



Projet de Direction

« La réussite de notre projet associatif repose sur l'engagement et la proactivité des professionnels qui le font vivre au quotidien »

I. Contexte et genèse

II. Notre ambition

III. Les leviers du projet de direction

IV. Les incontournables pour une
évolution réussie du projet de direction

Annexe. Charte managériale

I. Contexte et genèse

Projet PEP B'A 2030



Les axes stratégiques du projet associatif

L'éducation populaire, levier pour
l'égalité des chances et des droits

L'humain au service de
l'humain



Un militantisme engagé pour
agir sur l'évolution des
politiques publiques

Créer une organisation souple, capable
d'anticiper les changements sociétaux

Les fondations solides des PEP BA

Un lien privilégié avec
l'Education Nationale

Une situation
financière saine

Des secteurs (PE, SMS,
PEVLC) complémentaires

1 équipe du siège de mieux
en mieux structurée et au
service des établissements

1 adaptation de l'association
en phase avec l'évolution
des politiques publiques

Toutes les avancées de
2023, 2024 et début 2025
en termes de structuration

Une attractivité employeur



L'envie et l'engagement des
professionnels

La confiance de nos
financeurs et partenaires

Un projet associatif
construit

Principaux freins et zones de turbulences

Retard sur le
déploiement du
nouveau Système
d'Information

Une dynamique
d'équipe de
direction élargie
à construire

Des attendus
métiers pas
toujours définis

Une
communication
interne
balbutiante

Des modes de
fonctionnement
non harmonisés
et perfectibles

Manque d'agilité des
organisations « *on ne
gère pas une association
aujourd'hui comme il y a
quelques années* »

Le besoin de faire
évoluer
l'organisation des
établissements et
services

Face à une difficulté,
peu de solutions
proposées. Une
proactivité des
professionnels peu
encouragée

Un secteur PEVLC
(animation) pas
encore autonome

Trop peu de
nouveaux projets
de développement
de services

Besoin
d'accompagnement
aux changements

**Depuis 2023, de
belles avancées
malgré des
conditions de
mer parfois
compliquées**



On avance dans la bonne direction

Un projet de direction élargie construit à partir :



- ✓ Du projet associatif des PEP B'A validé par les administrateurs en juin 2023
- ✓ Du bilan des avancées réalisées par l'association depuis la fusion de 2020
- ✓ Des priorités transverses convenues avec les directeurs chaque année
- ✓ Des évolutions de notre environnement (réglementaire, sociétal, technique...)

Objectifs du projet

PEP B'A 2030

Partager avec les administrateurs, les professionnels et financeurs **la vision des PEP B'A de 2030**

Mobiliser TOUS les professionnels sur une ambition commune et partagée

Donner le cap et prioriser les actions et projets à mener (pour plus d'efficacité)

Donner plus de sens aux décisions prises et à venir

II. Notre ambition



Projet **PEP B'A 2030**

Notre ambition pour les PEP B'A 2030 :

**Être un acteur encore mieux reconnu et identifié
du secteur médico-social,
de la protection de l'enfance et
des centres de découvertes en Bretagne**



**(dans le respect des valeurs
et des objectifs du projet associatif)**

**Consolider notre
organisation** dans un
secteur devenu très
concurrentiel

**Augmenter sensiblement
nos capacités d'accueil** sur
la protection de l'enfance
et le secteur médico-social

Disposer de **centres de
découvertes viables** en
Bretagne

III. Les leviers du projet de direction

Projet **PEP B'A 2030**



Ressources Humaines

Plan de transformation RH

Recensement annuel des besoins de formation
Suivi des plans de prévention des risques

1

Renfort des coopérations avec l'ARS, les conseils départementaux et l'Education Nationale

Suivi et respect des indicateurs CPOM
Initier de nouveaux projets d'accueil

Une offre complémentaire de services

3

Harmonisation des pratiques

Contrôle interne efficace

Manuel de procédures et bonnes pratiques

Coordination paie, comptabilité & établissements
Respect charte des utilisateurs SI

2

Consolider le secteur animation et développer l'insertion

Taux d'occupation maximisé

Disposer de centres viables

Développement de l'insertion sociale

4

Finalisation des projets déjà initiés

Déménagement Fréville

Déploiement **nouveau SI**

Gestion du parc immobilier de l'association

Démarche RGPD et RSE, Octime, ...

Secteur sensoriel, ...

