



SOS VILLAGES
D'ENFANTS
FRANCE

Pour que frères et sœurs partagent
la même enfance - www.sosve.org

GRANDIR ENSEMBLE

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

3 thématiques transversales

4 axes stratégiques

Horizon 2028 : une vision en chiffres

Continuer à grandir « à hauteur d'enfant »

Depuis plus de 20 ans, SOS Villages d'Enfants conçoit des plans stratégiques à trois-cinq ans afin de consolider son projet associatif, conduire son action et mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires pour atteindre ses objectifs. Notre association affine ainsi son ambition dans le souci de mieux tenir compte de l'évolution des besoins des enfants, des jeunes, des familles et des nécessités identifiées par les départements en France, les associations nationales SOS Villages d'Enfants et les bailleurs à l'international. Il s'agit d'améliorer la qualité de nos actions en faveur des enfants et des jeunes tout en assurant la pérennité de notre projet associatif.

Notre stratégie pour les cinq années à venir constitue à la fois une réaffirmation et une traduction concrète de notre projet associatif voté lors de l'assemblée générale de juin 2022. Elle tient compte de l'augmentation sensible des besoins d'accueil de fratries au niveau national et des réponses de plus en plus spécifiques et personnalisées à apporter. Elle s'inscrit aussi dans un cadre législatif français qui a lui-même, depuis la loi Taquet du 7 février 2022, fortement mis l'accent sur l'accueil des fratries. Dans ce contexte, et au regard de la confiance renouvelée des bailleurs institutionnels sur nos actions menées à l'international, ce plan stratégique trace des perspectives de développement très fortes. Il pose également comme principe la nécessité d'un développement responsable :

- vis-à-vis des fratries qui pourraient bénéficier de notre modèle dans de nouveaux départements ;
- en termes de préservation du modèle du projet associatif et de soutenabilité pour les villages d'enfants existants ;
- en termes de qualité de vie au travail ;
- du point de vue économique et sur le plan environnemental ;
- du point de vue de notre mission de solidarité internationale.

Étroitement associé au projet associatif de SOS Villages d'Enfants (voir ci-contre), ce nouveau plan stratégique constitue le socle sur lequel se fonderont nos actions et notre développement pour les cinq prochaines années.

