



PROJET ASSOCIATIF

ASFA

2017-2021

L'émancipation pour une protection durable

Sommaire

Introduction.....	3
I. Nos valeurs	4
II. Axes de développement des quatre niveaux de ressources de l'ASFA.....	5
A. La Gouvernance.....	5
B. Les services de l'ASFA	6
C. Les bénéficiaires de l'ASFA	6
D. L'environnement de l'ASFA et des familles ou personnes vulnérables	8
III. Moyens à mettre en œuvre	9
A. Adapter la Gouvernance de l'ASFA	9
1. Renforcer les compétences du Conseil d'Administration	9
2. Intégrer dans la dynamique de gouvernance les salariés, les partenaires et les personnes vulnérables.....	9
3. Crédibiliser l'ASFA sur son territoire	10
4. Donner à la Gouvernance les moyens de suivre l'application de son projet pour accompagner et contrôler le contenu des projets de service.....	10
B. Donner les moyens à ses services de se développer dans le sens du projet Associatif.....	11
1. Affirmer une direction durable et proactive	11
2. Inscrire dans les projets de service les objectifs de l'association	11
3. Intégrer les contraintes de l'environnement dans les projets de service.....	12
4. Développer une politique Ressources Humaines adaptée pour la bonne application du projet.....	12
5. Développer et formaliser les partenariats nécessaires aux services	13
6. Rechercher et développer les moyens nécessaires pour l'activité des services.....	14
C. Evaluation du Projet Associatif.....	14

Introduction

Il y a cinq ans, trois ans après sa création, l'ASFA a construit un projet décliné en 11 points voulant à terme promouvoir une Association militante, diversifiée, inscrite puis reconnue sur son territoire, innovante et moteur dans les services rendus aux personnes vulnérables par une proximité affirmée et respectueuse de ce qu'elles sont. Par ailleurs, elle voulait promouvoir les valeurs de la famille à travers la gestion de ses services.

Cinq axes de développement avaient été fixés en privilégiant la défense des intérêts des usagers par une individualisation de la prestation en lien avec les différents partenaires et en recherchant la continuité des services en interne et en externe dans le suivi des prises en charge. L'ASFA devait aussi s'inscrire dans l'innovation sociale en lien avec les mutations en cours dans notre secteur.

L'évaluation de l'application de ce projet montre une mobilisation des professionnels de l'ASFA pour atteindre les axes au niveau des services avec l'individualisation et le travail partenarial. D'autres axes comme l'innovation sociale et la construction de nouvelles réponses n'ont pas trouvé de relais.

Il nous faut donc continuer à nous mobiliser sur ce qui a été initié et mettre en œuvre les autres axes. En cinq ans les attentes théoriques, législatives, financières, territoriales ont évolué, il faut donc adapter l'ensemble de ces axes.

Cela doit se faire à travers une évolution de la Gouvernance qui est le moteur de l'Association afin qu'elle donne les moyens à ses services de répondre à ses missions qui ont déjà été décrites dans le précédent projet, mais aussi en allant plus loin en promouvant l'émancipation de la famille et de la personne protégée, seule à même de créer une protection durable et soutenable dans un contexte restreint.

La position de l'ASFA est de considérer en effet chaque acteur (famille, personne, service, environnement) comme **une ressource** au service de la protection dans un cadre émancipateur pour la famille ou la personne protégée. Cette posture permet de promouvoir l'innovation, l'individualisation et le partenariat comme support à cette émancipation durable.