5

Attractivité renforcée des métiers

Recrutement professionnalisé

**Structuration de la démarche GPEC
avec les référentiels d'activités**

Gestion de notre attractivité employeur

6

Des cadres responsabilisés

Direction élargie de l'association

« un pour tous, tous pour un »

Fixation d'objectifs

1 problème = proposition de solutions

Projets transverses, **maitrise budgétaire**

7

S'inscrire + dans la dynamique fédérale PEP

Participation aux **projets fédéraux**

Synergies avec le réseau des PEP

8



IV.

Les incontournables pour une évolution réussie du projet de direction

Projet **PEP B'A 2030**



8 incontournables



1. **Déploiement réussi** **projet associatif, faire vivre nos valeurs**
2. **Qualité d'accueil des usagers** et satisfaction de nos **financeurs et partenaires**
3. **Une gouvernance** et **une dirigeance efficaces** des PEP B'A
4. **Amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail**
5. **Suivi et réalisation d'objectifs SMART**
6. **Respect du plan de transformation RH**
7. **Développement d'une offre complémentaire de services**
8. **Les priorités transverses annuelles et logique de parcours**

① Déploiement réussi du projet associatif

Retour des établissements aux questions des administrateurs sur le projet associatif

Les administrateurs à la rencontre des professionnels dans les territoires

Création de plus de temps d'échanges entre administrateurs et professionnels

Point étape du déploiement du projet associatif à fin 2025 / 2026

2

Qualité d'accueil des usagers et satisfaction de nos financeurs et partenaires

Démarche amélioration
continue de la qualité,
respect des engagements
des chartes d'accueil des
usagers

Lien permanent et étroit
avec les autorités de
tarification pour l'adaptation
de notre organisation et
mieux la finaliser

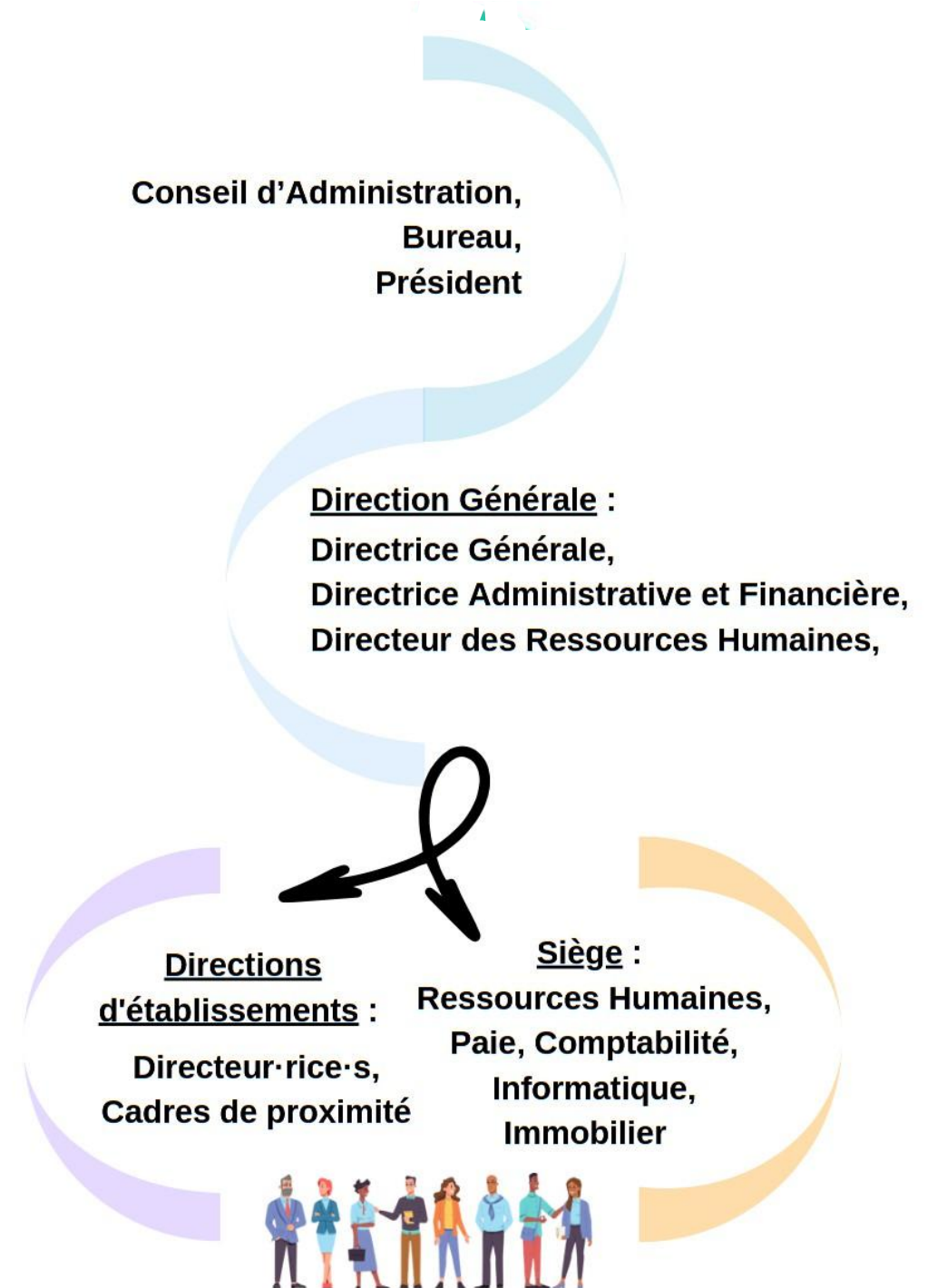
Evolution des pratiques de
suivi administratif et
financier

