositif de recyclage concernant le papier, le verre, le plastique, les cartouches d'encre, les mégots de cigarettes, les déchets alimentaires… et sensibiliser les étudiants, les stagiaires, les professionnels aux bonnes pratiques environnementales ;
- retravailler les horaires de passage de bus à proximité des sites de l'APRADIS.

2-2 Qualité de vie au travail des professionnels de l'APRADIS

L'APRADIS souhaite appréhender la qualité de vie au travail pour ses salariés *via* la conjugaison d'éléments à la fois différents et complémentaires.

2-2-1 Faire bénéficier aux salariés de l'APRADIS des nouveaux services proposés aux étudiants (cf. paragraphes précédents)

La volonté de l'APRADIS est de faire bénéficier à l'ensemble de ses salariés permanents et de ses intervenants occasionnels des structures et des nouveaux services mis en place pour ses étudiants et stagiaires car, finalement, certaines des problématiques auxquelles sont confrontés au quotidien nombre d'étudiants et de stagiaires résonnent également chez les professionnels de l'APRADIS, que ce soit au niveau de la (re)mise en forme, de l'accueil d'enfants en bas âge ou encore de la restauration.

2-2-2 Mettre en place une dynamique de télétravail mesurée

La crise sanitaire liée au CORONAVIRUS a remis à l'ordre du jour une réflexion engagée depuis longtemps dans certains milieux professionnels (dont le nôtre) sur le télétravail. Ainsi, avec la crise sanitaire, le recours au télétravail a été tout à fait particulier car ce fut une injonction gouvernementale brutale à laquelle on ne pouvait déroger. Pour autant, cette expérience à « marche forcée » a été l'occasion pour nous de mesurer les effets d'un télétravail en situation réelle, ce qui chez nous était quasi inédit.

En ce sens, une étude portant sur les effets du confinement, commandée au Département d'Etudes, de Recherches et d'Observation (DERO) de l'APRADIS, nous permet aujourd'hui d'isoler un certain nombre d'éléments positifs (mais pas uniquement) induits par le télétravail.

Ces éléments sont de types :

- *Environnementaux* : les salariés diminuent leurs consommations de carburant, premier effet apparent dû au moindre usage de la voiture individuelle pour se rendre sur son lieu de travail et en revenir. Ainsi, le télétravail semble bénéfique pour l'environnement grâce à la diminution globale des émissions de gaz à effet de serre participant ainsi à une amélioration notable de la qualité de l'air.
- *Familiaux* : le télétravail permet une meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle, d'être plus disponible pour répondre aux besoins des enfants, pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin et les accueillir au retour (quitte à reprendre le travail après).
- *Préventions santé* : le télétravail permet une réduction du temps de transport, donc une diminution de la fatigue due aux heures passées dans les encombrements et une augmentation du temps de sommeil.
- *Economiques* : le télétravail permet de diminuer certaines dépenses de transports (carburant, entretien du véhicule, assurance, parking, train, bus), ce qui induit une augmentation du pouvoir d'achat.
- *Professionnels* : le télétravail permet des horaires de travail plus souples, une montée en autonomie et en responsabilité.

Pour autant, si le télétravail semble avoir des vertus pour le moins positives pour les salariés et les employeurs, il reste qu'il doit être déployé avec mesure car un télétravail intensif peut vite faire apparaître des effets contreproductifs contre lesquels il faut absolument se prémunir : perte des limites entre vie professionnelle et familiale, manque de contact et isolement, perte du collectif de travail… Les risques psychosociaux augmenteraient donc si une pratique intensive du télétravail était instaurée.

L'APRADIS souhaite donc déployer une forme de télétravail mesurée, « raisonnée », avec les salariés dont les fonctions permettent cette organisation spécifique du travail.

En ce sens, un accord d'entreprise sur le télétravail en détaillant les modalités est en cours d'élaboration entre l'employeur et la délégation syndicale et devrait aboutir en juin 2021.

Ce projet d'accord sur le télétravail pose nombre de fondamentaux qui permettent aux salariés et à l'APRADIS de sécuriser sa mise en place.

Parmi ces éléments :

- l'accord sera testé sur une durée de 18 mois et pourra être stoppé ou aménagé avant son terme si les effets produits ne sont pas les effets escomptés ;
- l'accord s'exécutera sur la base du volontariat des personnes dont la fonction est éligible au télétravail et prévoira une période d'adaptation au cours de laquelle il sera possible pour le salarié et/ou l'employeur, dans certains cas de figure, de revenir sur sa position initiale quant à l'application de cette mesure ;
- l'accord s'exécutera pendant la période de test à raison d'une journée de télétravail par semaine ;
- le télétravail ne sera autorisé qu'avec l'accord du responsable hiérarchique et de la directrice des ressources humaines ;

- les coûts induits par le télétravail seront pris en charge par l'APRADIS dans la limite du barème URSSAF (soit un forfait de 10 euros par mois pour une journée de télétravail par semaine)…

Si cet accord sur le télétravail était validé, resterait donc à le mettre en application à partir de 2022, à en évaluer les effets et à le faire évoluer si le besoin s'en faisait sentir.