Pour cela l'Association s'appuie sur trois valeurs qui servent de repères et de cadre pour construire quatre axes d'évolution déclinés eux-mêmes en objectifs puis en moyens pour développer les quatre niveaux de ressource repérés par l'ASFA :

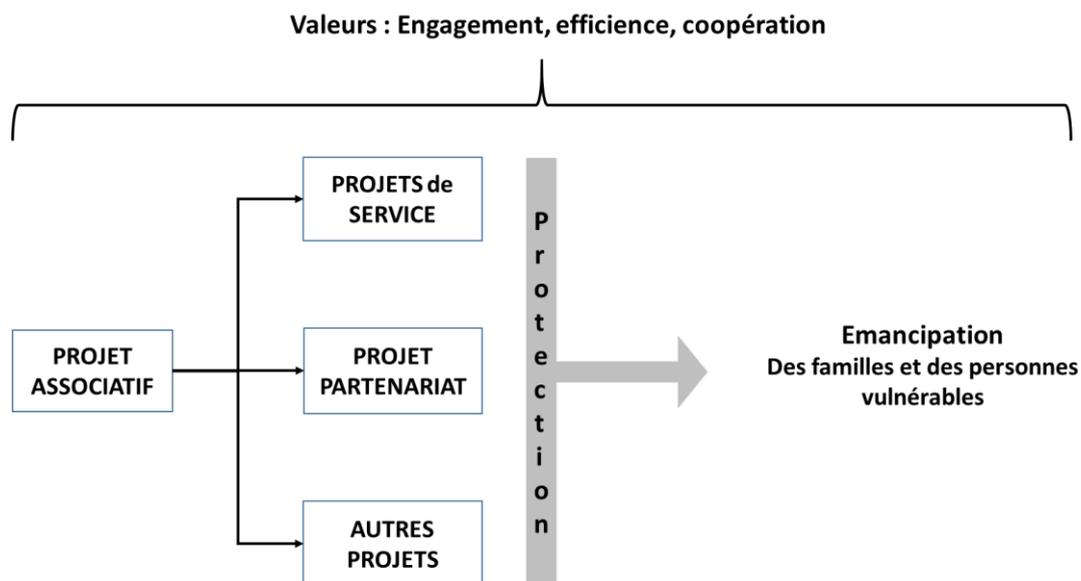
- 1) sa gouvernance,
- 2) ses services,
- 3) ses bénéficiaires,
- 4) son environnement (celui de la famille ou des personnes et nos partenaires).

I. Nos valeurs

Les valeurs de notre Association déjà évoquées dans son précédent projet sont le respect de la personne et de la famille comme premier lieu de construction et de protection de l'individu. Pour mettre en œuvre son projet, l'ASFA veut faire appel à trois autres valeurs essentielles :

1. **L'engagement** comme moyen de mobilisation et d'implication de chacun à travers une posture et une action volontaire d'appropriation, d'évolution, d'adaptation, d'apport afin de faire aboutir ce projet d'émancipation.
2. **L'efficience** comme moyen d'adaptation continue aux contingences des quatre niveaux de ressource en s'appuyant sur une organisation ouverte, souple et sensible aux différentes modifications et attentes de chacun.
3. **La coopération** comme moyen de mutualisation, de transformation et d'amplification de l'ensemble des ressources au service de tous en incrémentant systématiquement dans l'ensemble de nos actions, de nos projets, de nos procédures et de nos outils l'entraide, la prévenance, la transparence, l'échange, l'ouverture d'esprit, l'adhésion, la cohésion et la valorisation de la contribution individuelle au projet collectif.

Ces trois valeurs, qui sont aussi celles de la famille et qui sont à la base de l'émancipation de la personne, serviront de repères fondamentaux dans la construction de ce projet et des différents projets portés par l'ASFA. Comme objectif final, à partir de l'objectif initial qui est la protection, promouvoir l'émancipation de la famille et de la personne vulnérable.



II. Axes de développement des quatre niveaux de ressources de l'ASFA.

A. La Gouvernance

La gouvernance de l'ASFA construite en 2008 a dû répondre à un impératif administratif pour reprendre et gérer trois services de l'UDAF 64 mis en liquidation. Aujourd'hui, elle est constituée de membres de deux UDAF de la région, de l'URAF et de l'UNAF (pour en connaître la constitution exacte se référer à ses statuts.). Au delà de son rôle d'administrateur d'Association et de services, la gouvernance doit être aussi une ressource en ayant un rôle politique sur son territoire afin de porter son projet et pour valoriser ses services chargés de le mettre en œuvre. Depuis sa création, avec les différentes transformations de la Gouvernance, le premier point n'a pas toujours été optimisé et le second, faute de relais a été laissé à l'abandon.