Inscription dans les groupes
de réflexion initiés avec nos
partenaires pour une
évolution de l'offre



3

Une gouvernance et une dirigeance efficaces des PEP B'A



Président de l'Association
Conseil d'Administration
Bureau

Commissions (1)

Direction générale

1 Directrice Générale

Equipe de direction
générale (2)

Comités de direction

Réunions mensuelles
directeurs

Réunions
thématiques, groupes
de travail, ateliers,...

Direction d'établissement

Comités d'activités (4)

Réunions de direction
établissement

Réunions de service

Intelligence collective

Comités de pilotage de
projets (3) avec des
référents

Réunions transverses
des responsables de
service

Un réseau actif et
efficace

Correspondants RH,
SI,... des établissements
(réunions, ateliers,...)

Une direction élargie

dynamique d'intelligence collective

(1) Commission « vie associative communication », « finances, patrimoine et RH », « politique sociale et médico social », « PEVLC », « solidarité »,...

(2) DG, DRH, DAF

(3) Instance ponctuelle sur des sujets ou projets majeurs

(4) Avec directeurs / directrices d'établissement, administrateurs concernés,...

4

Amélioration de la **Qualité de Vie et** **des Conditions de Travail**

Respect des
accords
d'entreprise

Suivi et respect
des plans de
prévention RPS
convenus,
DUERP
harmonisés

Qualité du
dialogue social
(DS, CSE, CSSCT,
représentants
de proximité,...)

Questionnaire
bien-être au
travail,
« baromètre
social »,
écoutes RH ...



L'identité des professionnel·le·s PEP B'A

**S'appuyer sur
l'ADN des
équipes de
professionnels
des PEP BA**

Capacité à se dire les choses, à assumer les responsabilités et les décisions prises dans le **Respect** des personnes et des règles en vigueur, le tout avec simplicité et transparence

Respect

Proactivité et implication au quotidien de femmes et d'hommes d'**Action** autour du projet associatif

Action

Equipe

Intelligence collective, respect d'autrui, travail en **Equipe**.

La diversité est le moteur de nos équipes,
une pluridisciplinarité pour une efficacité collective

⑤

Suivi et réalisation d'objectifs SMART

S M A R T



Spécifique



Mesurable



Atteignable



Réaliste



Temporellement
défini



**la performance de ce sauteur en
hauteur serait-elle la même
S'il n'y avait pas de barre ?**

*Sans objectif, ou sans feuille de route, nous
sommes moins efficaces*

Feuille de route individuelle annuelle des cadres de direction

Objectifs individuels annuels

Appels à projet

Participation à des projets transverses

Représentation PEP B'A

6 Respect du plan de transformation RH

- Respect des engagements,
Evaluation des actions mises en œuvre
- Procédures, notes de services, écrits,...
- Des outils adaptés
- Réunions efficaces
- Communication qualitative



- Renforcement et structuration des fonctions support du siège social
- **Définition des attendus métiers, (référentiels activités)**
- **Solutions de binômes, de relais**
- Coordination paie & compta
- **Harmonisation des pratiques**

- **Fixation et suivi d'objectifs**
- **Autonomie**
- Chacun sa mission - contrôle
- Management de proximité, accompagnement, coaching
- **Encouragement de la proactivité**
- **Des salariés + force de proposition**

- Reconnaissance
- Politique rémunération cohérente et transparente
- Flexibilité des horaires, télétravail
- **Finaliser les projets initiés**
- Ateliers participatifs
- Valorisation du travail en équipe