2-2-3 Epargne salariale avec intéressement

Les dispositifs facultatifs d'épargne salariale sont mis en place par voie d'accord avec les salariés et permettent à la fois de les motiver et de les fidéliser en les associant financièrement aux résultats ou à la performance de l'entreprise ou de l'association.

Toutes les entreprises peuvent mettre en place ce dispositif, quels que soient leur forme juridique, leur nombre de salariés ou leur domaine d'activité. Le secteur associatif, quoi que peu coutumier de cette pratique, a donc lui aussi cette possibilité.

Par ailleurs, les primes versées aux salariés au titre de l'intéressement sont aujourd'hui exonérées de charges.

Les montants qui sont versés aux salariés au titre de l'intéressement répondent à divers paramètres, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, qui font écho au sein de l'APRADIS : hausse du chiffre d'affaires, des résultats d'exploitation, mise en place de nouveaux process, conduite à terme de projets nouveaux, innovations, nouveaux marché obtenus, bons résultats aux certifications…

Plusieurs modes de versements peuvent être envisagés :

- versement sur un plan d'épargne entreprise (PEE) ;
- versement sur un dispositif d'épargne retraite ;
- versement immédiat au salarié**.**

La Convention collective encadrant notre secteur professionnel étant assez restrictive dans le domaine de la valorisation financière des salariés, l'APRADIS souhaiterait qu'un accord collectif d'intéressement puisse être conclu afin de motiver mais également de reconnaître l'engagement de ses salariés au service de l'association.

Le sujet sera à l'ordre du jour des NAO 2021. Si toutes les conditions sont réunies, une application de cette mesure pourrait être envisagée courant 2022.

3- AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT FORMATIF DES (FUTURS) PROFESSIONNELS EN FORMATION ET DEVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE

3-1 Gestion des handicaps des stagiaires (et des salariés)

Un plan de développement des compétences permettant de gérer les handicaps des stagiaires (mais aussi des salariés), notamment en termes d'accueil, d'adaptation des parcours de formations à la situation du handicap, de coordination avec les partenaires et acteurs externes, et de ressources pour les salariés et stagiaires en situation de handicap (référents) sera à déployer autour des thématiques suivantes :

- *Etre Référent Handicap* ;
- *Accueillir une personne en situation de handicap*, à destination des référents handicaps et du DOAP ;
- *Accessibilité numérique, échanger et communiquer sans exclure*, à destination du service informatique ;
- *Créer des documents bureautiques accessibles*, à destination des assistantes de formation, du DOAP, des secrétariats et des cadres pédagogiques ;
- *Handicap et formation : bien accueillir*, à destination des référents handicaps, des responsables de formation et des cadres pédagogiques ayant activité de coordination ;
- *Troubles Dys et formation : quelles adaptations pédagogiques ?*, à destination des cadres pédagogiques, sur la base du volontariat ;
- *Malentendance et formation*, à destination des cadres pédagogiques, sur la base du volontariat ;
- *Déficience visuelle et formation*, à destination des cadres pédagogiques, sur la base du volontariat.

L'objectif de l'APRADIS est de signer, au cours du premier semestre 2023, la charte de progrès *Ressource Handicap Formation* proposée par l'AGEFIPH.

3-2 Les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST)

La Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel donne une nouvelle définition de l'action de formation. Celle-ci est désormais considérée comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel, qui peut être réalisé en tout ou partie à distance, mais également en situation de travail.

Ainsi, une Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) vise un objectif professionnalisant où alternent des phases de travail et de réflexion, accompagnées, tracées et évaluées. Si l'AFEST n'est pas toujours adaptée à toutes les situations de formation, elle complète pour autant les modalités de types « présentiel » et « formation à distance ».

Quatre critères officiels précisent les conditions de la mise en œuvre d'une Action de Formation en Situation de Travail :

- l'analyse de l'activité de travail afin de l'adapter à des fins pédagogiques ;

- la désignation d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale et d'un référent AFEST ;
- la mise en place de phases réflexives distinctes des mises en situation de travail ;
- des évaluations des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.

Le formateur AFEST peut être extérieur à l'établissement ou désigné à l'interne au regard de ses connaissances et de ses compétences professionnelles. Il peut accompagner un groupe d'apprenants, mais les phases réflexives et les évaluations sont par définition individuelles.

Le référent AFEST, bien souvent mis à disposition par un organisme de formation, a, quant à lui, une mission différente du formateur AFEST. Il est en effet en charge de l'ensemble du dispositif AFEST, de l'ingénierie du dispositif et de la coordination de la démarche avec l'ensemble des acteurs. Il est tiers facilitateur et garant du respect des critères légaux. Il apporte également son expérience des dispositifs AFEST et son expertise en matière d'ingénierie pédagogique et de pilotage de projets de formation.

L'AFEST, en tant que voie d'accès à la professionnalisation *via* les pratiques et l'analyse des pratiques (pour faire court), est en résonnance culturelle avec notre champ professionnel. En ce sens, l'APRADIS souhaite désormais sceller son engagement vers cette voie dans le cadre du projet associatif 2022-2026, d'autant que les OPCO[6] ont comme mission de promouvoir les AFEST dans le plan de développement des compétences et de financer tout ou partie des dispositifs.

