

Plan stratégique Aléos

2021-2026



83 rue Koechlin
68100 Mulhouse Cedex
contact@aleos.asso.fr
Tél. 03 89 333 777



Sommaire

I. Mot du Président	p.1
II. Objectifs et méthode d'élaboration	p.2
III. Diagnostic	p.4
3.1. Ce que pensent nos partenaires : salariés et administrateurs	p.4
3.1.1 <i>Aléos avec leurs mots</i>	p.4
3.1.2 <i>Domaines de légitimité spontanée</i>	p.5
3.2. Aléos vue de l'interne	p.6
3.2.1 <i>Notre vision collective d'Aléos en 2026</i>	p.7
3.2.2 <i>Aléos par ses salariés</i>	p.7
IV. Les 5 axes stratégiques 2021-2026	p.8
Axe 1 : Une organisation, une équipe et des hommes	p.8
Axe 2 : Innover pour répondre aux besoins des nouveaux publics	p.9
Axe 3 : Mailler le territoire et renforcer les métiers	p.10
Axe 4 : Enrichir et consolider les partenariats	p.11
Axe 5 : Dynamiser notre communication externe et interne	p.12
V. Projection stratégique 2021-2026	p.13
VI. Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences	p.16
Lexique	p.18



Tous les 5 ans, Aléos a pour habitude de remettre à jour son plan stratégique afin de toujours s'adapter au mieux aux évolutions de notre environnement, fortement imprégné des politiques publiques et des évolutions institutionnelles.

Au démarrage de ce travail en janvier 2020, rien ne laissait transparaître à quel point

le monde allait basculer en l'espace de quelques semaines dans une crise sanitaire majeure dont personne ne sait encore à ce jour prédire l'issue. Dans ce contexte si particulier de confinements successifs et de restrictions des rassemblements, le travail de conception de cette nouvelle analyse stratégique a été plus compliqué. Mais les difficultés d'ordre sanitaire n'ont pas entamé notre détermination à concevoir ce travail dans une logique de large concertation avec nos partenaires associatifs ou financeurs, avec notre Comité Directeur ainsi qu'avec les salariés de l'association.

Au terme d'un cheminement adapté, le travail de réflexion a pu être mené et la durée de maturation de ce plan stratégique a probablement sensiblement amélioré la qualité de projection de notre action jusqu'en 2026.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui ont activement concouru à cette élaboration et ceux qui sont appelés à mettre en œuvre ce plan stratégique au bénéfice de la solidarité et de l'intérêt que nous portons ensemble envers les personnes les moins favorisées.

Gérard UNFER
Président d'Aléos

II. Objectifs et méthode d'élaboration

En engageant une réflexion stratégique, l'association Aléos entendait :

- Se donner une vision partagée du diagnostic de la situation, des enjeux et des défis à venir ;
- Analyser les forces/faiblesses - opportunités/risques de la structure au regard de ces enjeux ;
- Projeter une vision et des axes d'évolution qui permettront d'y répondre.

Au-delà, il s'agissait également d'imaginer les alliances, les coopérations, les partenariats à développer ou à intensifier ; de décliner les projets opérationnels en lien avec les axes d'évolution ; d'évaluer et d'anticiper les moyens humains et financiers à mobiliser. Enfin, il convenait d'établir une feuille de route pour 5 ans tout en favorisant l'émergence d'une nouvelle dynamique interne, basée sur une communication appropriée.

Le cabinet Efilia Conseil a été retenu pour accompagner Aléos sur le plan méthodologique dans le cadre de ce travail stratégique. L'intervention du cabinet a été construite autour de 6 étapes partant de l'initialisation de la démarche (phase 0) à l'élaboration d'une GPEC (phase 5).



salariés



partenaires



administrateurs

III. Diagnostic



3.1. Ce que pensent nos partenaires

Notre écosystème de partenaires associatifs ou financeurs identifie pour Aléos des enjeux sur lesquels, selon eux, l'association devrait légitimement se positionner.

