

Harpèges, cap sur l'avenir !

Orientations stratégiques 2024-2029

ORIGINES

L'association Harpèges résulte de la fusion en 2019 de deux associations porteuses l'une et l'autre d'une longue histoire. Elles lui ont transmis leurs valeurs, leurs savoir-faire et leur légitimité institutionnelle, consacrée par le statut d'utilité publique dont bénéficiait une des associations d'origine et qui a été, depuis la fusion, confirmé par l'Etat.

Pour autant, Harpèges est bien une entité nouvelle. Forte de ces héritages et aussi d'une taille accrue, elle est portée vers l'avenir, animée par l'ambition d'agir toujours plus et mieux en réponse à des besoins nouveaux et généralement croissants.

L'association par son conseil d'administration, après quatre années d'existence dans sa forme actuelle, à l'initiative de son président et de la directrice générale, a voulu renforcer et pérenniser pour ses usagers une action toujours plus efficiente, en union avec tous ses acteurs : administrateurs·trices, bénévoles, salarié·es.

Harpèges a donc lancé une réflexion collective visant à percevoir et anticiper les évolutions des besoins de terrain, ainsi que des attentes et exigences des partenaires sociaux et financiers, ce qui l'a conduit à reformuler ses orientations stratégiques, à moyen et long terme.

Un séminaire de rentrée a réuni le conseil d'administration, les cadres de direction et d'animation les 20 et 21 octobre 2023 et a permis de lancer les premiers jalons de réflexion et travaux, mettant en évidence, pour toutes et tous, un impératif : poursuivre le développement de l'association.

Trois groupes de travail ont été constitués afin d'étudier et proposer des axes pertinents en matière de territoires, de métiers, de moyens et méthodes.

Le cadre éthique du développement d'Harpèges

Le développement d'Harpèges doit s'inscrire dans le cadre de quatre principes qui constituent ensemble la volonté politique partagée par tous les acteurs déjà cités, volonté au nom et au service de laquelle ils s'investissent personnellement au sein de l'association.

L'utilité sociale

La non-lucrativité

La légitimité

L'autonomie

L'utilité sociale

La vocation de l'association est d'apporter des services d'aide, de soutien et d'accompagnement à des personnes qui en ont un besoin aigu du fait de leur situation matérielle, culturelle, sociale ou sanitaire et, le plus souvent, d'une combinaison de plusieurs de ces facteurs. Ainsi, Harpèges est-elle animée par la volonté d'être utile sur le plan social et sociétal, à l'exclusion de toute motivation marchande.

La non-lucrativité

L'association est animée par des personnes physiques (membres du conseil d'administration, bénévoles et salariés) qui agissent de façon désintéressée et n'en attendent aucun enrichissement matériel personnel ni aucune rémunération autre que la juste rétribution due aux salariés qui lui consacrent leur temps professionnel et lui apportent leurs compétences techniques. Ce désintéressement ou 'non-lucrativité' n'exonère pas l'association de l'impérieuse nécessité de dégager des excédents intégralement affectés à sa croissance et à sa pérennité auxquelles ils sont indispensables.

La légitimité

L'association entend agir dans les domaines et les lieux où il est légitime qu'elle le fasse. Cette légitimité est fondée sur deux conditions principales.

- Sa compétence et son savoir-faire qui fondent sa capacité à faire face à un besoin.
- La reconnaissance de cette capacité par un mandant (le plus souvent un service de l'Etat ou une collectivité territoriale).

La volonté de développement d'Harpèges ne vise pas à maximiser des profits mais à contribuer à une plus large couverture des besoins sociaux qui relèvent de son savoir-faire : elle n'a donc pas de raison de se poser en remplacement mais plutôt en complément d'autres opérateurs qui, au nom des mêmes valeurs, démontrent ici ou là un savoir-faire semblable.