L'Association a pourtant un rôle crucial à jouer en amenant ses services à entrer dans une dynamique d'innovation et d'émancipation, en se donnant les moyens de mieux connaître les familles et les personnes vulnérables pour proposer de nouveaux services ou pour adapter les actuels et en participant aux politiques sociales du territoire pour répondre à leurs préoccupations, pour les influencer et pour avoir les moyens de ce projet. La Gouvernance de l'ASFA veut donc valoriser ses ressources pour les mettre en synergie avec celles des familles ou des personnes vulnérables et leur environnement.

1. Le premier axe de développement est donc : ***la construction d'une Gouvernance territorialisée à l'échelle du Département et de la Région et politiquement forte.***

- ***Objectif 1*** : Faire adhérer des personnalités physiques ou morales attentives aux intérêts de la famille et des personnes vulnérables.
- ***Objectif 2*** : Revisiter les outils de gestion de l'Association pour qu'elle soit une instance dynamique capable de prendre en compte ses adhérents, ses salariés, ses partenaires et ses bénéficiaires.
- ***Objectif 3*** : Développer qualitativement les services de l'ASFA.
- ***Objectif 4*** : Devenir un acteur essentiel dans le développement des politiques sociales et familiales du Département en promouvant l'émancipation de la personne et de la famille et en développant des actions et des services favorisant ce mouvement.
- ***Objectif 5*** : Mutualisation avec les autres structures à l'échelle « Aquitaine ».

B. Les services de l'ASFA

Les services de l'ASFA, issus de l'ancienne UDAF 64, ont du revoir leur fonctionnement avec une baisse drastique de leurs effectifs et moyens. Des projets de service construits en 2011 pour l'AEMO¹ et en 2012 pour l'AGBF² et PJM³, ont permis de les organiser afin de répondre au mieux aux différentes législations de 2002, 2005 et 2007.

Ces projets de qualité sur bien des aspects ont toutefois évité la question de la baisse de moyens et ils n'ont pas défini complètement la place de l'utilisateur dans le processus de construction des réponses (au niveau de la famille ou du service) ainsi que l'adaptabilité et la diversité des modes d'intervention.

2. **le second axe de développement** est donc : **la construction d'une organisation moderne des services capable de répondre aux variations continues de son environnement en gardant comme objectif principal l'émancipation de la personne et de la famille.**

- **Objectif 1** : Mettre en conformité les services en intégrant de façon dynamique la législation les concernant.
- **Objectif 2** : Optimiser les ressources des services par le biais d'un dispositif solidaire suscitant l'engagement.
- **Objectif 3** : Moderniser techniquement et technologiquement les pratiques et les outils des professionnels.
- **Objectif 4** : Inscrire les services de l'ASFA dans une démarche d'amélioration continue.
- **Objectif 5** : Incrémenter l'émancipation de la personne et de la famille dans tous les projets, processus de décisions, actions, outils, organisations,... de chaque service.

C. Les bénéficiaires de l'ASFA

La mission donnée par les pouvoirs publics à nos services est la protection des mineurs ou des majeurs dans le respect du CASF⁴ et des RBPP⁵. L'ASFA, tout en intégrant ces modalités, veut aller au-delà de la protection en créant une vraie dynamique d'émancipation de la famille ou de la personne qui est le seul moyen de créer une protection durable et réellement créatrice de solidarité. Cette émancipation ne doit pas être confondue avec :

1. certaines approches qui incitent la famille ou la personne à trouver seule le moyen de répondre aux problèmes qu'elles rencontrent en négligeant que :

¹ Action Educative en Milieu Ouvert

² Aide à la Gestion du Budget Familial

³ Protection Judiciaire des Majeurs

⁴ Code de l'Action Sociale et des Familles, dont le schéma départemental des familles.