- Publics plus abîmés et diversifiés → accompagnement social renforcé
- Troubles physiques, psychiques et addictions → accès à un parcours de soins
- Barrière de la langue → accès aux droits et à l'autonomie
- Public plus jeune → parcours de formation et mobilité vers l'emploi
- Personnes précaires isolées → besoin de petits logements
- Besoins localisés sur les villes moyennes → extension sur Colmar, Guebwiller,...

3.1.1. Aléos avec leurs mots



3.1.2. Domaines de légitimité spontanée



Pensions
de
famille



Maitrise
d'ouvrage
d'insertion

Logement
d'abord



Hébergement

Vers l'emploi



Logement
accompagné

Médico-social

Résidences
sociales



Plateforme
santé



3.2. Aléos vue de l'interne : salariés et administrateurs

FORCES

- Alliance logement, social et santé
- Transversalité des secteurs
- Autonomie et indépendance
- Rigueur et structuration
- Stabilité des salariés et compétences
- Confiance et engagement
- Réactivité et souplesse
- Qualité et adaptation de l'offre
- Approche collective et ambiance de travail
- Travail partenarial bien ancré

FAIBLESSES

- Croissance rapide
- Beaucoup de projets simultanés
- Périmètre géographique limité
- Organisation RH monolithique
- Besoin d'expertise (RH, juridique, com, ...)
- Informatique
- Communication interne
- MOI à inscrire dans le long terme
- Financements non pérennes (plateforme)
- Lutte contre l'isolement

OPPORTUNITES

- Nouveaux publics (migrants, PA, jeunes)
- Insertion socio-professionnelle (CI)
- Territoires non couverts (Nord & Ouest)
- Confiance des partenaires
- Logement d'abord
- Santé (plateforme, LAM, ...)
- Regroupement des services
- Résidences accueil
- Logements privés (Iméos) et copropriétés
- MOI et AMO
- Réhabilitations des anciennes RS

MENACES

- Remise en cause APL et RSA
- Equilibres financiers de l'association
- Disparition aide à la pierre
- Mise sous tutelle politique
- Concurrence agressive
- Délai trop court de réponse aux sollicitations
- Croissance trop rapide et perte d'identité
- Taille imposée par les financeurs
- Contraintes/complexité des fonds européens
- Orientations forcées de profils non adaptés

3.2.1. Notre vision collective d'Aléos en 2026

« L'ouverture que nous cultivons envers l'autre et notre ancrage profond dans notre environnement nous permettent de mobiliser avec sérénité et agilité les compétences du collectif au service d'un humanisme engagé »



« Au-delà de notre territoire historique d'intervention, il nous faut devenir une source d'inspiration associative en matière de qualité, d'engagement et d'innovation partenariale »



« S'engager encore et toujours avec conviction auprès des bénéficiaires pour leur transmettre l'énergie nécessaire au changement et à leur propre développement »



3.2.2. Aléos par ses salariés

compétence réactivité bienveillance
explorer dynamique de progrès
énergie créativité respect
conviction développement polyvalence mutuel
indépendance épanouissement confiance
pluridisciplinaire qualité adaptabilité
solutions taille humaine



IV. Les 5 axes stratégiques 2021-2026

Axe 1 : Une organisation, une équipe et des hommes

Les diagnostics interne et externe ont fait ressortir les qualités d'organisation, de réactivité ainsi que les compétences d'Aléos. Cette perception n'est pas sans lien avec une politique très volontariste d'investissement permanent dans l'amélioration des outils métiers et dans la formation des collaborateurs. La logique managériale fondée sur la réussite collective, la coopération et les démarches de progrès sont des dynamiques à entretenir et à amplifier tout en y intégrant plus fortement la dimension environnementale (RSE).