L'autonomie

L'association entend préserver son autonomie c'est-à-dire prendre ses décisions stratégiques et agir selon ses propres règles et valeurs. Cette volonté n'interdit pas la croissance aussi longtemps que les exigences des mandants sont compatibles avec ces règles et valeurs ou que l'association décide, le cas échéant, en pleine autonomie, de les faire évoluer pour maintenir cette compatibilité. Cette volonté d'autonomie présidera également à la construction, s'il y a lieu, de partenariats présentant les mêmes compatibilités. Si pour des raisons de taille et de moyens, la nécessité s'en faisait jour, l'association pourrait décider, toujours en pleine autonomie, de participer avec d'autres à la construction d'une entité nouvelle, elle-même autonome et animée par des valeurs semblables aux siennes.



DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Une association utile et reconnue comme telle

Conformément à sa vocation, l'association se consacre à des missions d'intérêt général, principalement sur le thème de la famille et de la parentalité, le plus souvent auprès de personnes fragiles ou en grande difficulté. Elle bénéficie de la forte implication de ses administrateurs et administratrices, de ses bénévoles et de ses salarié-es. Son utilité sociale et sociétale est réelle, factuelle et incontestée.

Reconnue d'utilité publique, ce qui comporte des implications en matière de gouvernance et de contrôle public, elle n'utilise pas ou peu ce statut pour obtenir le soutien de personnes privées. Des 'liens' forts et anciens avec des services de l'Etat et des collectivités territoriales témoignent de la reconnaissance dont jouit Harpèges. La quasi-totalité des activités de l'association en découlent directement ou indirectement.

- Le Ministère de la Justice est la source la plus importante de toute l'activité du pôle Judiciaire.
- La Direction de l'Emploi et des Solidarités est le financeur quasi unique du pôle Hébergement.
- L'ARS est le mandant et le financeur du CAMSP.
- La Ville de Grasse et la Communauté d'agglomération sont les mandants principaux de l'activité du pôle Socio-Educatif et un partenaire important du pôle Petite Enfance.

Un champ géographique concentré

Corollaire du point précédent, le champ d'action géographique d'Harpèges est presque exclusivement 'Grassois'. Au sens 'Arrondissement de Grasse' (ressort du Tribunal Judiciaire de Grasse), c'est-à-dire la partie ouest du Département des Alpes-Maritimes, pour les pôles Socio-judiciaire et Hébergement et au sens 'Agglomération de Grasse' pour les pôles Socio-éducatif et Petite Enfance.

Une situation économique saine mais fragile

L'exploitation de l'association est globalement équilibrée et ses réserves de trésorerie sont suffisantes pour faire face aux aléas de court terme. Elle dispose aujourd'hui des moyens de sa volonté d'autonomie. Elle présente cependant une relative fragilité :

- Le pôle socio-éducatif étant nettement déficitaire, l'équilibre général d'Harpèges dépend des excédents produits par les autres activités.
- Le financement des activités et même leur existence restent suspendus à des politiques publiques par nature changeantes.

En outre, la contrepartie de la complète autonomie d'Harpèges est qu'elle ne bénéficie d'aucun soutien structurel de nature stratégique, économique ou technique.



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES...

La nécessité de croître

La volonté partagée des administrateurs, bénévoles et salariés, conscients de l'utilité sociétale de l'association et de l'ampleur des besoins, est d'étendre son action.

De plus, des raisons fortes convergent pour faire de cette ambition une nécessité :

- La fragilité du modèle économique actuel de l'association.
- La multiplication, dans tous les domaines d'activité, des exigences techniques et réglementaires nécessitant la mobilisation de ressources et de savoir-faire supplémentaires synonymes de taille accrue et/ou d'accès à des compétences mutualisées.
- Le besoin, pour assurer le pilotage et l'animation de l'association et de ses diverses activités, de répartir sur une base élargie des ressources accrues dont il est difficile d'obtenir la prise en compte par les partenaires financeurs.
- Enfin, la volonté desdits partenaires de recourir à des opérateurs moins nombreux et de plus grande taille.