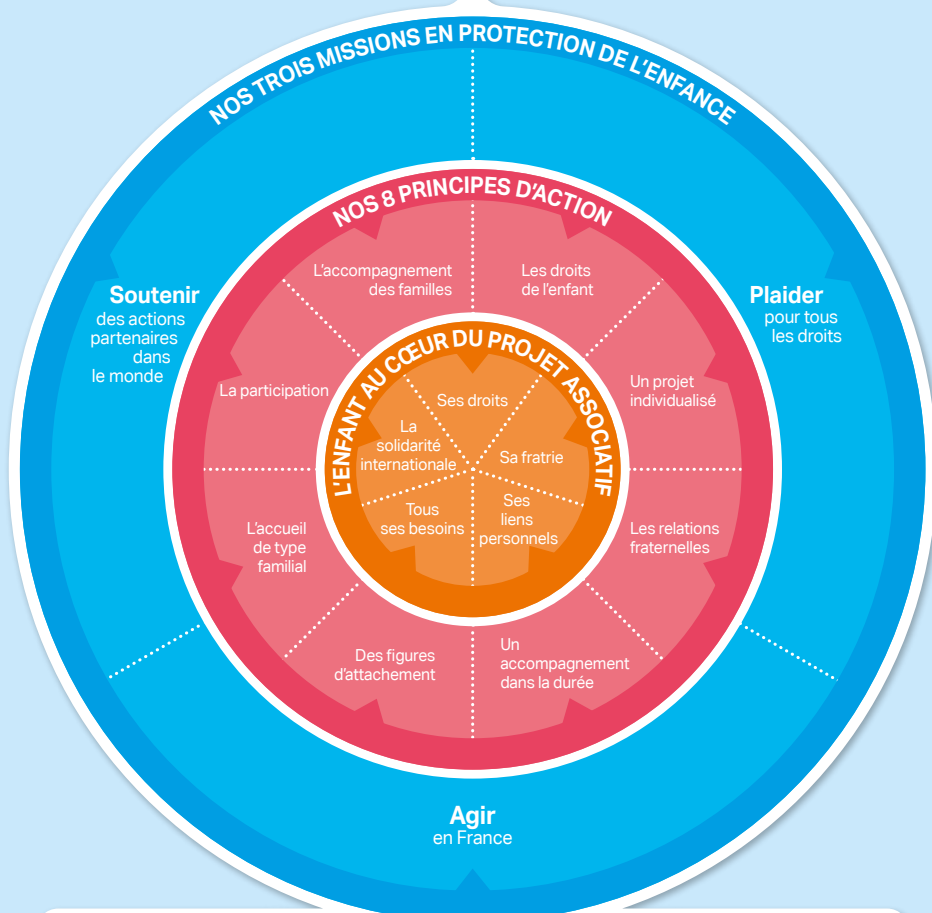
Un projet associatif réactualisé



SOS VILLAGES
D'ENFANTS
FRANCE

NOTRE PROJET POUR LES ENFANTS

PERMETTRE À CHACUN DES ENFANTS ACCUEILLIS DE GRANDIR AVEC SES FRÈRES ET SŒURS, AUPRÈS DE PROFESSIONNELS ENGAGÉS DANS LA DURÉE, DANS LE RESPECT DE SES DROITS, POUR TROUVER LA SÉCURITÉ AFFECTIVE ET LES REPÈRES ÉDUCATIFS DONT IL A BESOIN, JUSQU'À SON INCLUSION PLEINE ET ENTIÈRE DANS LA SOCIÉTÉ.



UNE RECHERCHE CONSTANTE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

La politique associative de protection des enfants

La démarche d'amélioration de la qualité

Les instances représentatives et les démarches de participation

La qualité de vie au travail et la formation des collaborateurs

L'implication des collaborateurs

L'engagement pour une éthique professionnelle

La production d'études et de recherches

La participation à des groupements professionnels et institutionnels

2023-2027

Le nouveau plan stratégique de SOS Villages d'Enfants s'articule autour de quatre axes stratégiques et trois thématiques transversales qui irrigueront chacune de nos actions.

Trois thématiques transversales

La responsabilité sociétale de notre organisation

Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il engage la responsabilité sociétale des organisations (RSO) et il compte trois enjeux majeurs, social, environnemental et économique. Les objectifs pour SOS Villages d'Enfants ont été clairement identifiés :

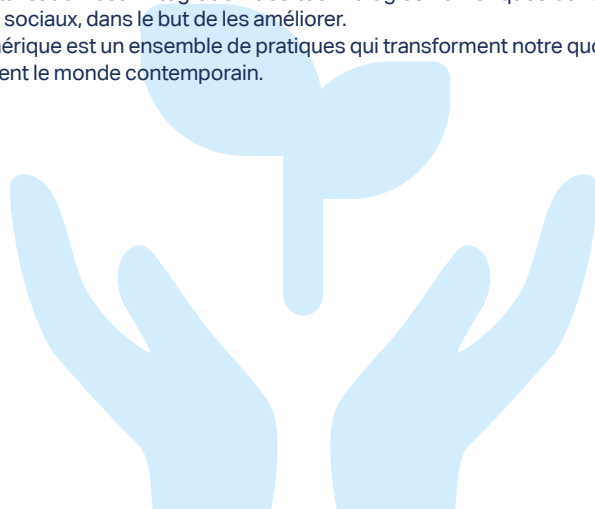
- améliorer le cadre de vie de chacun, enfants et jeunes accueillis mais aussi professionnels de l'association, les questions environnementales ayant un fort impact sur leur bien-être et leur développement ;
- mener un travail de sensibilisation, d'information et d'accompagnement au changement des pratiques ;
- recenser et réaliser un bilan des initiatives, actions et bonnes pratiques mises en place au siège de l'association et dans les villages, et les mettre en partage pour que tous puissent s'en inspirer dans leur travail quotidien.

Le sujet du développement durable se déclinera dans l'ensemble des projets et actions mis en place ces cinq prochaines années et en deviendra un marqueur fort, au même titre que la participation des enfants et des jeunes.

La digitalisation et le numérique

La digitalisation est l'intégration des technologies numériques dans les processus sociaux, dans le but de les améliorer.

Le numérique est un ensemble de pratiques qui transforment notre quotidien, et façonnent le monde contemporain.