3-3 FOAD (formation à distance)

L'étude réalisée par le DERO en 2020 sur les effets du confinement dans notre champ professionnel durant la crise sanitaire a mis en exergue les pratiques de FOAD déployées à l'APRADIS pour qu'il n'y ait pas de rupture pédagogique avec les étudiants et stagiaires, et pour que les cursus de formation (aménagés) soient maintenus jusqu'à la certification.
Cette étude a montré que si tous les contenus de formation ne pouvaient pas être dispensés en FOAD et que si la formation en présentiel était toujours particulièrement appréciée par les étudiants et les formateurs (le présentiel permet le développement d'une dynamique de groupe et d'éviter l'isolement), il n'en restait pas moins vrai qu'une part mesurée de formation à distance, lorsque les conditions techniques et matérielles étaient réunies, générait de réels avantages pour tous : moins de déplacements, gain de temps, travail individuel et collectif, maintien de la dynamique de groupe, accès aux supports de cours, interactions multiples…

Force est de constater que depuis quelques années le numérique est venu irriguer les pratiques professionnelles en formation mais que c'est véritablement la crise sanitaire et l'injonction de confinement qui ont largement boosté le recours à la formation à distance. Ainsi, se combinent actuellement dans les organismes le présentiel et la formation à distance, mobilisant les nouvelles technologies du multimédia et de l'Internet (visioconférences, plateformes e-learning, messageries électroniques, forums…).
Si l'on se réfère à la définition donnée par *service-public.fr*, le site de l'administration française, une formation à distance est une forme d'enseignement sans la présence physique d'un professeur et qui ne s'effectue pas entre les murs d'un établissement de formation. La formation à distance est ainsi accessible où que l'on se trouve et en présence ou non des autres participants.

[6] Opérateurs de compétences. Ils ont remplacé les OPCA : Organismes paritaires, collecteurs agréés.

On distingue souvent deux modèles de formation à distance :

- la formation à distance *synchrone*. Il s'agit d'une classe virtuelle, qui se déroule en temps réel *via* une visioconférence en place à un horaire défini ;
- la formation à distance *asynchrone*. Les cours ont lieu en différé et l'apprenant a accès à ses contenus de cours, sous format pdf ou vidéo, *via* une plateforme numérique.

Il existe par ailleurs plusieurs espaces configurés pour l'apprentissage e-learning en travail social et médico-social, les plus usités étant ceux présentés ci-dessous.

3-3-1 Le MOOC (Massive Online Open Course)

Sont ici mis à disposition des apprenants sur une plateforme numérique des contenus pédagogiques avec des vidéos et des quizz. Un MOOC renvoie à un contenu de formation adressé à une communauté d'apprenants relativement importante en nombre, animée par un ou plusieurs formateurs, dans la perspective de l'obtention d'un certificat.

3-3-2 Le SPOC (Small Private Online Course)

Il s'agit d'une formation en ligne destinée à un nombre restreint de personnes et, par voie de conséquence, avec un nombre d'accès volontairement limité. Le SPOC permet davantage de proximité entre le formateur et l'apprenant, davantage d'encadrement et, surtout, l'obtention d'un diplôme en fin de parcours. L'expérience montre que cette formule est plus motivante pour les apprenants que ne le sont les MOOC, notamment grâce à la proximité entre l'enseignant et l'apprenant et grâce à la qualification vers laquelle les SPOC sont orientés.

3-3-3 Le webinaire

Les webinaires sont des conférences en ligne isolées ou intégrées à des parcours de formation plus larges. Les participants s'inscrivent en remplissant un formulaire en ligne, puis ils reçoivent une invitation par courriel (lien Internet) avant le webinaire. Cette démarche permet aux personnes d'assister à une conférence dont le contenu et les interactions vont venir enrichir leurs parcours de formation.
Il s'agit d'une solution techniquement souple pouvant se mettre en œuvre rapidement grâce à des plateformes Web dédiées. Ces conférences peuvent être *synchrones*, c'est-à-dire permettant aux participants d'interagir avec le conférencier en temps réel (*via* un tchat – ou chat –, par exemple), ou *asynchrones*, dans le cas d'un visionnage ultérieur (avec ou non la possibilité de partager ses interrogations *via* une foire aux questions qui peut être proposée durant un temps défini).
Hormis sa souplesse de mise en œuvre, le webinaire propose des contenus de formation dans un format rapide et particulièrement adapté à des organisations qui souhaitent développer la formation continue de leurs personnels, sans toujours avoir les moyens de rendre disponibles leurs salariés pendant des périodes de formation plus ou moins longues. Enfin, ce mode d'apprentissage peut aussi conduire à créer un réseau collaboratif autour des sujets pouvant faire l'objet de conférences de ce type. Autrement dit, les sujets des conférences peuvent être fournis par les bénéficiaires de l'action sociale eux-mêmes, cela permettant d'offrir des formations sur mesure et particulièrement ajustées aux problématiques existantes sur les différents terrains du travail social et médico-social.

L'APRADIS souhaite se nourrir de l'expérience vécue en formation pendant le confinement et de l'étude du DERO qui porte sur ce sujet pour instiller à chaque fois que cela s'avère possible une part de formation à distance dans ses pratiques avec les étudiants et stagiaires.
Mais il est question du recours au numérique dans de justes proportions, sous des formes appropriées, et d'un numérique dont on ne gardera que le meilleur et dont on pourra extraire une réelle plus-value au bénéfice des personnes en formation.