⁵ Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP) édictées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM).

- de nombreux problèmes sont induits par l'environnement
 - certaines solutions nécessitent une solidarité, des réseaux, des appuis....
2. l'autonomisation de la famille ou de la personne vis-à-vis des services sociaux en les substituant par la seule solidarité de l'environnement oubliant par-là que :
- la protection est l'un des moyens de protéger la personne ou de pallier cet environnement qui peut être hostile et/ou inexistant
 - la personne ou la famille est parfois en difficulté personnelle avec cet environnement, pour le solliciter, interagir avec,....

Pour l'ASFA, l'émancipation comprend deux aspects :

1. la place de la famille ou de la personne dans le processus de protection
2. la capacité d'agir de la famille ou de la personne comme guide de notre action.

Pour le premier point nous considérons que l'environnement, notre Association, ses services de protection et la famille ou la personne protégée sont impuissants à résoudre seul le problème de la protection. Néanmoins chacun possède une part des ressources qui, mises en synergie, peuvent construire une réelle protection. Dans ce cadre la famille ou la personne est l'une des ressources, elle est l'un des acteurs essentiels dans le processus de protection. Dans ce processus elle est décisionnaire pour engager ou pas ses ressources et donc naturellement sur la façon de le faire.

Pour le second point si nous considérons que comme c'est la famille ou la personne qui nécessite une protection, il est normal de partir de sa vision de ce que pourrait être cette protection afin :

- qu'elle maîtrise le processus de construction de cette protection (pouvoir d'agir),
- qu'elle accepte d'être accompagnée dans la mobilisation de ses ressources (coopération),
- qu'elle utilise spontanément le service et son environnement de façon subsidiaire et complémentaire à ses ressources (synergie),
- qu'elle puisse à la fin de ce processus agir seule autant que possible face aux autres difficultés qu'elle rencontrera (émancipation).

3. **Le troisième axe** de développement est donc : **l'émancipation de la famille et de la personne protégée en privilégiant ses ressources internes pour construire d'après elle et dans son environnement naturel une protection durable.**

- **Objectif 1** : Délimiter et limiter le contenu des interventions des services aux seules difficultés de la famille ou de la personne protégée.
- **Objectif 2** : Considérer prioritairement ce qui porte la personne et la famille dans ses différents aspects (choix de vie, aspirations, priorisations,....) pour construire la mesure de protection.

- **Objectif 3** : Penser une protection durable en travaillant à l'inscription de la personne et de la famille dans un tissu social porteur où elle peut aussi être une ressource.
- **Objectif 4** : Travailler activement à la participation réelle de la personne et de la famille, individuellement ou collectivement pour :
 - construire la mesure de sa protection,
 - faire évoluer les pratiques professionnelles,
 - adapter l'organisation des services
 - aider à la gouvernance de l'ASFA.

D. L'environnement de l'ASFA et des familles ou personnes vulnérables

Nous utilisons à dessein le terme « environnement » afin d'intégrer nos partenaires « institutionnels » qui sont aussi dans l'environnement de la famille ou de la personne vulnérable et un ensemble plus hétérogène pouvant constituer le tissu social de la famille ou de la personne et qui occasionnellement peut devenir un partenaire. Cette congruence entre l'environnement de l'ASFA et de la famille ou de la personne vulnérable est induite par la mission de l'ASFA qui l'inscrit dans un paysage partenarial (nous sommes seulement l'un des éléments du paysage, mais notre présence dans ce paysage doit lui donner une tonalité particulière) et le nécessaire besoin pour tout individu de solidarité, d'interactions, de ressources, d'échanges,... pour se construire, répondre à ses besoins (primaires et secondaires comme la reconnaissance) et s'adapter à son environnement.

