

Organisation

Prestation

Management



Projet de Direction ASFA 2023 - 2027

Préambule

Pourquoi un projet de direction quand l'avenir est imprévisible ? « *Préparer l'avenir ce n'est que fonder le présent. Il n'est jamais que du présent à mettre en ordre. À quoi bon discuter cet héritage. L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre.* »¹.

Il ne s'agit donc pas de construire un futur, mais de le faire avenir. Nous devons pour cela mettre en évidence les grandes tendances actuelles dans notre société et dans notre secteur pour analyser comment elles vont impacter nos organisations, le management et la mise en œuvre de nos prestations.

Préalablement, afin d'avoir un point de départ, il faut évaluer les impacts du projet de direction actuel sur le fonctionnement de l'ASFA. Puis déterminer comment les nouvelles orientations politiques inscrites dans le nouveaux projet Associatif impactent ce projet.

L'analyse de ces différents points va fournir à l'équipe d'encadrement la matière pour caractériser « l'organisation, le management, le mode de mise en œuvre des prestations attendus à l'ASFA dans l'avenir » et qui fondent de fait les objectifs de ce projet.

Ils vont nous permettre d'élaborer les fiches actions nécessaires pour solliciter les ressources idoines et accompagner les transformations. Mais ils seront aussi la boussole commune quelques soient les aléas à venir nous donnant la faculté de prendre différents chemins, d'adapter notre rythme sans jamais perdre le sens, sans jamais nous perdre.

L'inconstance de l'avenir impose d'être pragmatique dans la matérialisation de ces fiches d'action en acceptant, pendant 5 ans, une évaluation continue : de les ajuster à la réalité du terrain, d'y intégrer toutes les opportunités venant renforcer les divers projets de l'ASFA et de les adapter pour répondre aux fluctuations de notre environnement....

Avec ce projet, ensemble, nous nous engageons à cheminer² dans la même direction³.

L'équipe d'encadrement

¹ Antoine de Saint-Exupéry.Citadelle.

² « Cheminant, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en cheminant » Antonio Machado, poète Espagnol.

³ Il faut retenir ici les différents sens de direction : Equipe de direction, sens de l'action....

Sommaire

Synthèse du Projet de Direction.....	4
Introduction.....	5
L'équipe de direction.....	7
Evaluation du dernier Projet de Direction.....	8
Evaluation des axes du projet de direction	8
Premier axe : Affirmer l'identité de l'ASFA qui doit être formalisée et coconstruite par ceux qui la portent.....	8
Second axe : Donner la capacité à chacun de construire, de porter, d'être responsable de l'ASFA, de ce qu'elle produit,	8
Troisième axe : Elever le niveau de compétence que nous voulons adapter aux nouveaux enjeux de notre secteur	8
Quatrième axe : Repenser l'organisation pour sécuriser, pour coordonner, pour qu'elle valorise chaque professionnel,	9
Cinquième axe : Produire une dynamique d'intelligence collective et d'agilité des professionnels pour construire des prestations sur-mesure et innovantes.....	9
En conclusion.....	10
Un nouveau projet Associatif	10
Implication de tous.....	10
Responsabilité de l'ASFA	11
Les apports dans ce projet de Direction.....	12
Les préoccupations « nouvelles » de notre société et leurs traductions par les politiques publiques dans notre secteur d'activité.....	12
Des prestations appuyées sur les droits fondamentaux des bénéficiaires.....	13
Une organisation écologique	14
Une gestion écologique des ressources	15
Des prestations écologiques.....	16
Un management par le sens.....	16
La convergence des sens	17
Fiches action.....	20

Synthèse du Projet de Direction

Ce nouveau projet de Direction reprend les objectifs du précédent qui restent tous pertinents, les nouveaux axes du Projet associatif 2022-2026 et les nouvelles attentes sociétales et de notre secteur d'activité.

Ce projet est le support de l'équipe d'encadrement en charge du co-pilotage de l'ensemble des services (CODIR) et des Pôles (COTECH) pour intégrer dans la gestion quotidienne de l'organisation des éléments qualitatifs liés à la prestation, au management et à l'organisation.

Pour ce qui est des prestations, il s'agit de donner les moyens aux bénéficiaires de s'approprier et de participer réellement à la co-construction du contenu et de l'organisation de la mesure dont ils bénéficient, d'être force de proposition dans l'élaboration technique de nos interventions et d'agir sur leur terrain de vie afin qu'il soit plus inclusif. Cela nous oblige à mieux connaître ce terrain, à travailler avec lui afin qu'il soit inclusif. En interne à revoir le contenu de nos prestations et à mieux sensibiliser les professionnels afin de rendre possible la participation individuelle et collective.