3-4 Lieux de pratiques professionnelles en interne et espaces d'observation et de recherche

Dans le prolongement direct des logiques qui président à la mise en place d'Action de Formation en Situation de Travail, il convient maintenant de mettre en exergue les interactions entre cette mesure et les nouveaux espaces que l'APRADIS souhaite progressivement mettre en place sur son site d'Amiens.

Il convient également de tisser un lien fonctionnel entre ces espaces nouveaux et l'évolution des pratiques d'observation et de recherche.

3-4-1 L'Ecole des parents et des éducateurs (EPE), le lieu d'accueil jeunes enfants, la salle de (re)mise en forme

L'Ecole des Parents et des Educateurs 80, portée par l'APRADIS, a été créée en partenariat avec la FNEPE (Fédération Nationale des Ecoles des Parents et des Educateurs). Cette EPE déploie progressivement son activité depuis mi-2020 sur le site d'Amiens, en collaboration avec un ensemble de partenaires, et notamment l'APAJH de la Somme, l'UDAF de la Somme, l'APREMIS, l'AGENA et l'AYLF. De manière schématique, on peut dire que les problématiques qui y sont traitées relèvent du champ éducatif et de la Protection de l'enfance. Ce champ professionnel fait principalement écho avec les formations d'éducateur spécialisé, d'assistant de service social, d'éducateur de jeunes enfants, de moniteur éducateur…

Par ailleurs, le lieu d'accueil jeunes enfants, qui devrait à terme voir le jour, porté lui aussi par l'APRADIS, relève principalement de la petite enfance et interagit avec la formation des éducateurs de jeunes enfants.

La salle de (re)mise en forme, enfin, qui verra le jour sur le site de l'APRADIS, relève du champ du sport et de la forme, relève également du champ du handicap, et est à mettre en correspondance principalement avec le BPJEPS spécialité éducateur, mentions activités de la forme dispensé à l'APRADIS.

Ainsi, en plus de leurs fonctions premières, ces structures deviendront à terme des terrains de stage pour les étudiants et stagiaires de l'APRADIS, et pourront également être utilisées dans le cadre de l'AFEST.
Elles viendront en quelque sorte consolider les lieux de stage et d'apprentissage mis à disposition initialement par notre réseau d'employeurs.

3-4-2 Des espaces d'observation et de recherche

L'APRADIS a la chance d'être dotée d'un Département d'Etudes, de Recherches et d'Observation (DERO). Ainsi, depuis plus de dix ans ce département est sollicité par nombre de décideurs et financeurs sur de nombreuses études censées éclairer les problématiques auxquelles sont confrontées nos sociétés contemporaines (emploi, logement, délinquance, protection de l'enfance, formation…) afin, ensuite, de mieux les appréhender pour mieux tenter d'apporter des éléments de réponse.

Parallèlement à cela, la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) ne manque pas d'insister sur le nécessaire développement de la recherche. Nécessaire pour enrichir la réflexion sur les politiques et les pratiques, nécessaire également pour étayer les formations et donc pour participer au processus de qualification des professionnels.
En ce sens, la DGCS a impulsé en 2008 la création, au niveau de chaque région, de « pôles ressources recherche » soutenus financièrement par l'Etat. Ces pôles ont notamment pour fonction d'être des vecteurs de la circulation des savoirs en assurant un lien entre milieux de la recherche, milieux professionnels et milieux de la formation.

L'APRADIS est aujourd'hui très impliquée et reconnue dans les milieux de la recherche, et particulièrement dans le pôle ressources recherche régional des Hauts-de-France (que l'on appelle PREFAS – Pôle Ressources Recherche Formations en Action Sociale) qu'elle copilote avec l'IRTS Hauts-de-France depuis plusieurs années.

Au regard d'enjeux sociaux évidents, l'axe « observation et recherche » est donc à soutenir dans les années futures, voire même à développer. En ce sens, l'EPE, le lieu d'accueil jeunes enfants, la salle de (re)mise en forme seront également des terrains intégrés à l'APRADIS, à travers lesquels pourront être appréhendées par le DERO des problématiques multiples et des pratiques professionnelles singulières… qu'il conviendra d'observer, de mettre à distance et d'analyser selon une méthodologie de recherche et avec une intention de diffusion de connaissances professionnelles, autrement dit de « vulgarisation ».

3-5 Un ERP de la formation complet, ergonomique et efficace

Un ERP (Enterprise Resource Planning) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise ou d'un organisme de formation.

Depuis de nombreuses années, l'APRADIS est équipée de l'ERP « Alcuin » (ex Open Portal). Pour autant, ce logiciel n'offre pas de CRM (Customer Relationship Management - indispensable pour le développement de l'activité) et pose nombre de problèmes : manque d'ergonomie, complexité au niveau de la facturation, manque d'assistance dans le développement de l'outil, et *in fine* fiabilité totale des données non assurée…

Par contre, l'ERP YPAREO est un logiciel simple, modulaire, innovant et évolutif pour gérer les processus métiers d'un organisme de formation et d'un CFA. Il est dédié à la gestion de l'activité de formation des organismes, intègre 4 grands domaines fonctionnels permettant d'assurer une gestion à 360° des processus mis en œuvre dans un centre de formation : de la

gestion du premier contact commercial, du suivi des contenus pédagogiques, jusqu'à la diplomation. Il répond, de surcroît, aux exigences de la réforme de la formation professionnelle de 2018, notamment en ce qui concerne la fiabilisation des données, la sécurisation des processus et des pratiques professionnelles.