La digitalisation et le numérique figurent eux aussi au rang des priorités de ce plan stratégique et à ce titre, ils influenceront sur la conduite des différents projets et actions à venir de notre association.

Il existe, en particulier, de forts enjeux de formation, de sensibilisation et d'accompagnement des professionnels, et des enfants et des jeunes accueillis :

- aux risques des réseaux sociaux tels que cyberharcèlement, protection de la vie privée, etc. ;
- à l'utilisation des outils et du matériel informatiques ;
- aux enjeux de protection et de sécurité des données (RGPD), etc ;
- à la nécessité de concourir à un environnement digital qui reste sécurisé pour les enfants sans se substituer aux interactions relationnelles.

La participation des enfants et des jeunes

La participation des enfants et des jeunes est un droit inscrit dans la Convention internationale des droits de l'enfant.

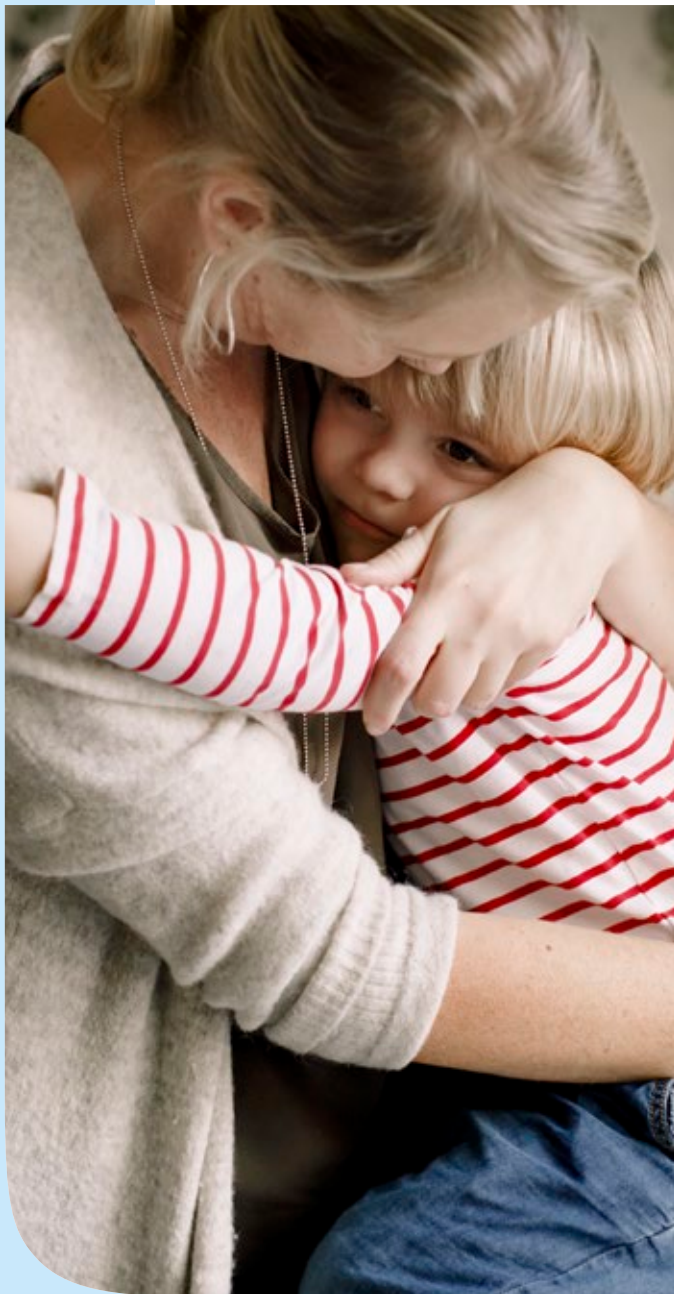
La participation « sociale » implique un échange réciproque, égalitaire et de qualité entre l'enfant et les personnes avec qui il interagit dans ses contextes de vie. Elle est effective lorsque l'enfant exerce tous ses droits et se perçoit et agit comme l'auteur et l'acteur principal de sa vie.