- **Garantir une croissance respectueuse de l'environnement**
 - Réactualiser le PDE
 - Faire un bilan carbone
 - Intégrer les chantiers verts
 - Agir sur la biodiversité
- **Adapter les organisations**
 - Installer le nouveau siège social
 - Réorganiser le SIE
 - Réorganiser la MOI
 - Réorganiser le SIS
- **Renforcer et développer les compétences**
 - Identifier les besoins de formation
 - Etudier la possibilité d'un agrément tutelle
 - Recruter les nouvelles compétences
 - **Se doter d'outils performants**
 - Se doter d'une nouvelle application foyer
 - Développer des outils adaptés aux activités



Axe 2 : Innover pour répondre aux besoins des nouveaux publics

Depuis sa création en 1951, Aléos s'est efforcée de répondre aux besoins sociaux émergents quand ils ne sont pas couverts, ou le sont insuffisamment, par les dispositifs publics de droit commun. À ce titre, l'analyse stratégique a permis d'identifier les domaines et les publics pour lesquels l'attention et la créativité de l'association doivent être mobilisées. L'entrée en dépendance des personnes à faibles ressources, l'accès à l'emploi notamment par les dispositifs de l'IAE, le défi de l'insertion des jeunes et la mobilisation du logement privé à des fins solidaires sont les sujets auxquels Aléos entend ainsi s'atteler dans les prochaines années.

- **Relever le défi de la dépendance**
 - Finaliser le diagnostic sur la dépendance en RS
 - Rechercher des solutions et des partenaires
 - Formaliser le projet (technique et financier)
 - Faire valider le projet par le CD Aléos et le mettre en œuvre
- **Soutenir les - de 25 ans disposant de faibles ressources**
 - Établir un retour d'expérience sur les Amaranthes
 - Rechercher des solutions de consolidation
 - Adapter le projet (technique et financier)
 - Faire valider le projet par le CD Aléos et le mettre en œuvre
- **Créer une ou plusieurs structures d'insertion par l'activité économique**
 - Réaliser une étude d'opportunité (DLA)
 - Rechercher des solutions et des partenaires
 - Formaliser le projet (technique et financier)
 - Faire valider le projet par le CD Aléos
 - Obtenir l'agrément préfectoral et mettre en œuvre
- **Favoriser l'accès et le maintien en habitat privé**
 - Développer les opérations en MOI
 - Amplifier la captation du parc privé
 - Devenir un acteur dans l'accompagnement des copropriétés

Axe 3 :

Mailler le territoire et renforcer les métiers

Le concept de logement accompagné, porté par l'UNAF0 et mis en œuvre par Aléos sur le Sud-Alsace, est désormais au centre des politiques publiques d'insertion. Les logements accessibles, produits par notre MOI ou captés par Iméos, répondent aux besoins des parcours résidentiels de nos publics (isolés ou foyers modestes). Les approches pluridisciplinaires développées au sein de l'association répondent à la complexité grandissante des situations accueillies. Aléos doit conforter ses fondamentaux et étendre son périmètre géographique d'intervention.

- **Devenir une référence du logement accompagné**
 - Réussir l'implantation de la RS et de la PF de COLMAR
 - Finaliser l'individualisation du parc de RS
- **Renforcer nos liens avec la psychiatrie**
 - Créer une RA sur SAINT LOUIS
 - Monter une opération (RS, RA) sur GUEBWILLER
- **Diversifier l'offre du Secteur Santé**
 - Anticiper l'ouverture de LAM à ILLZACH
- **Inscrire Iméos au centre du LDA**
 - Atteindre 500 logements gérés par l'AIVS

Axe 4 :

Enrichir et consolider les partenariats

Pour pleinement jouer son rôle de laboratoire d'innovation sociale, le secteur associatif se doit en permanence de se réinventer en trouvant de nouvelles alliances, en multipliant les passerelles partenariales et en développant des coopérations « fertilisatrices ». La dimension partenariale est profondément inscrite dans l'ADN d'Aléos qui considère que les associations doivent expérimenter des formules innovantes de rapprochements efficaces et respectueux des identités de chacun.