De la structure « légère » à l'organisme comptant plusieurs centaines d'utilisateurs répartis sur différents sites géographiques et gérant des formations diplômantes ou qualifiantes, de la formation continue en mode « groupe » à celle inscrite sur un modèle individualisé ; YPAREO se conforme et s'adapte à tout mode de fonctionnement.

Son interface utilisateur sous Windows permet de gérer les process qui nécessitent une ergonomie avancée. Elle est destinée aux acteurs du domaine pédagogique (formateurs, entreprises, apprenants et utilisateurs occasionnels) selon les standards de la responsivité permettant une utilisation / consultation adaptée aux terminaux mobiles.

4 grandes familles de modules et fonctionnalités permettent une gestion transversale de l'activité des prestataires d'actions de formation :

- le CRM et la gestion commerciale (suivi des prospects apprenants et entreprises, devis, suivis…) ;
- la gestion administrative et financière (gestion administrative en formation initiale, en formation continue et en apprentissage, assiduité, interfaces avec les OPCO et les logiciels comptabilité / RH…) ;
- le planning et l'emploi du temps (ressources et moyens, prévisions, réalisation, emplois du temps, activités formateurs, contrats…) ;
- la pédagogie et les portails (espaces numériques de travail, suivis pédagogiques, évaluations, interfaces avec les plateformes d'apprentissage en ligne, imports/exports…).

Il est attendu que l'APRADIS fasse l'acquisition de cet ERP, plus performant et plus adapté que le précédent, dans la perspective d'une mise en place opérationnelle en début 2022.

Notons encore que cet ERP a été présenté aux membres du COMEX par la société YMAG (conceptrice et éditrice du logiciel YPREO) et que ces derniers ont validé à l'unanimité l'adéquation entre les possibilités offertes par YPAREO et les besoins de l'APRADIS.

Et notons enfin que le recours à cet ERP s'inscrit pleinement dans la démarche écologique qui est au cœur du projet associatif de l'APRADIS, avec notamment la dématérialisation des supports papier et des procédures.

4- AXE 3 : VALORISATION DE L'APRADIS ET DEMARCHE MARKETING

Valoriser l'APRADIS revient à faire connaître et reconnaître l'Association et, donc, en plus des pratiques existantes, à mettre sur pied un véritable plan de communication numérique. Parallèlement, cela revient également à organiser les relations avec les partenaires et, indirectement, à planifier le développement de l'ensemble des prestations de l'association.

4-1 Plan de communication numérique

Il semble cohérent de faire porter la communication à l'APRADIS par le DOAP, département qui doit rester en prise directe avec le directeur d'association.
C'est le directeur général, son attachée de direction et la responsable du DOAP qui planifieront l'organisation des activités de communication.
C'est le directeur général de l'APRADIS qui validera, *in fine*, les contenus de communication, qu'ils soient édités sur format papier ou sur format numérique.

Le plan de communication numérique repose sur un réseau de personnes ressources au sein de l'APRADIS, sur des supports nouveaux, sur des temporalités d'éditions régulières et sur des circuits de communication élargis.

4-2 Supports de communication numériques complémentaires

Tout d'abord, 3 sites Internet :

- le site de l'APRADIS. Il présente l'activité de l'Association globale, les informations nouvelles (en temps réel) à destination des étudiants et stagiaires, des partenaires, et met à disposition les liens permettant, si besoin, d'accéder aux sites de l'EPE et du CFA ESSAS ; deux structures portées par l'APRADIS ;
- le site de l'EPE 80. Il présente l'Ecole des Parents et des Educateurs, sa philosophie, ses valeurs et ses partenaires, et permet d'accéder aux actualités mises en ligne par la Fédération Nationale des Ecoles des Parents et des Educateurs (FNEPE). Il annonce en temps réel les événements qui sont organisés à l'EPE Somme et les modalités d'inscription à ces actions. Il est destiné aux partenaires professionnels et aux familles ;
- le site du CFA ESSAS. Il présente les caractéristiques du CFA (partenaires, formations dispensées…), les informations réglementaires ainsi que les modalités qui conduisent à la conclusion de contrats d'apprentissage. Il est destiné aux employeurs du secteur ainsi qu'aux jeunes à la recherche d'un contrat d'apprentissage.

Les sites internet seront mis à jour par le DOAP dès qu'une information nouvelle devra être communiquée et seront de toute façon passés en revue systématiquement toutes les semaines.

Parallèlement, 3 newsletters :

- une newsletter concernant l'activité de l'APRADIS, éditée *a minima* 4 fois par an ;
- une newsletter concernant l'activité du CFA ESSAS, éditée à chaque fois que l'actualité et/ou la réglementation sur l'apprentissage l'exige ;
- une newsletter concernant l'activité de l'EPE, éditée pour annoncer les événements organisés au sein de l'Ecole des Parents et des Educateurs et, le cas échéant, au sein de la FNEPE.