Il est donc nécessaire pour l'ASFA de mieux cerner et d'étoffer cet environnement à partir des besoins des familles et des personnes vulnérables, de créer les conditions d'un partenariat où chacun peut agir ses missions et interagir pour atteindre des objectifs communs notamment l'émancipation de la famille et des personnes vulnérables.

Le quatrième axe de développement est donc de : **construire un partenariat dynamique en synergie avec les familles et les personnes vulnérables.**

- **Objectif 1** : Créer diverses cartographies thématiques des compétences et des moyens de notre territoire d'intervention concordant avec les besoins des familles et des personnes vulnérables.
- **Objectif 2** : Construire et co-animer un réseau formalisé et dynamique où les professionnels pourront interagir plus facilement.
- **Objectif 3** : Faire évoluer les analyses, les approches, les techniques, les pratiques, les outils,... de nos services pour intégrer formellement cette dimension.

III. Moyens à mettre en œuvre

La gouvernance de l'ASFA constituée de bénévoles veut jouer pleinement son rôle en construisant la politique interne de l'Association et en agissant sur son territoire pour influencer les politiques sociales en faisant valoir son projet.

Pour cela il est nécessaire d'adapter la gouvernance à ces enjeux et de donner les moyens à ses services de mettre en œuvre ce projet.

A. Adapter la Gouvernance de l'ASFA

Le Président, en lien avec le Conseil d'Administration, est responsable de la mise en œuvre de ces points.

1. Renforcer les compétences du Conseil d'Administration

Les responsabilités techniques et politiques données à l'Association imposent de construire une gouvernance forte en sollicitant les acteurs nécessaires au bon développement de l'ASFA qui ont un vrai intérêt ou des compétences :

- En direction des familles et des personnes
- Pour accompagner l'ASFA dans son développement au niveau des instances politiques
- Pour apporter un soutien technique sur des sujets vitaux pour l'Association (budget, immobilier, banque,...).

Dans ce cadre les administrateurs actuels sollicitent les Associations Familiales et contactent différentes personnalités reconnues sur le territoire Béarn/Soule afin qu'elles rejoignent l'ASFA.

- ✓ Délai pour finaliser cette action : juin 2018,
- ✓ Formalisme : Nomination par l'Assemblée Générale du nouveau Conseil d'Administration.

2. Intégrer dans la dynamique de gouvernance les salariés, les partenaires et les personnes vulnérables.

Pour cela le Conseil d'Administration (CA) va :

- Repenser ses statuts et son règlement intérieur afin qu'ils puissent prendre en compte, pour certaines décisions, les salariés, les partenaires, les familles et/ou les personnes vulnérables.
- Créer un « conseil de maison » au niveau du Conseil d'Administration de l'ASFA constitué de représentants directs ou indirects des familles et des personnes vulnérables.

- ✓ Délai pour finaliser cette action : au plus tard en 2019,
- ✓ Formalisme : Validation des nouveaux statuts, règlement intérieur et nomination par l'Assemblée Générale du nouveau Conseil d'Administration.

- Créer des commissions ou comités sur des sujets internes (locaux, GED,...) et externes (réponse appel à projet, stratégie, veille politique,...) où participent selon les sujets : les salariés, les partenaires, les familles et/ou les personnes vulnérables.
- ✓ Délai pour finaliser ces actions : fin 2017 et interrogation chaque année sur la création et l'évolution de ces commissions.
- ✓ Formalisme : PV du CA sollicitant la création de ces commissions, compte rendu des commissions.