Le management nécessite de rester soucieux de l'autonomie, du développement des capacités et de l'équilibre vie personnelle/professionnelle des salariés en y adjoignant la convergence des sens. Cela passera par un recrutement intégratif à partir des valeurs et des attentes des nouveaux professionnels et une participation accrue des équipes aux objectifs et contenus des prestations et de l'organisation.

L'organisation qui est maintenant moderne, encadrée et évolutive doit intégrer l'écologie dans l'utilisation de ses ressources et la construction de ses prestations. Ce qui implique de repenser le contenu de nos réponses socio-éducatives-juridiques pour qu'elles sensibilisent les bénéficiaires aux enjeux écologiques et à nos modes d'interventions en réduisant nos émissions de carbone et l'utilisation de ressources et énergies non renouvelables.

Introduction

Les projets de direction sont rares, nous voulons préciser en quoi celui-ci est important pour nous. Tout notre secteur est conduit par les projets : le projet associatif qui exprime la vision politique et éthique de ses membres, les projets de services, d'établissement qui déclinent les objectifs, les ressources, les fonctionnements, les techniques, les synergies... pour répondre aux missions confiées par la puissance publique dans le sens du projet associatif.

Pourquoi un projet de direction ?

L'organisation n'est pas un espace purement technique qui applique des règles de gestion des ressources humaines, financières, logistiques ou qui s'applique à construire mécaniquement des systèmes (d'information, de délégation, d'approvisionnement...). L'organisation s'inscrit dans l'espace et le temps. Elle évolue sur un territoire. Elle a émergé progressivement au fil des méandres de son histoire, elle est composée de femmes et hommes qui sont eux-mêmes travaillés par l'histoire de leurs métiers, dans un secteur singulier qui est lui-même modelé par ses acteurs et les politiques publiques....

Le même acte n'aura pas le même impact dans deux organisations différentes. Manager dans un EPHAD, une MECS, un service d'AEMO... hier ou aujourd'hui, en milieu urbain ou rural, dans le public ou associatif, selon le niveau d'appropriation des politiques publiques, de la proximité avec les autorités de tarification, les élus... ne se fera pas de la même manière. Si on ajoute les particularismes du CA, de l'encadrement, de l'histoire plus ou moins tumultueuse... rien n'est reproductible d'une organisation à l'autre et aucune ne se ressemble.

Il est donc nécessaire de nous approprier cette organisation. Le premier projet de direction nous a donné les premiers éléments. Le renouvellement du projet associatif, l'évolution sociétale et des politiques publiques exigent d'adapter l'organisation afin de rendre un service de qualité.

Un projet de direction, comme tous les autres projets, est construit par ceux qui veulent se donner une vision et des moyens pour y arriver. A l'ASFA, l'équipe de direction est composée de l'ensemble des cadres exerçant une fonction hiérarchique. Ce choix n'est pas anodin, il mérite d'être explicité dans un premier chapitre.

Les fonctions de direction ne sont pas abordées directement ou elles font déjà l'objet d'un traitement dans d'autres projets. Ainsi la gestion financière est évoquée pour considérer son lien avec l'écologie et la dynamique partenariale, mais nous ne proposons pas d'évoluer vers d'autres modèles économiques. Nos activités, très encadrées, acceptent à la marge des moyens issus de fondations, financements participatifs..., mais sur le cœur de la mission qui est judiciaire le financement est du strict ressort de nos tarificateurs. Nous pourrions aussi élargir nos activités (expansion par création, fusion...), mais nos compétences couvrent la protection judiciaire en milieu ouvert qui est une niche étroite difficilement exportable dans l'hébergement, le handicap.... Par contre, avec le processus de désinstitutionnalisation nos connaissances vont devenir un atout si nous nous efforçons de les développer. C'est l'objet de ce projet qui veut à la fois accroître qualitativement nos activités et explorer d'autres modalités liées au contenu de nos prestations.

Néanmoins, si nous avons l'occasion d'aller vers un autre modèle ou d'élargir nos activités, nous ajouterions à ce projet un nouveau chapitre pour travailler la question.

Les services supports, maintenant Pôle Gestion Associative (logistique, RH, SI) ne font pas l'objet d'un traitement singulier. Un projet Gestion Associative validé par le Conseil d'Administration fixe l'organisation et l'objectif du Pôle qui est au service des services.