Ces newsletters seront envoyées à notre réseau de partenaires en Hauts-de-France ; réseau de partenaires qui sera lui-même mis à jour par le DOAP chaque année.
L'ensemble des supports de communication répondra à une charte graphique commune.

4-3 Développement des prestations de l'APRADIS

Du développement de l'ensemble des prestations de l'APRADIS dépendent le rayonnement de l'association au moins sur le versant sud des Hauts-de-France et tout au moins le maintien de son équilibre économique.

Le développement sera coordonné et tracé au niveau du DOAP *via* un outil de gestion de type CRM. Ainsi, dans le prolongement de ce qui a été abordé précédemment, l'environnement logiciel « YPAREO Prospection » dédié au CRM et à la gestion commerciale d'un organisme de formation est composé de modules qui permettent d'assurer la relation « client » spécifique à la gestion de l'activité de formation. Pour ce faire, les utilisateurs de la solution s'appuient sur une palette de fonctionnalités et d'outils innovants qui permettent tout autant d'optimiser le suivi des actions que d'analyser la productivité.

Le développement à l'APRADIS se déploiera principalement sur trois niveaux articulés les uns avec les autres :

- un professionnel du DOAP consacrera en moyenne une journée par semaine à l'extérieur de l'APRADIS (territoire limité à la Somme) pour des activités de développement. L'objectif est de présenter l'ensemble de l'offre de prestations aux partenaires et aux employeurs et de ne renvoyer vers le CFA que ce qui concerne les commandes spécifiques relevant de la voie de l'apprentissage ;
- le chargé de mission du CFA, quant à lui, dédiera au moins la moitié de son temps de travail à prospecter les employeurs sur le registre spécifique de l'apprentissage et renverra vers le DOAP les demandes autres (formation initiale, formation continue, contrats de professionnalisation, CPF…) ;
- les responsables des sites de Laon et de Beauvais, quant à eux, auront comme mission première de développer l'activité dans leur département respectif (voire dans les départements limitrophes à la région Hauts-de-France) et de renvoyer les commandes de prestations vers les directions concernées.

Aux professionnels ayant un temps dédié au développement seront fixés des objectifs annuels.

Une cellule réunissant les personnes missionnées par l'institution sur des activités de développement sera mise en place. C'est dans cet espace, piloté par la responsable du DOAP, que seront coordonnées les actions de développement à l'APRADIS pour l'ensemble des territoires.

5- AXE 4 : MOBILISATION DE LA GOUVERNANCE

Le choix initial qui a été fait par l'APRADIS de s'implanter dans les 3 départements qui constituaient l'ex-Picardie reste plus que jamais judicieux, tant les offres de prestations doivent être proposées dans une logique de proximité avec les personnes à former, les établissements à accompagner, et tant les caractéristiques des territoires (en l'occurrence ici l'Aisne, l'Oise et la Somme) peuvent révéler des besoins de formation différents.

Dans ce projet associatif 2022-2026, le choix associatif initial est également renforcé par la ferme volonté de faciliter la vie estudiantine des étudiants et stagiaires originaires des différents territoires couverts par l'APRADIS et, parallèlement, par celle consistant à former les professionnels dont ont besoin les établissements sociaux et médico-sociaux installés sur ces mêmes territoires. La notion de proximité est à considérer ici dans une double acception.

Aujourd'hui, l'objectif est non seulement de maintenir cette orientation, mais également d'intensifier l'assise, l'ancrage de l'Association dans les trois départements tout en renforçant parallèlement l'esprit d'unité associative.

Les raisons principales à cela sont les suivantes :

- l'histoire montre que dans une organisation structurée en sites territoriaux comme la nôtre, le risque d'isolement et de renfermement sur soi de chacune des composantes est important si l'on n'y prend pas garde ;
- la différence de taille entre les sites et la distance géographique avec le « centre nerveux » de l'Association (le site d'Amiens) peuvent induire un ressenti de déficit de portage politique associatif sur les sites de petite taille et les territoires associés ;
- pour davantage de légitimité et d'assise territoriales, un lien entre le réseau des employeurs du territoire et l'organe politique de l'APRADIS (composé principalement d'employeurs ou d'anciens employeurs) doit être tissé et constamment maintenu.

Pour dynamiser les trois sites de formation de l'APRADIS et pour renforcer les liens d'unité entre eux et avec l'organe politique de l'Association, le projet associatif 2022-2026 suggère :

- la nomination d'un vice-président référent pour chacun des sites au sein du Conseil d'administration de l'APRADIS ;
- la mise en place sur chaque territoire où est implantée l'APRADIS d'un Comité de site, animé par le vice-président référent, composé d'employeurs du territoire choisis et du responsable de site.

Chaque comité de site se réunirait au moins deux fois par an sur le site concerné. Seraient élaborées de manière concertée et coordonnées à cette occasion les stratégies de déploiement de l'offre de prestation sur ledit territoire, au regard des besoins identifiés collectivement.

Un retour serait fait annuellement auprès du Conseil d'administration de l'APRADIS conjointement par le vice-président référent et par le directeur général de l'APRADIS.