3. Crédibiliser l'ASFA sur son territoire

- Représentativité de l'ASFA accrue dans toutes les instances en lien avec la famille et la personne vulnérable.
- Désignation d'un membre du CA par le CA chargé de référencer ces instances et de les contacter pour connaître les modalités d'accès.
- ✓ Délai pour finaliser ces actions : mi-2018 et interrogation chaque année sur la création et l'évolution de ces représentations.
- ✓ Formalisme : Compte rendu des différentes instances.
- Repérer et accompagner le développement des politiques sociales en construisant et en proposant des projets innovants en direction des familles et des personnes vulnérables.
- ✓ Délai pour finaliser ces actions : Mise en œuvre après le projet GED, EVOLUTION et Immobilier. Fin 2019
- ✓ Formalisme : Projet formalisé de nouveaux projets.
- Valoriser les actions en interne et à l'extérieur promouvant l'émancipation des familles et des personnes vulnérables.
- ✓ Début de mise en œuvre : 2018
- ✓ Délai pour finaliser ces actions : au plus tard fin 2019 et point chaque fin d'année en CA sur les valorisations à faire.
- ✓ Formalisme : Dispositif de communication et de valorisation.

4. Donner à la Gouvernance les moyens de suivre l'application de son projet pour accompagner et contrôler le contenu des projets de service

- Superviser le contenu des projets de service afin de vérifier qu'ils répondent aux axes de développement décidés par l'Association dans le respect de ses valeurs.

- Création d'une instance d'évaluation afin de vérifier si tous les outils, procédures, supports,... incitent à l'émancipation des familles et des personnes.
 - Mise en place d'un COPIL (constitué de représentants de chaque métier) chargé du suivi de l'ensemble des préconisations RPS, Audit, évaluation interne et externe.
- ✓ Délai pour finaliser ces actions : Fin 2017
 - ✓ Formalisme : Compte rendu de ces instances.

B. Donner les moyens à ses services de se développer dans le sens du projet Associatif

Le Directeur, en lien avec l'équipe de direction, est responsable de la mise en œuvre de ces différents points.

1. Affirmer une direction durable et proactive

Ecriture par un Conseil de Direction d'un « Projet de Direction » intégrant :

- Une organisation souple et efficace pouvant intégrer simultanément les attentes sans cesse évolutives de notre secteur et les besoins personnels des salariés de l'ASFA
 - La participation et l'engagement des professionnels dans le fonctionnement des services.
 - Un processus de co-construction des réponses internes et externes en considérant les compétences et l'originalité de chaque professionnel dans la mise en œuvre des futurs dispositifs.
- ✓ Délai pour finaliser ce projet : fin 2017 pour une durée de 5 ans, avec une évaluation annuelle devant le Conseil d'Administration.
 - ✓ Formalisme : Présentation du Projet de Direction au Conseil d'Administration.

2. Inscrire dans les projets de service les objectifs de l'association

- La place de la famille et des personnes protégées qui doit être mise en position de décider, d'agir et de participer à tous les aspects de la mesure de protection dans le respect de la commande initiale.
- La transparence des interventions avec une sollicitation et une information formalisée permanente et complète.
- Inclure dans les procédures et outils la prise en compte de l'avis, des choix, des aspirations des bénéficiaires.
- l'obligation d'intervenir en mode projet à partir des seuls objectifs de nos orienteurs.

- L'émancipation des familles ou des personnes vis-à-vis des aides contraintes comme l'un des objectifs à atteindre systématiquement.
 - Veiller à ce que les projets de service mobilisent systématiquement et prioritairement l'environnement social et de droit commun de la famille ou de la personne dans une dynamique de réciprocité.
 - La prise en compte dans les procédures et construction des outils des différentes réflexions éthiques et déontologiques de notre secteur (notamment les recommandations de bonnes pratiques professionnelles).
 - Retravailler l'ensemble des outils imposés par la législation (loi 2002-2,...) de façon à ce qu'ils soient un support naturel aux pratiques professionnelles dans le respect des différentes législations.
 - Inclure dans les projets de service la participation des familles et des personnes protégées dans toutes les réflexions concernant l'évolution des pratiques, des outils et des procédures techniques du service.
- ✓ Délai pour finaliser ces projets : mi-2018 pour une durée de 5 ans,
 - ✓ Formalisme : Présentation des Projets de Service à l'Assemblée Générale et dépôt auprès de nos tarificateurs.