Depuis 20 ans, SOS Villages d'Enfants a développé de nombreuses modalités de consultations, espaces villages de consultation des jeunes (EVCJ), espace national de consultation des jeunes (ENCJ), présence d'anciens jeunes au conseil d'administration. Ce plan propose de poursuivre et d'étendre ce mouvement qui fait à présent partie de l'ADN de notre organisation. Ainsi, dans le cadre de ce plan stratégique, il conviendra :

- d'assurer le suivi et l'implémentation des nombreuses recommandations émises dans le cadre du projet Participez ! pour une mise en œuvre effective de ce droit ;
- de continuer à porter un plaidoyer actif sur la question de la participation ;
- de veiller à ce que les enfants et les jeunes accueillis soient associés aux différents projets et actions menés par notre association au cours des cinq prochaines années.

Quatre axes stratégiques

Notre ambition associative consiste à accompagner chaque enfant pour lui permettre de grandir et de s'épanouir articulant la prise en compte de ses droits et ses besoins. Nous y parviendrons en structurant notre action selon quatre axes. Chaque axe se décline en trois objectifs stratégiques puis en objectifs opérationnels dont l'atteinte sera mesurée chaque année grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Chaque direction sera garante de la mise en œuvre et du suivi des résultats qui leur sont propres.





Axe

1

Innover pour répondre aux besoins des enfants

Afin de fournir un accompagnement adapté aux enfants accueillis dans nos villages, nous souhaitons consolider nos actions et innover pour répondre aux besoins spécifiques de chacun des enfants et des jeunes dans leur parcours au sein de l'association. Pour y parvenir, nous nous sommes fixé trois objectifs stratégiques.

- **Repérer et évaluer les besoins spécifiques de chaque enfant, jeune et jeune majeur.**

Pour cela, nous allons construire et mettre en œuvre un parcours et des modalités de prise en charge basés sur les besoins de chaque enfant et concevoir des outils adaptés afin d'identifier ces besoins dans une approche psychoéducative. Au niveau international, il sera également nécessaire de co-évaluer les besoins des associations nationales partenaires afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des enfants de chaque pays soutenu.

- **Repérer et promouvoir les bonnes pratiques internes existantes et les déployer dans les villages en les adaptant à leur contexte lorsqu'il apparaît pertinent de le faire.**

Cela nécessitera d'élaborer et de partager un référentiel de bonnes pratiques, et d'accompagner les villages et établissements dans l'appropriation mutuelle des propositions inspirantes lorsque cela sera pertinent.

- **Promouvoir l'innovation au sein des villages en renforçant nos compétences et notre réseau de partenaires associatifs puis conceptualiser, déployer et évaluer de nouveaux projets.**

Cet objectif nous amènera à porter une attention particulière à l'élaboration de nouveaux projets innovants et à s'ouvrir davantage aux partenariats techniques tant en France qu'à l'international.



Contribuer à l'effectivité des droits de tous les enfants accueillis en protection de l'enfance

L'approche par les droits de l'enfant est une boussole qui va continuer à guider nos actions. Le plaidoyer étant au cœur des missions de SOS Villages d'Enfants, nous allons poursuivre notre mission de défendre les droits des enfants en France et dans le monde au sein des politiques publiques mais également par le biais de nos programmes. Nous nous sommes fixé trois objectifs stratégiques en ce sens.

- **Promouvoir une approche basée sur les droits de l'enfant en France et dans nos pays partenaires.**

Pour ce faire, nous allons développer les formations sur l'approche par les droits au sein du secteur de la protection de l'enfance et sa déclinaison au quotidien. Nous comptons également favoriser le partage d'expertise en termes d'outils existants au sein des villages et en élaborer de nouveaux si nécessaire pour promouvoir les droits de l'enfant et l'approche par les droits de l'enfant, notamment en direction des enfants et des jeunes.

- **Rendre effective la participation des enfants partout et tout le temps.**

Nous allons donc promouvoir ce droit à la participation auprès des décideurs publics et politiques, en y associant les enfants et les jeunes, et accompagner nos établissements dans la mise en œuvre effective de ce droit au quotidien.

- **Déployer le plaidoyer dans les territoires, à l'international et sur des thématiques émergentes.**

Ce travail nécessitera d'identifier, puis développer des positionnements sur de nouveaux sujets en se basant sur notre expertise terrain en France et les porter en direction des décideurs publics et politiques. Nous allons également renforcer le plaidoyer international au niveau des acteurs français, européens (en lien avec la Fédération) et au niveau local et développer des positionnements, notamment en lien avec les enjeux humanitaires.