Développement d'une offre complémentaire de services



- ✓ Développement du **bénévolat**
- ✓ **Développement des activités d'insertion et d'inclusion sociale** par l'accès au logement, la formation et l'emploi (AVDL, intermédiation locative, résidences sociales, pensions de familles)
- ✓ **Habitat inclusif et accompagnement social** pour l'inscription des personnes dans la société (résidences accueil, résidences vie partagée, Pensions de familles,...)
- ✓ **Projet de centres multidimensionnels, d'insertion, d'accès aux droits, à la culture et aux loisirs, à la transmission de savoir** (secteur animation / PEVLC)
 - Développer des lieux d'accès aux loisirs et à la culture pour tous
 - Lieu d'hébergement pour personnes en situation de vulnérabilité sociale
 - Accueils des usagers de nos établissements Protection de l'Enfance et Médico-social

⑧ Les orientations stratégiques des directrices et directeurs pour 2026

1. Déployer le projet associatif et le projet PEP B'A 2030
2. Prendre en compte le parcours (feuille de route DG)
3. Assurer une Qualité de Vie et des Conditions de Travail et prévenir les risques psychosociaux
4. Maîtriser strictement les budgets (mutualisation des achats, intérim,...)
5. Structurer une démarche de pilotage de gestion
6. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
7. Communiquer efficacement en interne et en externe
8. Améliorer en continu la qualité de nos organisations
9. Assurer la présence des PEP B'A au sein des réseaux importants
10. Renforcer les liens avec les financeurs : + de transparence et + force de proposition
11. Répondre à de nouveaux appels à projets (si intérêt avéré)

Les priorités transverses annuelles 2026

1er
trim

Harmonisation des
pratiques protection de
l'enfance : AEMOI/H,
LDV, ...

Harmonisation
astreinte, permanences,
relais divers,...

Cartographie de la
présence PEP B'A dans
les réseaux avec les
partenaires (actuel et
futur + Sérafin)

2nd
trim

Préparation des contrôles
en PE du CD et suivi des
plans d'actions suite
évaluation

Fin du déploiement
du Dossier Usager
Informatisé (DUI)

Plan de
communication
associatif

3ème
trim

Besoins de formation
+ mutualisés ?

Démarche RGPD

Mutualisation des
outils pour la
démarche qualité

4ème
trim

Démarche structurée
Plan Pluriannuel
Investissement (PPI)

Des évaluations
réussies pour le SMS

Fresque climat (1^{er}
trim) / ouverture
réflexion démarche RSE

Faire vivre nos valeurs Donner du sens aux professionnels et avancer ensemble

Cap 2030 : **agir sur les parcours** - un projet centré sur l'humain et la coopération.

- ▶ **2026** : stabilisation, accompagnement, cohérence et relance collective.
- ▶ **2027-2030** : avancer ensemble dans la confiance, la reconnaissance, la transparence, l'autonomie,...

Et demain ? les PEP 2030

Faire des PEP Brétil'Armor une association **plus lisible, plus unie et plus proche de ses équipes.**

- ❑ **Lisible** → créer par exemple un “**tableau de bord partagé**” : décisions, priorités, infos RH visibles pour tous.
- ❑ **Cohérente** → garantir la **même qualité de pilotage et d'accompagnement** sur tous les sites.
- ❑ **Humaine** → généraliser les **espaces de parole** (groupes d'expression, ateliers bien-être, cafés métiers).
- ❑ **Fière** → valoriser les parcours : portraits, réussites, trophées internes, moments de reconnaissance collective.
- ❑ **Évolutive** → construire des **parcours professionnels transversaux** entre les secteurs,
- ❑ **Communicante** → poursuivre la **présence DG-terrain** (rencontres régulières, échanges directs, info claire).
- ❑ **Ancrée** → multiplier les **partenariats locaux** pour rayonner et offrir des opportunités (emploi, formation stages).

CHARTRE MANAGÉRIALE ⁽¹⁾ DES PEP BRÉTILL'ARMOR

Dans un environnement en constante évolution, marqué par la complexité des parcours, les transformations du secteur et des exigences croissantes, les PEP Brétil'Armor font le choix d'un management humain, responsable et engagé. Cette charte pose les repères communs qui guident nos pratiques managériales au service des personnes accompagnées, des équipes et du projet associatif.