- **Structurer les partenariats du « Pôle Koechlin »**

- Mutualiser les moyens et les compétences

- **Animer l'intermédiation locative**

- Etoffer les partenaires IML
- Faire évoluer le fonds de sécurisation

- **Partager et mutualiser notre expérience**

- Consolider les conventions de soutien

- **Développer de nouveaux partenariats**

- Renforcer les liens avec les acteurs associatifs extra territoriaux



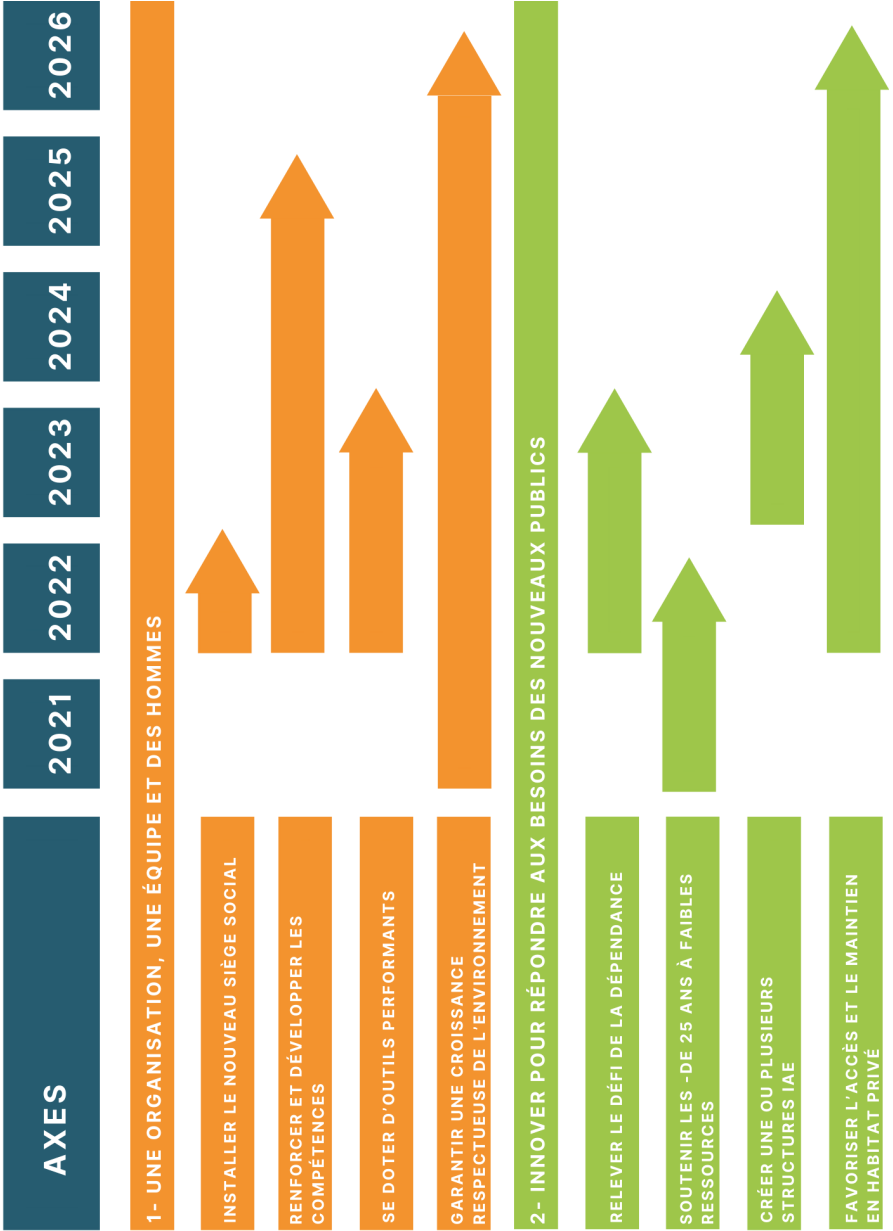
Axe 5 : Dynamiser notre communication externe et interne

Dans un monde où la parole experte se dilue dans la profusion d'opinions individuelles sur les chaînes d'information ou les réseaux sociaux, les associations d'aide aux démunis doivent s'efforcer de faire entendre leur voix dans l'espoir de porter un plaidoyer humaniste au bénéfice des laissés-pour-comptes. Cette prise de parole peut s'effectuer à l'occasion d'événements qui renforcent nos liens avec nos financeurs, mais également en interne pour nourrir les ressorts d'engagement qui unissent les salariés et les administrateurs.