Le projet de direction, plutôt que de formaliser une pratique de direction qui est déjà à l'œuvre nous le verrons dans le chapitre suivant, tente plutôt d'y intégrer des tendances lourdes et complexes. Le plan d'action qui découlera de ce travail intégrera le Plan d'action général de l'ASFA en 2023.

L'équipe de direction

Dans le précédent projet de direction une articulation entre différents niveaux de direction (CODIR, COTECH, réunion équipe, de travail) avec une autonomie d'action propre et un lien direct avec les services supports a été pensée pour rendre l'organisation plus agile. Progressivement, avec la mise en place des projets, le renouvellement et la professionnalisation de l'encadrement, la responsabilisation des professionnels et la réorganisation des services une dynamique d'équipe de direction a émergé. Elle englobe les directeurs et chefs de services de pôles et/ou de services. Ce mouvement est accompagné par un GAP encadrement et des CODIR élargis. Au sein des COTECH on retrouve cette « horizontalité » par l'implication de tous les cadres dans la gestion et l'évolution des Pôles.

Aujourd'hui, l'équipe de direction se retrouve donc en position de pilotage de l'ASFA. Chaque cadre a une connaissance de toutes les dimensions de l'organisation (RH, logistique, finances, réglementation, projet, politique...), il connaît les objectifs et les limites de ces dimensions et il peut influencer par ses apports réflexifs et par son implication sur leur contenu.

Préserver et accentuer cette dynamique est essentiel à plusieurs titres :

- Le pilotage d'une structure par une équipe de cadres permet de mobiliser beaucoup de connaissances, de compétences, de visions et d'engagement pour faire face aux réalités mouvantes internes et externes. C'est un atout pour un Conseil d'Administration qui s'appuie sur un collectif plutôt que sur un directeur général qui peut partir à tout moment. Une continuité de fonctionnement, historique, culturelle... est assurée.
- Elle procure à chaque cadre un lieu sûr pour aborder les difficultés qu'il rencontre, pour élaborer des réponses, pour prendre du recul... Cela est encore plus vrai pour chaque nouveau cadre qui intègre l'équipe et qui doit faire face à des défis qui peuvent l'anéantir dans sa fonction (test par les équipes, contradiction ressentie entre certaines valeurs, perte momentanée du sens, de repères, conflits internes et externes...) C'est un atout qualitatif pour l'association qui peut s'appuyer sur des cadres réflexifs, entourés et soutenus.
- Elle conforte la fonction du cadre qui est d'ordonner les projets de l'association. Ordonner possède ici plusieurs dimensions : demander de faire, décider du bon ordre, faire advenir. Chacun intervient avec des intensités et des modalités différentes comme : Animateur d'une équipe, ambassadeur de nos projets en interne et externe, il fait le lien entre les besoins du terrain et les ressources de l'association, il perçoit et détermine les moyens nécessaires à ses équipes pour travailler, il soutient sans prendre la place des professionnels, il valorise ces derniers en améliorant leurs compétences, en les promouvant... C'est un atout pour les professionnels qui ont les moyens de s'engager et de se valoriser.

Le projet de direction vient ajouter une autre dimension à ces points. Il promeut l'équipe d'encadrement comme artisan. Il ne s'agit plus seulement de manager, de gérer... mais de créer une belle œuvre en intégrant des points plus complexes et attendus dans notre société. C'est la différence entre un restaurant qui propose de bons plats et un restaurant qui ajoute une dimension esthétique, écologique et éthique dans ses plats.

Evaluation du dernier Projet de Direction

Le premier projet de direction a eu comme fonction, suite à une période de troubles, de structurer l'organisation de l'ASFA, de recentrer les professionnels sur le contenu des prestations et de créer une dynamique de management positive. En lien avec le nouveau projet associatif 5 axes avaient été arrêtés.

Evaluation des axes du projet de direction

Premier axe : Affirmer l'identité de l'ASFA qui doit être formalisée et coconstruite par ceux qui la portent.

Cet objectif est pleinement atteint. Les professionnels ont participé à la création du nouveau nom de l'ASFA, à la fabrication d'un des symboles forts qui apparaît aujourd'hui dans tous nos supports (le Kapla®), à ne plus présenter l'ASFA comme l'ancienne UDAF⁴ mais au contraire comme une entité qui a une personnalité propre. Cette image est par ailleurs reconnue à l'extérieur. En général l'ASFA est considérée comme : moderne, dynamique, professionnelle et respectueuse des droits de ses salariés et bénéficiaires.