Les objectifs

Conformément à la volonté des acteurs, le développement de l'association visera d'abord à pérenniser son action et à accroître son rôle dans la couverture de besoins sociaux dans les domaines où elle a choisi d'intervenir et dans le respect de ses valeurs.

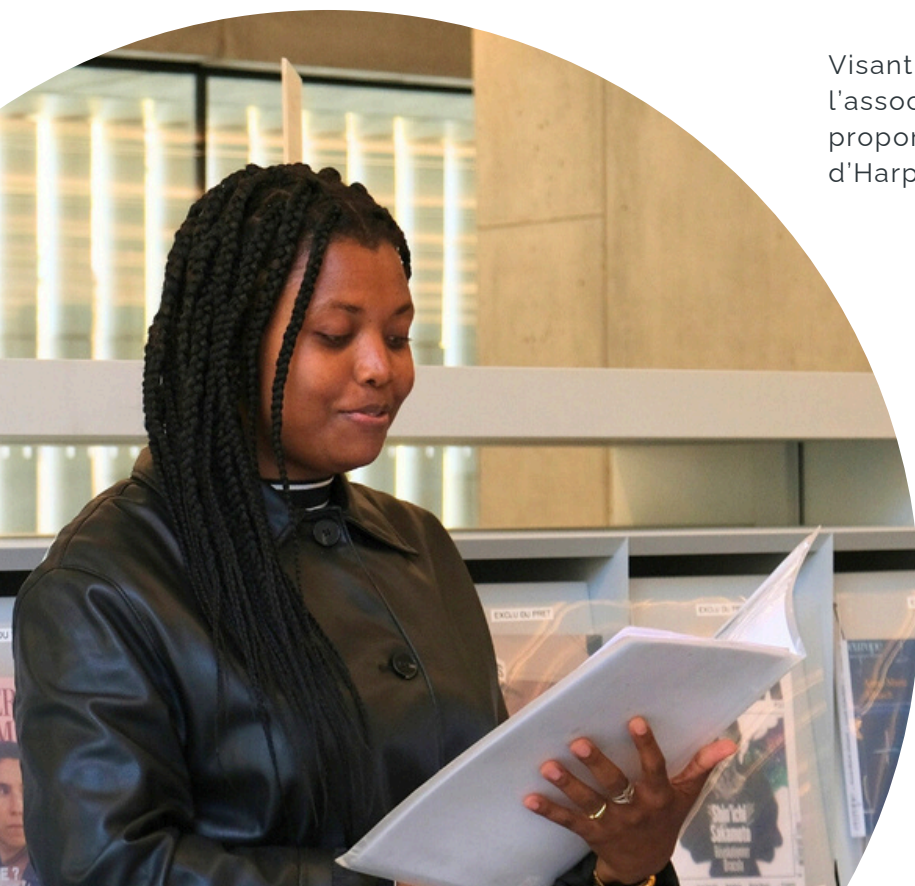
Dès lors, il conviendra de s'assurer que toute action stratégique de développement, notamment la mise en place de partenariats et la collecte de fonds privés, soit compatible avec les valeurs portées par l'association.

En accroissant la taille d'Harpèges le développement visera aussi à lui conférer une plus grande capacité à se doter des ressources humaines et moyens techniques nécessaires à l'accomplissement de ses missions, à son animation et à son pilotage. Enfin, cette croissance devra être maîtrisée.

Visant à conforter le modèle économique de l'association, les prises de risques resteront proportionnées aux capacités financières d'Harpèges.

Tout en préservant le lien avec les mandants actuels, il faudra les diversifier.

L'association étendra progressivement le champ géographique de son action afin d'accroître sa visibilité et son influence institutionnelle et publique.



Activités et territoires de croissance

La première priorité de l'association est d'investir dans toutes ses activités actuelles pour consolider, renforcer et améliorer l'existant. Le diagnostic posé et les objectifs énoncés conduisent à retenir également quelques grands axes pour orienter la nécessaire croissance d'Harpèges à court et moyen terme.