- **Créer des événements fédérateurs**
 - Inaugurer les réalisations (RS, Koechlin,...)
 - Célébrer les 70 ans
 - Renforcer l'attractivité de l'AG pour les partenaires
- **Augmenter la visibilité de l'association**
 - Sérigraphier les véhicules partagés
 - Renforcer notre présence sur les réseaux sociaux
 - Participer davantage à la vie de la cité
- **Favoriser le lien entre nous**
 - Créer une newsletter ou un journal (interne/externe)



V. Projection stratégique 2021-2026



AXES

2021

2022

2023

2024

2025

2026

3 - MAILLER LE TERRITOIRE ET RENFORCER LES MÉTIERS

RÉUSSIR L'IMPLANTATION DE LA
RS COLMAR

RENFORCER LES LIENS AVEC LA
PSYCHIATRIE

DIVERSIFIER L'OFFRE DU SECTEUR SANTÉ

INSCRIRE IMÉOS AU CENTRE DU LDA

4 - ENRICHIR ET CONSOLIDER LES PARTENARIATS

STRUCTURER LES PARTENARIATS
« PÔLE KOECHLIN »

ANIMER L'INTERMÉDIATION LOCATIVE

PARTAGER ET MUTUALISER
NOTRE EXPÉRIENCE

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX
PARTENARIATS



VI. Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

Les orientations stratégiques sont à la rencontre d'un diagnostic posé sur l'association dans son environnement, et d'une volonté de se projeter dans l'avenir. Or, davantage encore dans le domaine social que dans d'autres secteurs, le développement repose, pour une part significative, sur la capacité à mettre en mouvement des ressources humaines capables de le soutenir.

Ainsi, l'analyse de l'évolution prévisible des effectifs et une projection cohérente sur les axes de développement retenus permettent de simuler les principaux enjeux autour des notions de recrutement, de formation et de transfert de compétences.

L'importance et la qualité du recueil et du traitement de l'information dans l'association nécessitent une consolidation de la fonction afin de parfaitement sécuriser ce domaine clef. La direction administrative, RH et paie doit faire l'objet d'un renforcement notamment afin de suivre et de renforcer la formation continue du personnel. La formation sur les thématiques environnementales, psychiatriques, de management et de gestion des situations délicates sera davantage intégrée au plan annuel de formation.

Les développements nouveaux nécessiteront l'acquisition de nouvelles compétences et des effectifs supplémentaires. C'est en particulier le cas sur les sujets nécessitant des agréments préfectoraux (tutelle, IAE, ...).

Dans le domaine médico-social, le renforcement des équipes soignantes mérite une vigilance particulière tant sur le plan des nouveaux établissements à ouvrir (LAM) et sur le renforcement des compétences spécifiques (psychologue) ou que sur le renouvellement des fonctions clefs (médecins).



Des transitions professionnelles sont à prévoir sur les métiers techniques du bâtiment avec des départs en retraite à remplacer et un parc diffus plus important.

L'effort de professionnalisation des équipes gestionnaires de résidences est à soutenir en lien avec les développements envisagés.



Avec l'émergence de nouvelles activités liées à la notion de « syndic solidaire », une nouvelle structuration de l'activité habitat privé devra être mise en place tout en intégrant des compétences juridiques spécifiques.



Lexique :

AG : assemblée générale

AIVS : agence immobilière à vocation sociale

AMO : assistance à maîtrise d'ouvrage

CD : comité directeur

CI : chantier d'insertion

DLA : dispositif local d'accompagnement

IML : intermédiation locative

LAM : lits d'accueil médicalisés

LDA : logement d'abord

MOI : maîtrise d'ouvrage d'insertion

PA : personnes âgées

PDE : plan de déplacement d'entreprise

PF : pension de famille

RA : résidence accueil

RS : résidence sociale

RSE : responsabilité sociétale et environnementale

SIE : secteur initiatives/ emploi

SIS : secteur intervention sociale