Second axe : Donner la capacité à chacun de construire, de porter, d'être responsable de l'ASFA, de ce qu'elle produit,

Un ensemble de directives, de délégations ont permis aux professionnels d'être rassurés et d'être assurés de la place qu'ils ont à l'ASFA et pour représenter l'ASFA. De nombreux professionnels participent à des groupes de travail sur l'évolution de l'ASFA à différents niveaux (organisationnel et prestations). Ils ont pu ainsi représenter l'ASFA dans différentes instances (services du département, autres institutions...) dans le cadre strict de leur fonction et/ou pour représenter leur service ou l'ensemble de l'ASFA. Des outils de communication ont été créés pour faciliter ces représentations.

Troisième axe : Elever le niveau de compétence que nous voulons adapter aux nouveaux enjeux de notre secteur

Un Plan Pluriannuel de Formation mis en place sur 5 ans avec un ajustement annuel a permis de mobiliser 13 732 heures de formation pour l'ensemble des professionnels. Un ensemble de formations collectives qui ont eu comme objectif de former tous les professionnels aux transformations actuelles et à venir de leur activité. De nombreuses formations sont issues de cahiers des charges fabriqués par l'ASFA. Des formations individuelles diplômantes ont donné les moyens à de nombreux salariés d'élever leur niveau ou d'explorer d'autres champs de leur activité.

⁴ Union Départementale des Associations Familiales

Par ailleurs, l'ensemble des professionnels travaillant directement avec notre public bénéficie de Groupes d'Analyse des Pratiques. Un nouveau Plan Pluriannuel de Formation est à construire en lien avec le nouveau projet de Direction.

Quatrième axe : Repenser l'organisation pour sécuriser, pour coordonner, pour qu'elle valorise chaque professionnel,

Depuis 2017 un corpus réglementaire conséquent (Accords, chartes, procédures, fiches de fonction et Directives) a été créé afin de sécuriser les échanges et la place de chacun dans le fonctionnement et l'organisation de l'ASFA. Ce corpus propose des limites en laissant une large place à la confiance à priori, aux choix, à l'autonomie professionnelle, à la prise de décision collective, à l'initiative.

L'encadrement a quitté progressivement sa place de super professionnel pour évoluer vers des fonctions de management, de coordination, de pourvoyeur de ressources, d'évaluateur, de porteur et d'accompagnateur des projets et des valeurs de l'ASFA. Ce déplacement qui n'est pas complètement abouti a permis de clarifier le fonctionnement des équipes, de renforcer les professionnels et de les centrer sur leurs missions.

La technicité et l'expertise professionnelles ont pu être valorisées par la création de référents et la participation des professionnels à la transformation de leurs pratiques et contenus d'intervention à travers des groupes de réflexion animés par les cadres et/ou des intervenants extérieurs. La notion de référent n'est néanmoins pas aboutie. Selon les Pôles (notamment le Pôle Adultes) ils n'ont pas les mêmes fonctions et leur fonctionnement est calqué sur des pratiques anciennes (super-professionnel et oralité) sans arriver à créer une dynamique « cellule d'appui »⁵.

Autrefois « noyés » dans la servuction, les services supports sont devenus indépendants. Avec la consigne simple d'être au service des services de servuction, ils ont développé un ensemble cohérent d'outils et de procédures appuyés sur un système informatique performant et des formations continues pour assurer une expertise, une continuité et une disponibilité qui contribuent à la qualité de vie au travail, à l'amélioration continue des prestations et à soutenir le développement et le fonctionnement des services. Des évolutions sont en cours avec le départ et le recrutement de certains professionnels. La création d'un Pôle Gestion Associative composé de tous les services supports doit anticiper les possibles voies à venir (siège, Groupement...).

Cinquième axe : Produire une dynamique d'intelligence collective et d'agilité des professionnels pour construire des prestations sur-mesure et innovantes.

Après différents tâtonnements organisationnels, les Pôles ont créé des cellules d'appui en charge de produire une intelligence collective autour du contenu des prestations ou des projets individuels. D'autres groupes de travail thématiques et ponctuels réfléchissent aussi à ces transformations. Cela a permis de formaliser de nouveaux outils d'intervention (atelier, groupe de parole, action collective, référentiel métier, forum...) qui évoluent et se transforment en permanence.