Permettre à chaque professionnel de se développer et de s'épanouir

Les professionnels de nos villages ont un impact indéniable sur la trajectoire de vie des enfants et jeunes accueillis dans nos structures. Travaillant au plus près des enfants tous les jours, ils exercent un métier crucial qui doit être dans la durée. Afin de leur permettre de développer leurs compétences et de s'épanouir en contribuant au parcours des enfants et des jeunes, nous comptons poursuivre trois objectifs.

- **Créer de l'attractivité et promouvoir nos métiers pour répondre aux besoins des enfants.**

Pour cela, nous allons développer la notoriété de nos métiers et les valoriser. Nous allons également créer et consolider des partenariats avec les acteurs de l'emploi.

- **Déployer et garantir l'effectivité de la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein de l'association pour assurer un accompagnement dans la durée.**

Conduire une politique managériale ambitieuse, favorisant l'épanouissement professionnel, sera donc essentiel. Nous poursuivrons également l'animation de notre démarche « Qualité de Vie au Travail » qui articule les besoins des enfants aux besoins des professionnels.

- **Soutenir et accompagner les parcours professionnels pour garantir une prise en charge de qualité.**

Pour ce faire, il sera nécessaire d'identifier pour chaque professionnel concerné des objectifs de développement des compétences qui permettent de mieux répondre aux besoins spécifiques de chacun des enfants et des jeunes accueillis ou accompagnés. Nous allons aussi renforcer et animer dans chaque village ou établissement un parcours de tutorat adapté.



Renforcer la solidité et l'adaptabilité de l'organisation

À mesure que l'association se développe, elle doit également savoir s'adapter aux changements dans le champ de la protection de l'enfance en France et dans le monde, aux besoins des départements qui évoluent, et se garantir une solidité financière permettant de soutenir sa croissance d'année en année. Pour ce faire, chaque direction de SOS Villages d'Enfants a défini ses propres objectifs stratégiques et opérationnels, dont parmi eux les trois exemples suivants.

- **Adapter la gouvernance et le pilotage associatif pour atteindre notre ambition.**

Pour répondre à cet objectif, nous allons renforcer le pilotage de la direction des activités (DAC) pour garantir la qualité de l'exercice de notre mission dans un contexte de développement. Cela permettra l'adéquation permanente entre la mission de la DAC et la qualité de l'activité réalisée auprès des enfants accueillis ou accompagnés.

- **Développer les ressources financières pour financer le développement.**

Pour ce faire, nous allons élaborer et déployer la stratégie de développement en continuant d'innover et de nous implanter dans des territoires cohérents avec notre organisation territoriale et nos invariants.

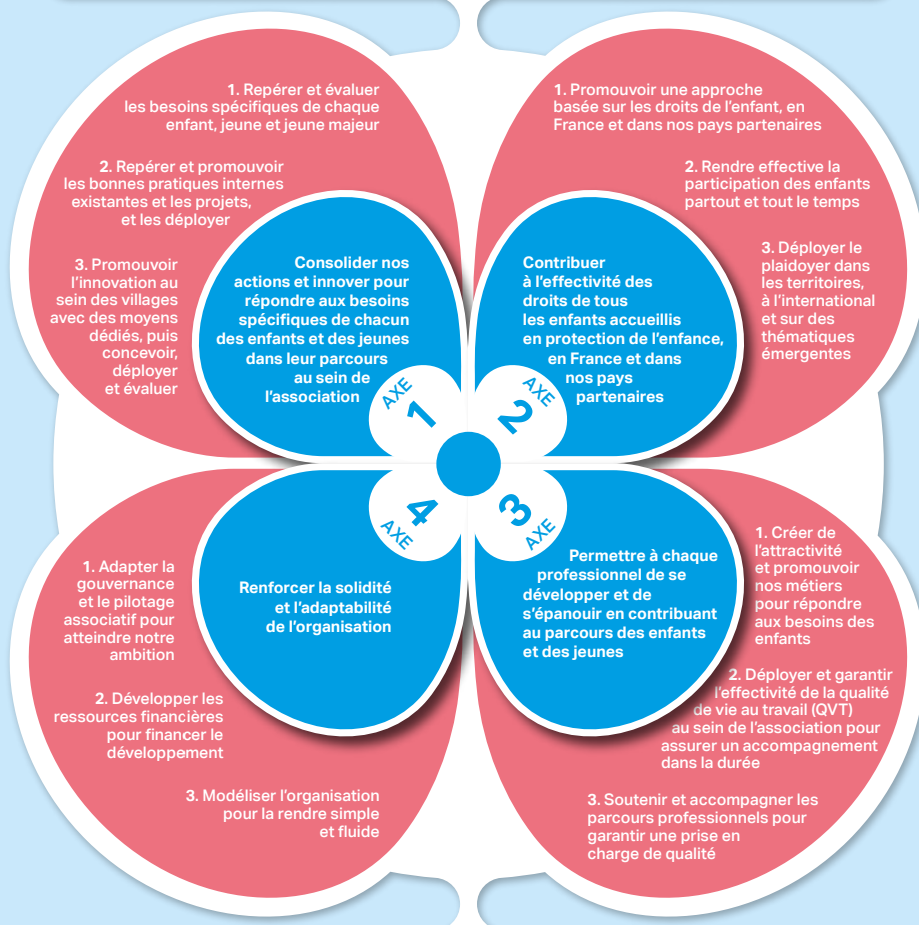
- **Modéliser l'organisation pour la rendre simple et fluide.**