6- ENCADREMENT DES ACTIVITES COMMERCIALES

Les nouvelles activités de l'APRADIS inscrites dans le projet associatif 2022-2026 permettent d'apporter des services complémentaires aux étudiants, aux salariés de l'association, et de développer également des liens avec Amiens Métropole. Cependant, certaines de ces nouvelles activités (notamment la salle de sport, le lieu d'accueil pour jeunes enfants, les hébergements étudiants…) pourraient être considérées comme étant de nature commerciale et

force est de constater que les franchises relatives « aux activités lucratives accessoires » sont aujourd'hui insuffisantes au regard de l'ampleur des développements envisagés.

En ce sens, une instruction du 27 mai 1977, reprise dans un bulletin officiel des impôts de 2018, a institué deux mécanismes qui permettraient éventuellement d'isoler comptablement (la sectorisation) ou juridiquement (la filialisation) une activité commerciale en un secteur distinct de manière à maintenir le caractère non lucratif d'ensemble.

La sectorisation consisterait à dissocier comptablement les charges et produits se rattachant aux activités nouvelles.
L'opération de filialisation, quant à elle, consisterait en un apport partiel d'actif qui pourrait être réalisé au profit d'une société nouvelle.

Des premiers éléments ont déjà été travaillés avec des personnes compétentes dans ce domaine et les conditions de développement des projets de l'APRADIS ont été dégrossies. Cependant, s'il s'avère que des solutions pourraient d'ores et déjà être envisageables, il apparaît nécessaire, pour sécuriser la matrice juridique, que l'APRADIS soit accompagnée par un cabinet spécialisé dans le conseil juridique et fiscal.

7- ORGANIGRAMME : UNE EVOLUTION A PREVOIR

Pour que les orientations définies dans le projet associatif puissent progressivement se mettre en place, il est nécessaire que, parallèlement, l'organigramme de l'APRADIS évolue lui aussi entre 2022 et 2026.

Des transformations de l'organigramme devront donc être opérées au fil du temps pour permettre le déploiement du projet associatif, étape par étape.

Cette partie relève exclusivement de la compétence des instances politiques de l'Association, en interactions avec le directeur général, la direction des ressources humaines et la direction financière.

8- DEPLOIEMENT PREVISIONNEL DES PROJETS

Un diagramme de Gantt figure en annexe de ce document. Il permet de visualiser les temporalités prévisionnelles selon lesquelles pourraient se déployer les différents projets constitutifs du projet associatif 2022-2026.

Cette vision synoptique du déploiement prévisionnel des projets permettra d'anticiper l'élaboration d'un modèle organisationnel qui rendra compatibles la poursuite de l'activité de l'APRADIS (formation, professionnalisation et recherche) et la mise en place progressive des nouveaux projets.

Cette partie organisationnelle est essentielle et conditionne assez largement l'opérationnalisation des orientations fixées dans le projet associatif, et donc sa réussite.

9- CONCLUSION

Un certain nombre de points sont à mettre en exergue pour mieux appréhender le sens donné à ce projet associatif.

Il faut préciser tout d'abord que le projet associatif 2022-2026 de l'APRADIS ne rend pas caduc le précédent projet associatif. Il s'appuie au contraire sur les bases fixées par l'Association pour 2017-2021 et propose des prolongements qui puisent leur légitimité dans l'évolution des secteurs social/médico-social, environnemental et économique.

Par ailleurs, le socle de valeurs communes inscrites dans le précédent projet associatif reste bien évidemment partagé et inchangé : droits de l'homme (humanisme, droit à la dignité humaine, au respect, à l'autodétermination…) ; laïcité ; justice sociale (lutte contre toute forme de discrimination ou d'injustice, reconnaissance de la diversité, de l'altérité, promotion de la solidarité, de l'exercice de la citoyenneté pour tous et de l'égalité des chances…).

Soulignons encore que le projet associatif prévoit pour 2022-2026 une rénovation des locaux de formation uniquement sur le site d'Amiens car le site de Laon et, depuis janvier 2020 celui de Beauvais sont équipés de locaux neufs. On peut parler aujourd'hui d'équité de traitement sur les 3 sites, même si l'obtention du financement des travaux sur le site d'Amiens a été plus tardive.

A contrario, la réflexion concernant l'hébergement des étudiants (pour ne prendre que ce point) ne concerne pour l'instant que le site d'Amiens et il nous faut donc préciser que la volonté de l'APRADIS va dans le sens d'une équité de traitement pour ses trois sites mais que ses modalités concrètes de mise en œuvre se déclineront progressivement, en fonction de l'évolution de l'activité au sein de l'APRADIS, des particularités des territoires et des moyens qui seront alloués. Ces perspectives et ces modalités s'inscrivent de fait dans des temporalités qu'il n'est pas possible de fixer à l'avance.

Soulignons encore que dans ce projet associatif d'aucuns pourraient s'étonner de voir « cohabiter » ce qui pourrait s'apparenter à des micros et à des macros-projets. Pour autant, ces éléments inscrits à des niveaux différents s'agrègent les uns aux autres, se complètent et donnent finalement à l'APRADIS une unité *via* la mise en place d'un «écosystème » à vocation sociétale.

