



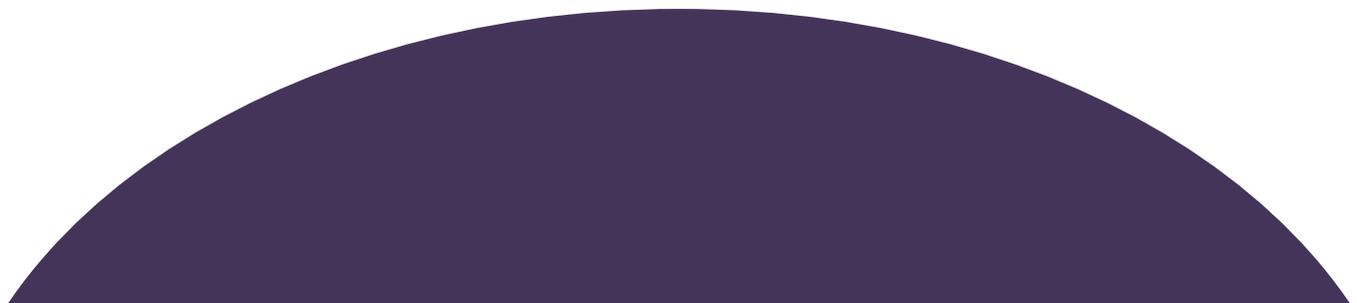
GROUPE
osez

Entrepreneur solidaire
du territoire



LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2025 > 2028





Maurice Belantan
Président Groupe OSEZ

Brigitte Mangiarotti
Présidente Groupe OSEZ

Pourquoi une réflexion sur les orientations stratégiques ?

« Pour réussir un projet associatif, il convient de maîtriser 3 arts : celui du politique, de l'exécution opérationnelle et du stratégique.

L'art du politique c'est de décider, de faire adhérer et de porter la vision générale.

L'art de l'exécution, c'est de mener à bien le projet que l'on s'est fixé.

Quant à l'art de la stratégie, c'est d'anticiper les transformations à venir. Autrement dit, la stratégie renvoie à une capacité de projection en vue de pérenniser son action et de l'adapter à l'évolution des besoins et de l'écosystème.

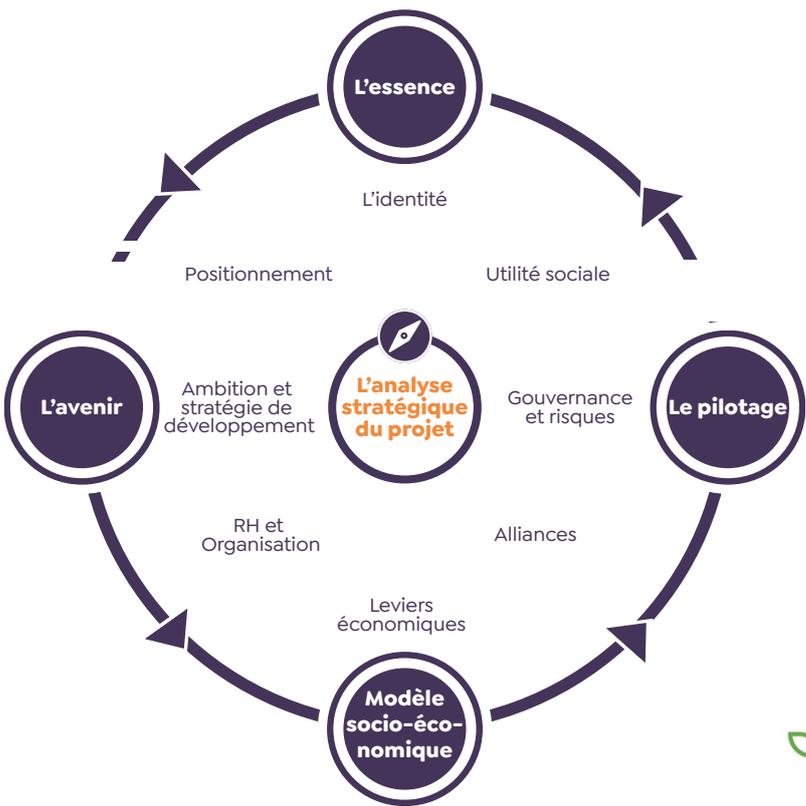
La stratégie se résume par une formule simple :
« **Tout prendre en compte pour mieux décider** ».