Cet objectif passera par l'impulsion d'un fonctionnement en mode projet homogène et partagé depuis la phase d'ingénierie jusqu'à l'évaluation et la capitalisation. Les étapes de validation et de délégation sont définies et assurent un circuit de décision court, tout en sécurisant les projets et en restant créatifs.

Notre plan stratégique 2023-2027



NOTRE AMBITION ASSOCIATIVE CONSISTE À ACCOMPAGNER CHAQUE ENFANT POUR LUI PERMETTRE DE GRANDIR ET DE S'ÉPANOUIR EN PRENANT EN COMPTE SES BESOINS ET SES DROITS. NOUS Y PARVIENDRONS EN STRUCTURANT NOTRE ACTION SELON LES 4 AXES ET LES 12 OBJECTIFS STRATÉGIQUES SUIVANTS :



AUTOUR DES QUATRE AXES STRATÉGIQUES, TROIS THÉMATIQUES TRANSVERSALES IRRIGUERONT CHACUNE DE NOS ACTIONS :

La responsabilité
sociétale de notre
organisation

Les enjeux de
la digitalisation

La participation
des enfants
et des jeunes

Horizon 2028 : les chiffres clés

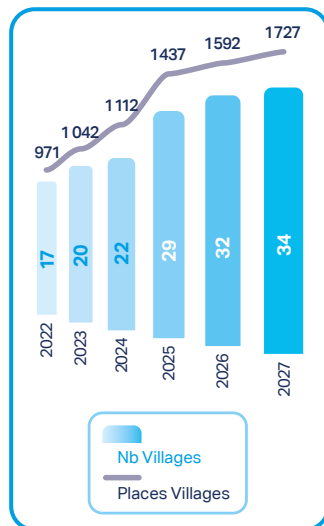
À travers les différents axes de travail de ce plan stratégique, SOS Villages d'Enfants souhaite mettre en avant sa volonté de s'inscrire dans une logique de croissance saine. Pour rappel, notre association a sélectionné les appels à projets en lien avec sa stratégie de développement et a remporté l'ouverture de dix villages d'enfants.

Les hypothèses retenues dans le cadre de ce plan seront réévaluées au fil de la période mais les objectifs sont donc d'ores et déjà fixés.

Croissance de la capacité d'accueil et de l'activité

Le nombre de villages pourrait doubler sur les cinq ans de la période 2023-2027, passant de 17 à 34, en prenant en compte les projets validés à la fin de cette période.

La capacité d'accueil pourrait augmenter de 80% en cinq ans et notre activité pour les enfants s'accroître de 70%.




10 Ouverture de
nouveaux
villages d'enfants


500
places
supplémentaires


600
nouveaux
salariés
sur 5 ans, soit une hausse de 75%

Investissements et financements

Les investissements sur la période s'élèveront à 116M€.

Ils seront autofinancés par l'association à hauteur de 13% (15 M€), le solde étant couvert par des subventions départementales pour 42% et par des emprunts pour 45%.