Précisons enfin que tout projet associatif est de fait et avant tout « politique » et « stratégique ». Il définit un cap, des grands axes qui doivent être repris et déclinés ensuite sous une forme opérationnelle par les « responsables-techniciens » (directeur général, directeurs, directeurs adjoints, responsables de service, responsables de formation) de l'APRADIS qui s'assureront pour cela, si nécessaire, du concours ponctuel d'experts extérieurs à l'association. En d'autres termes, ce projet associatif pose des hypothèses d'orientations et de développement après avoir testé globalement leur cohérence et les conditions de leur mise en place. Ce sont pour autant les techniciens qui entreront ensuite dans le détail des procédures opérationnelles et qui, nous l'espérons, confirmeront à terme par « le faire » le réalisme des axes fixés dans ce projet associatif 2022-2026.

Voilà donc le travail ambitieux qui leur revient dans les 5 années qui viennent, en interaction avec leurs équipes et, bien sûr, sous le contrôle du Conseil d'administration.

En ce sens, il conviendra que la mise en place progressive des projets se déploie à partir de fiches action intégrant des indicateurs d'évaluation. En outre, le rapport d'activité annuel et son abstract témoigneront chaque année de l'évolution des projets à travers des éléments chiffrés, à la fois qualitatifs et quantitatifs.

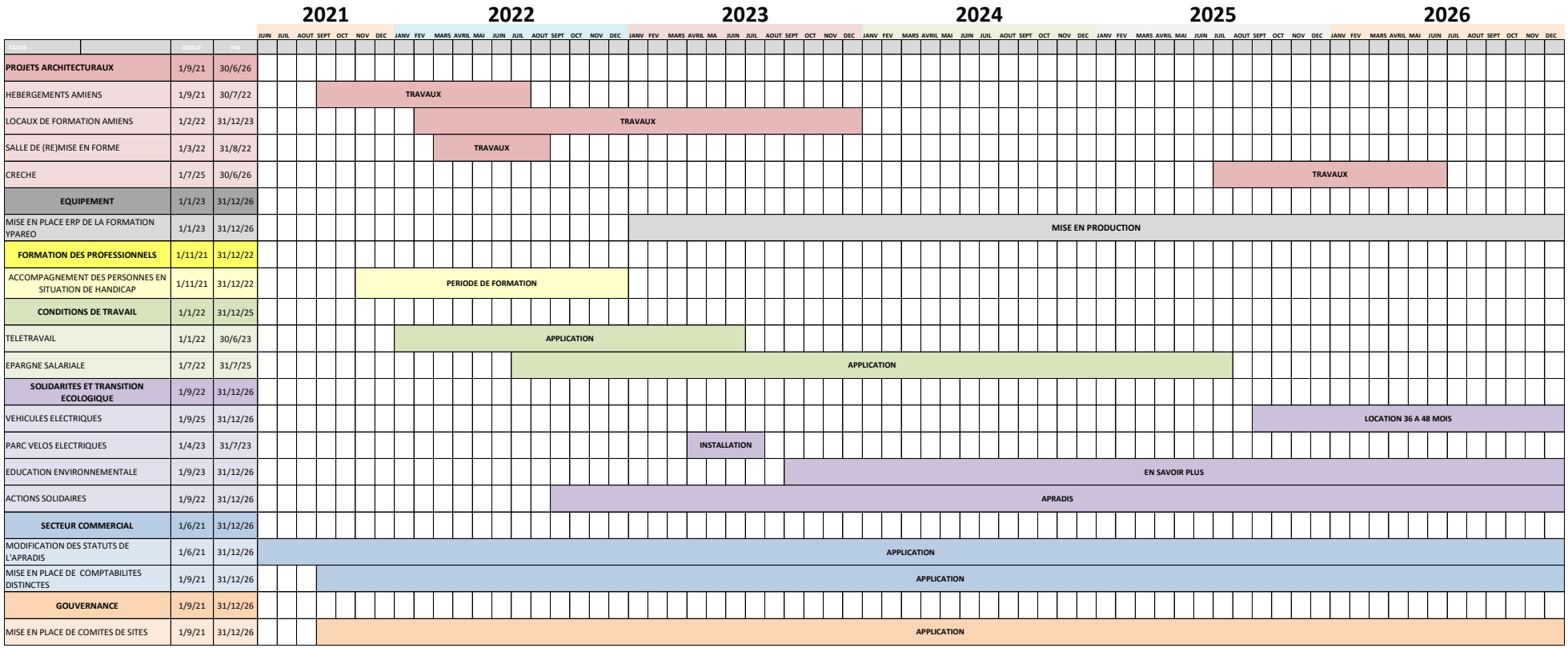
Projet associatif 2022 – 2026
présenté et validé lors de
l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 juin 2021

10- ANNEXE 1 : TEMPORALITES PREVISIONNELLES DE DEPLOIEMENT DES PRINCIPAUX PROJETS

PROJET ASSOCIATIF 2022 - 2026

Annexe 1 : Temporalités prévisionnelles de déploiement des principaux projets

APRADIS



11- ANNEXE 2 : DEFINITION DU TRAVAIL SOCIAL

Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social, article 1 :

« Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement. A cette fin, le travail social regroupe un ensemble de pratiques professionnelles qui s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins. Il se fonde sur la relation entre le professionnel du travail social et la personne accompagnée, dans le respect de la dignité de cette dernière. Le travail social s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social. »