Lorsqu'un dirigeant applique cette formule à son projet associatif, il entreprend de s'assurer que son projet est bien en mesure de répondre à sa raison d'être dans le temps.

Pour le Groupe OSEZ, acteur reconnu d'utilité sociale depuis plus de 30 ans sur le territoire, la stratégie est ainsi utile pour définir la meilleure route à suivre afin de se pérenniser, se développer, voire se repenser ; en bref pour **savoir où l'on va, pour quoi on y va, et comment on y va.** »

Accompagné dans le cadre du projet européen SOFIGREEN, le Groupe OSEZ s'appuie sur la méthode de la « Boussole stratégique d'un projet d'intérêt Général » élaboré par le RAMEAU, afin de mener sa réflexion.

LA BOUSSOLE STRATEGIQUE



Le cheminement stratégique se structure en 3 temps : **comprendre, décider et agir**

- Analyser pour comprendre les enjeux externes et défis internes.
- Décider des orientations qui définissent le cap : c'est le moment de prendre les décisions.
- Agir, et adapter en permanence le chemin, en fonction des réalités de terrain.



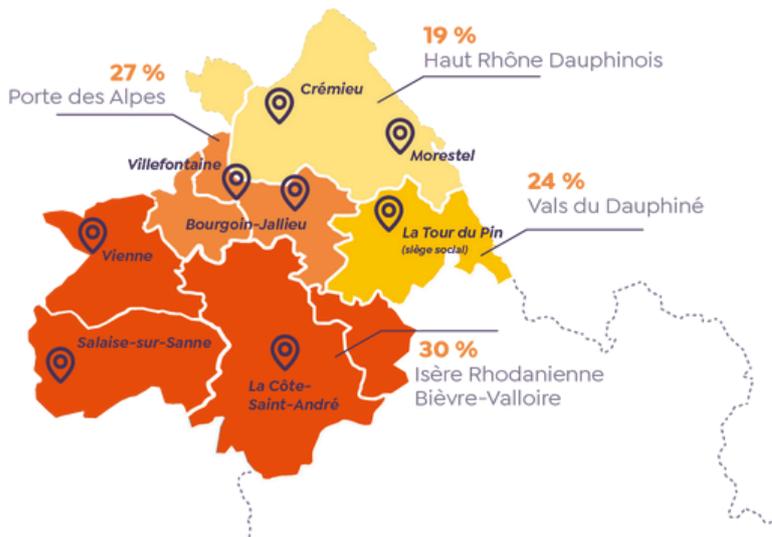
Co-funded by
the European Union

L'essentiel

250 communes du Nord Isère, de l'Isère Rhodanienne, et de Bièvre Valloire, couvertes par les services du Groupe OSEZ.

9 agences de proximité pour accompagner les salariés en parcours au plus près de leur lieu de vie et répondre au besoin de réactivité des acteurs économiques locaux.

Plus de **200 partenaires** de l'emploi et de la formation pour créer une dynamique de coopération territoriale et répondre aux attentes des personnes accompagnées.



NOTRE IMPACT

Le Groupe OSEZ est un véritable acteur économique à but d'emploi.

Son budget consolidé est de 7 164 400 €.

82 % de ses recettes sont transformées en salaires.

BÉNÉFICIAIRES

1 081

personnes accompagnées vers l'emploi

546

salarié(e)s en parcours d'insertion professionnelle

41 194 h

prestations de service de maintien à domicile

PERMANENTS ET CLIENTS

59

collaborateurs permanents

77

intervenant(e)s à domicile

1 150

clients

Le Groupe OSEZ offre une palette de savoir-faire et de services sans cesse renouvelés pour répondre aux besoins des acteurs économiques et des habitants.



La Gouvernance, outil de pilotage collectif et partagé

La Gouvernance au sein du Groupe :

Le Conseil d'administration est composé de 29 membres bénévoles, représentants des Communautés de communes, des communes de nos territoires d'intervention, et de membres actifs engagés.

Acteur de l'ESS, le Groupe OSEZ élargit la notion de « gouvernance » dans le cadre d'un **processus collectif de décision** impliquant les différents types d'acteurs, à différents moments (analyse, débat, décision).

La Gouvernance est ainsi pensée en termes de **maturité organisationnelle**, de clarté des rôles, de partage d'information et de co-responsabilité.

La co-construction s'appuie sur différents niveaux d'engagement : **information / consultation / concertation / co-décision**.