Activités

Harpèges se développera prioritairement dans des champs qui sont à la fois emblématiques de ses savoir-faire, de son image et sources de revenus lui permettant de consolider l'existant, de financer sa croissance.

- Toutes les activités socio-judiciaires y inclus l'hébergement qui pourraient être étendues au-delà de l'Arrondissement de Grasse.

- La petite enfance en proposant des modes de garde innovants par exemple pour des publics en très grande difficulté ou des très jeunes enfants en situation de handicap, à partir du savoir-faire et de l'expérience acquis dans le domaine des jardins d'enfants dont la pérennité est confirmée par le législateur.

- Le médico-social en s'engageant auprès de l'ARS dans la couverture de besoins nouveaux, complémentaires des CAMSP, en s'appuyant sur la légitimité et la compétence acquises dans ce domaine.

Champ géographique

L'association réalisera ce développement prioritairement dans les territoires où elle est identifiée et reconnue et dans ceux où elle pourrait agir aisément à partir de sa base géographique actuelle.

- Dans un premier temps, en se positionnant résolument comme une association des Alpes-Maritimes, capable d'intervenir efficacement et utilement non seulement dans l'Arrondissement de Grasse mais, également, dans le Pays Niçois.

- Si l'opportunité s'en présente, en sortant dudit département, en continuité géographique, plutôt dans la partie est du département du Var.

- Progressivement en étendant son action au sein de la Région, toujours en tenant compte de la continuité géographique.



Démarches de croissance

Pour réussir cette croissance, la création ex nihilo de services ou établissements nouveaux résultera de sollicitations des partenaires publics ou d'appels d'offres remportés.

Par ailleurs, dans le respect de ses valeurs et avec le souci de sa souveraineté, l'association recherchera activement auprès d'autres opérateurs des opportunités partenariales de différents types.

- Des coopérations opérationnelles pourront permettre de réunir les moyens d'une action nouvelle en s'adjoignant, par exemple, dans un cadre conventionnel, des savoir-faire complémentaires ou supplémentaires, utiles à telle ou telle activité.
- Des rapprochements pourront être envisagés par voie de reprise ou de fusions entre entités souhaitant se regrouper à des fins de consolidation et/ou de développement.
- L'adossement ou l'association à d'autres opérateurs dans le cadre, par exemple, de fédérations ou de groupements volontaires, pourrait permettre d'accéder à des moyens partagés, à des échanges d'expérience ou à des savoir-faire nouveaux.

Conditions organisationnelles

Forte de l'expertise, de la richesse et de l'engagement de ses équipes salariées et bénévoles, Harpèges se donnera les moyens de piloter et d'animer ce développement en investissant dans une fonction de « conduite de projets de développement » auprès de sa direction générale. Si, dans un premier temps, cela se traduira par un prélèvement sur les ressources propres de l'association, les résultats escomptés en matière de croissance de l'activité devront permettre rapidement 'd'amortir' cette charge supplémentaire.

Il faudra également rechercher des concours financiers privés permis par le statut d'utilité publique en valorisant auprès de mécènes locaux une action d'utilité sociale 'de proximité'.

Enfin, l'organisation interne sera adaptée à cette ambition de croissance afin de la rendre plus agile, plus efficiente et plus apte à coordonner les différentes activités.



EN CONCLUSION

Ce projet stratégique est **ambitieux**,
il est également **réaliste** et **crédible**.

Il est important qu'il soit **porté collectivement**
par l'ensemble des acteurs de l'association,
notamment par le conseil d'administration
au moment où son nécessaire renouvellement va le
conduire à accueillir de nouveaux membres.

Il fera l'objet de **revues périodiques** qui permettront de mesurer l'avancement
de sa mise en œuvre et d'acter les ajustements qui, à l'expérience,
s'avéreront probablement nécessaires.

Le 19 avril 2024, l'ensemble de ces réflexions et préconisations
a été présenté et débattu en réunion plénière.
Le conseil d'administration a validé ces orientations
le 14 mai 2024, puis les a soumises à l'approbation
de l'assemblée générale le 5 juin 2024.