1. Posture et positionnement

Les mots qui font sens & les incontournables de la culture managériale des PEP Brétil'Armor :

Autonomie Adaptabilité
Bienveillance Sens Innovation
Equité Communication
Feedback Intégrité Humilité Action
Confiance Ecoute Dialogue
Engagement Décision Reconnaissance
Respect Courage Proactivité

1

Donner du sens et un cap clair

Relier les décisions et priorités quotidiennes au projet, aux valeurs et à la mission de l'association. Clarifier le cap pour que chacun avance avec confiance et en cohérence.

2

Prendre soin de ses équipes

Veiller au bien-être et à l'équilibre de chacun. Être présent, à l'écoute et disponible pour favoriser la confiance, reconnaître les contributions, accompagner les changements et sécuriser les équipes dans les situations parfois difficiles.

3

Agir concrètement

Au delà des constats, être dans l'action ou l'expérimentation et la résolution des difficultés rencontrées, les anticiper. Contrôler puis évaluer ce qui doit être fait en reconnaissant le droit à l'erreur.

4

Être exemplaire et cohérent

Incarner la posture managériale attendue : RESPECT, AUTHENTICITÉ, LOYAUTÉ, RESPONSABILITÉ, HUMILITÉ, ENGAGEMENT, en l'assumant avec SINCÉRITÉ et SIMPLICITÉ et en conservant un usage « éclairé » des outils d'IA.

5

Décider avec courage et assumer

Entendre les besoins et la réalité du terrain avant de décider. Décider, même dans l'incertitude, expliquer ses choix, assurer les arbitrages nécessaires et les tenir dans l'intérêt général. Oser dire non si besoin et l'assumer.

6

Communiquer clairement

Communiquer de façon simple, directe et régulière en donnant du sens pour être compris.

7

Responsabiliser chacun

Reconnaître les compétences pour permettre à chacun de prendre sa juste place. Encourager la proactivité, déléguer avec confiance, fixer un cadre clair et assurer un suivi adapté.

8

Développer le collectif et coopérer

Fédérer au-delà des périmètres et secteurs, favoriser la dynamique d'équipe, les coopérations transversales, prévenir et réguler les tensions, et construire ensemble en dépassant les intérêts individuels.

2. OUTILS ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

La posture managériale s'exprime dans des pratiques concrètes et des outils que chaque responsable mobilise au quotidien

Outils & Pratiques

Ce que cela signifie concrètement

Un CAP clair et des objectifs SMART

Fixer des objectifs concrets, inspirants, mesurables, alignés avec le cap fixé. Les partager avec les équipes, et faire des points réguliers.

Des rituels managériaux

Créer et animer des espaces formels ou informels de dialogue, d'information et d'intelligence collective.

Une culture du feedback

Donner et recevoir des feedbacks réguliers avec bienveillance et humilité. Dire ce qui doit l'être même quand c'est inconfortable.

Plans d'actions & suivi

Traiter les causes et pas seulement les conséquences en formalisant les décisions, en suivant les engagements pris, puis en évaluant les résultats.

Plan d'amélioration
Qualité de Vie et
Conditions de Travail

Suivre un plan d'amélioration des conditions de travail, prévenir les risques (DUERP, PAPRIACT, ...) et développer une culture de reconnaissance en portant attention à l'engagement des équipes.

DUD & subdélégations

Confier des missions claires avec autonomie, des moyens adaptés et des responsabilités identifiées.

Les référentiels
d'activités et fiches de
fonctions

Être au clair avec les attendus de chaque métier et assurer la montée en compétence de chacun.

Temps de régulation
d'équipes

Traiter les désaccords, tensions et écarts avec courage et équité pour faire émerger des solutions pour mieux travailler ensemble.

Retour d'expériences
(RETEX)

Prendre du recul collectivement sur les pratiques, identifier les réussites, les difficultés et les axes de progrès.

*Chaque cadre hiérarchique s'engage à fixer un cap clair à ses équipes
puis à incarner un management humain & exigeant
orienté vers l'action et l'atteinte des objectifs fixés au service des personnes accompagnées
et du déploiement du projet associatif.*

(1) Séminaire directeurs du 29/04/2026



LAÏCITÉ

SOLIDARITÉ

ÉGALITÉ

CITOYENNETÉ



Site internet



LinkedIn



Instagram



Facebook



Site : www.pepbretilarmor.org

Version : aout 2026

PEP Bretil'Armor
115 Boulevard Albert 1er
TSA 30858
35208 Rennes Cedex
Accès métro  Henri Fréville
02.99.86.13.30
siege.pepba@pepbretilarmor.org



Agir pour une société solidaire et inclusive