Une vision partagée de la Gouvernance

La gouvernance attendue repose sur une articulation entre :

- Des principes démocratiques (concertation, participation, débat) ;
- Une efficacité politique (capacité à trancher, stratégie, orientation) ;
- Une éthique de fonctionnement :
 - Respect des personnes et de leur contexte ;
 - Capacité d'écoute et reconnaissance des réalités de terrain ;
 - Clarté sur ce que chacun est censé faire (responsabilité explicite) ;
 - Cadre partagé et transparent (charte de gouvernance).

Ces éléments se retrouvent dans la Charte de Gouvernance du Groupe OSEZ, dans l'organisation du Comité de Direction, le dialogue social au sein de CSE et dans l'animation des équipes opérationnelles.

Un processus de décision intégré.

Face à l'exigence permanente d'être dans l'action et de faire preuve de capacité d'adaptation et de réactivité, le Groupe OSEZ réaffirme son processus de décision :

Étape 1 : Formulation de la question

- Quelle décision faut-il prendre ?
- En lien avec quels enjeux stratégiques ?
- Quels critères mobiliser ? (Menaces, Opportunités ?)

Étape 2 : Instruction préparatoire

- Par la Direction Générale, avec appui du Bureau et des territoires si besoin.
- Utilisation d'une grille de sélection pondérant les enjeux à l'aide de coefficients multiplicateurs au regard de l'impact de la décision à prendre.

Étape 3 : Préparation du débat

- Constitution d'un dossier synthétique clair et partagé (note de cadrage).
- Définition du mode de prise de décision au sein des instances (vote, consensus, consentement).

Étape 4 : Délibération en instance

- Présentation du dossier → débat → clarification/appropriation → décision.
- Possibilité d'étapes différées selon l'importance de la décision à prendre.

Étape 5 : Explicitation et diffusion

- La décision est formalisée, partagée (PV, affichage, réunion).
- Les responsables opérationnels sont mobilisés pour relayer et incarner la décision.

Étape 6 : Suivi et évaluation

- Suivi organisé (réunions entre les territoires).
- La décision est intégrée dans les bilans d'activité et les évaluations individuelles.

Étape 7 : Redevabilité

- Rendre compte selon son rôle

Notre Ambition pour 2028

Devenir un acteur moteur, visible et reconnu de la transformation solidaire des territoires.

En 2028, le Groupe OSEZ aura consolidé sa place d'entrepreneur solidaire du territoire, pleinement identifié par ses partenaires publics, les entreprises et les habitants.

À partir de son cœur de mission – lever les freins à l'emploi – le groupe contribuera activement à la transformation écologique, sociale et économique de ses territoires d'intervention.

Il incarnera **un modèle de l'ESS** :

- **Ancré localement**, à l'écoute des réalités de terrain,
- **Innovant et agile**, pour répondre aux transitions contemporaines,
- **Solidaire et coopératif**, en lien étroit avec ses parties prenantes,
- **Orienté vers l'impact** sur les publics, les territoires, les partenaires.

Les 7 choix structurants pour l'avenir

Les décisions du Conseil d'Administration s'inscrivent dans un cadre politique fondé sur **sept choix** structurants servant de boussole du Groupe :

1. SE DÉVELOPPER À PARTIR DE SES FORCES INTERNES

Le développement sera endogène, basé sur l'expérience, les savoir-faire et les ressources déjà présentes. Le groupe ne vise pas une croissance opportuniste par reprise d'activités externes mais peut, néanmoins, saisir des opportunités si elles sont pleinement alignées avec sa mission.

2. CONSERVER L'EMPLOI COMME CŒUR DE MISSION

Lutter contre les freins à l'emploi reste la raison d'être centrale du groupe, même si les modalités évoluent. Les projets futurs devront s'y référer clairement.

3. FAIRE PRIMER L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le modèle socio-économique sera toujours au service de la mission sociale, jamais l'inverse. La logique économique est un levier, non une fin.

4. REVENDIQUER L'INNOVATION SOCIALE COMME ADN

OSEZ assume sa singularité d'entrepreneur solidaire transformateur, engagé dans des projets à fort impact, mêmes complexes.

Il refuse les logiques de simple opérateur.

5. PRIORISER LES TERRITOIRES DÉJÀ INVESTIS

Le groupe choisit de consolider son ancrage territorial en profondeur sans une expansion géographique trop rapide.