3. Intégrer les contraintes de l'environnement dans les projets de service

- Créer un groupe de réflexion interprofessionnel au sein des services afin de répondre aux sollicitations, contraintes, événements,... devant amener une modification des pratiques, des outils et procédures.
- ✓ Délai pour finaliser ces projets : mi-2018 création de l'instance après la présentation des projets. Présentation des modifications à chaque Assemblée Générale.
 - ✓ Formalisme : Avenants modificatifs aux projets de service.

4. Développer une politique Ressources Humaines adaptée pour la bonne application du projet

a) Former les professionnels

Former les professionnels :

- aux approches théoriques privilégiant l'émancipation de la famille et des personnes.
- aux théories et dispositifs professionnels fonctionnant en réseau.

Intégrer dans les plans de formation une mise à jour régulière des connaissances des professionnels sur la législation, les ressources informatiques, les pratiques professionnelles.

- ✓ Délai pour finaliser ces actions : octobre-2018 et actualisation annuelle à la même date.
- ✓ Formalisme : Présentation d'un Plan Pluriannuel de Formation (5 ans) + avenants.

b) Veille technique

Inscrire les services dans des groupes professionnels qui contribuent à la réflexion, l'information et l'évolution des pratiques.

Construire une base documentaire accessible aux professionnels concernant l'évolution de leur secteur et des techniques d'intervention.

- ✓ Délai pour finaliser ces actions : mi-2019
- ✓ Formalisme : Inscription des professionnels + base de données et formalisation d'un lieu d'emprunt des livres.

c) Participation des professionnels

Créer des référents techniques en fonction des compétences connues et nécessaires aux services.

Proposer aux professionnels ayant des compétences singulières de former leurs pairs et/ou de piloter des projets en lien avec ces compétences.

Créer une base de donnée des compétences et aptitudes afin qu'elles puissent être sollicitées dans les projets en cours et à venir.

- ✓ Délai pour finaliser ces actions : début 2019, présentation de ces activités à chaque Assemblée Générale de juin.
- ✓ Formalisme : Projet de formation interne, présentation de la base de données, fiche de fonction référent technique.

5. Développer et formaliser les partenariats nécessaires aux services

Construire diverses conventions avec nos principaux partenaires qui déterminent les fonctions de chacun auprès des bénéficiaires communs et l'articulation avec nos services.

- ✓ Délai pour finaliser ces actions : début 2018, présentation de l'évolution de ces activités à chaque Assemblée Générale de juin.
- ✓ Formalisme : Conventions signées et projets communs.

6. Rechercher et développer les moyens nécessaires pour l'activité des services

Travailler avec les autorités de contrôle et d'orientation afin de faire valoir les attentes des services exprimées dans les instances créées ci-dessus.

Equiper les services de ressources informatiques (supports, logiciels, outils,...) optimisant et valorisant le travail fait.

Mutualiser des moyens RH, organisationnels, matériels, financiers en interne et avec différents partenaires à plusieurs niveaux : local, départemental, régional, national, afin de co-construire des réponses répondant à nos intérêts réciproques.

- ✓ Délai pour finaliser ces actions : début 2018, présentation de l'évolution de ces activités à chaque Assemblée Générale de juin.
- ✓ Formalisme : Plan Pluriannuel d'Investissement, convention de rapprochement.

C. Evaluation du Projet Associatif

Pour évaluer la mise en place du Projet Associatif un Comité de Pilotage composé de représentants des administrateurs, de partenaires et personnes protégées sera constitué.

Il se réunira une fois par an en avril pour interroger le Président et le Directeur de l'Association sur l'avancé des différents points du projet Associatif.

Le compte rendu de cette réunion fera l'objet d'une restitution au moment de l'Assemblée Générale de Juin dans le cadre du rapport moral présenté par le Président.