6. INTÉGRER LES TRANSITIONS DE MANIÈRE TRANSVERSALE

Les transitions (écologiques, sociales, numériques, etc.) seront intégrées progressivement, et de manière globale, en misant sur des référents internes professionnalisés.

7. ASSUMER UNE GOUVERNANCE CENTRALISÉE MAIS OUVERTE

La stratégie et les grandes orientations relèveront d'une gouvernance centrale et politique, mais les territoires seront associés au processus de décision et aux déploiements de la stratégie.

Les principales orientations stratégiques

AXE 1 – DÉPLOYER NOS FORCES AU SERVICE DES TERRITOIRES (DÉVELOPPEMENT)

Intention globale : Consolider et valoriser les compétences internes du Groupe OSEZ pour mieux répondre aux besoins des territoires, en diversifiant les activités de manière cohérente avec sa mission et en affirmant son rôle d'acteur référent dans l'ESS.

VISÉE EXTERNE

- Développer des projets à fort impact ancrés dans les réalités locales.
- Renforcer le positionnement d'OSEZ comme référence solidaire auprès des partenaires publics, économiques et sociaux.
- Prioriser les territoires déjà investis pour approfondir l'action plutôt que s'éparpiller.

VISÉE INTERNE

- Capitaliser sur les savoir-faire, expertises et ressources existantes pour alimenter les dynamiques de développement.
- Favoriser l'innovation sociale comme moteur de diversification maîtrisée.
- Articuler développement économique et mission sociale en maintenant la primauté de l'intérêt général.

AXE 2 – RÉUSSIR LES TRANSITIONS POUR DEMAIN

Intention globale : Faire des transitions écologiques, sociales et numériques un levier de transformation, en les intégrant à l'ensemble des pratiques du groupe, pour renforcer l'impact, la résilience et la durabilité des actions.

VISÉE EXTERNE

- Contribuer activement à la transformation des territoires à travers des actions intégrant les transitions contemporaines.
- Répondre aux attentes croissantes des partenaires publics et privés en matière d'impact environnemental, social et numérique.
- Être reconnu comme un acteur exemplaire et engagé des transitions.

VISÉE INTERNE

- Déployer une culture partagée des transitions dans l'ensemble des équipes.
- Professionnaliser les référents internes pour porter ces changements.
- Mettre en place des indicateurs et outils d'évaluation d'impact pour objectiver les effets des actions et guider les décisions.

Les principales orientations stratégiques (suite)

AXE 3 – FAIRE VIVRE UNE GOUVERNANCE PROCHE, CLAIRE ET ENGAGÉE

Intention globale : Structurer une gouvernance lisible, centralisée mais ouverte, qui articule vision stratégique et dynamique territoriale, afin d’impliquer durablement administrateurs, directions et équipes dans la réussite collective du projet.

VISÉE EXTERNE

- Renforcer l’ancrage territorial en associant davantage les acteurs locaux à la gouvernance stratégique.
- Développer des espaces de concertation avec les partenaires institutionnels et les territoires pour co-construire les orientations.
- Accroître la lisibilité des décisions prises au sein du groupe.

VISÉE INTERNE

- Clarifier les rôles, responsabilités et circuits de décision entre CA, Bureau, Direction Générale, entités du groupe et représentants locaux.
- Mettre en place un pilotage collectif fluide, articulant coordination politique et opérationnelle.
- Instaurer une culture de la décision partagée et de la redevabilité.

Vers une co-construction du plan d’actions pour la fin de l’année 2025

- Dans la continuité, les équipes opérationnelles et les membres du conseil d’administration se donnent jusqu’à la fin de l’année 2025 pour élaborer le plan d’action essentiel à la concrétisation des trois axes stratégiques.
- Ce plan d’action transversal sera par la suite intégré dans les projets de services et le plan d’amélioration continue de chaque activité.
- Ce travail sera accompagné par un expert consultant de l’ESS, Julien Lois, du Roseau.



Notre territoire d'intervention

UN RÉSEAU D'AGENCES DE PROXIMITÉ



NOS PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET FINANCIERS



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes



NOS RÉSEAUX PROFESSIONNELS



GROUPE osez
Entrepreneur solidaire du territoire

Siège social

🏠 4 rue Dr Paul Sage - 38110 La Tour du Pin

☎ 04 74 83 02 31

✉ information@groupe-osez.fr

www.groupe-osez.fr