⁵ Cette fonction est de nouveau donnée aux cadres qui créent et valident seuls le contenu des fiches du référentiel métier.

Cet axe complexe dans sa mise en œuvre confirme qu'il est essentiel de développer la diversité dans le contenu des prestations pour réellement les individualiser. Les cellules d'appui doivent continuer leur transformation pour mieux répondre à cette individualisation et à cette nécessité d'expertise.

En conclusion

L'ASFA a évolué vers une « organisation professionnelle » comme la définit Henry MINTZBERG⁶ avec :

- Un fonctionnement suffisamment décentralisé pour prendre les décisions au bon niveau, avec une autonomie importante des professionnels mieux formés et assurés de recevoir un appui réflexif et technique
- Une centralisation des règles protectrices des droits des salariés (notamment via le service RH⁷) et de diverses fonctions supports plus expertes pour soutenir les services et professionnels,
- Un projet global clair décliné en projets distincts par activité qui permet de moduler et de travailler à la transformation qualitative des services rendus sans perdre de vue la vision globale.
- Un sentiment d'appartenance qui insuffle une cohésion interne dans les pôles et à l'ASFA.

Cette organisation correspond aux attentes des administrateurs de l'ASFA, des Instances de Représentation de l'Etat et des Collectivités Territoriales⁸, de nos partenaires et des professionnels de l'ASFA.

Un nouveau projet Associatif

Fin 2021, une AGE⁹ a voté le nouveau projet Associatif qui a été préparé et construit par le Conseil d'Administration et les salariés de l'ASFA depuis le début de l'année 2021.

Il fixe deux orientations avec pour chacune trois axes généraux (cf. le flyer de présentation du projet en annexe). L'esprit de ce projet Associatif doit alimenter le Projet de Direction sur deux points : l'implication de tous et la responsabilité de l'ASFA.

Implication de tous

En décidant d'impliquer les salariés, les bénéficiaires et tout acteur/partenaire dans différents collèges au sein de l'association et du conseil d'administration, les administrateurs montrent clairement leur volonté d'**associer tous les acteurs de l'ASFA** dans sa gouvernance et sa valorisation.

⁶ Henry MINTZBERG. Le Management, voyage au centre des organisations. Edition Eyrolles. 2013. P694

⁷ Ressources Humaines

⁸ Les IRECT sont constitués des services en charge de la tarification, des aspects réglementaires de nos structures et de l'orientation de nos bénéficiaires. Cela concerne les services de l'Etat (Cohésion sociale, justice...), mais aussi ceux du Département (tous les services du Département en lien avec la mise en œuvre de nos activités, MDPH...), de la Région (ARS...).

⁹ Assemblée Générale Extraordinaire

Il est attendu ce même mouvement dans l'organisation, le management et la gestion de la servuction. Les deux Pôles sont déjà engagés dans cette dynamique notamment avec les professionnels et de plus en plus avec nos partenaires. Il faut renforcer ce mouvement et penser l'inclusion des bénéficiaires dans notre organisation, le management et la servuction. Cette implication est possible si les professionnels sont bien formés et responsables de leurs actions. Elle sera reconnue si elle est valorisée en interne et à l'extérieur par l'implication de l'ASFA avec les bénéficiaires et ses partenaires dans des projets communs.

Responsabilité de l'ASFA

L'Association veut engager les services dans un développement durable de leur activité et de la qualité de vie au travail des professionnels. Un audit RSE¹⁰ commandé par le CA a déjà tracé les grandes lignes de transformation de notre organisation que l'encadrement doit accompagner. L'Association veut avoir un impact social avec la notion de protection durable de la personne et de la famille qui est maintenant bien compris et utilisé au sein des services. Il sert de base à de nouvelles approches, manières de penser qui intègrent facilement de « nouvelles » notions externes comme le développement du pouvoir d'agir (DPA), l'inclusion, la désinstitutionnalisation... sans toutefois renoncer à la solidarité naturelle et à l'action solidaire issue de l'éducation populaire. L'ASFA promeut en synergie trois orientations :

- Emanciper¹¹ les personnes/familles de nos services de protection,
- Tisser des liens¹² entre la personne/famille et son terrain de vie¹³
- Modifier¹⁴ ce terrain de vie pour qu'il soit inclusif¹⁵.

Profondément convaincu que ce triptyque contribue à améliorer la situation personnelle et la place des personnes vulnérables et des familles dans la société, nous avons la responsabilité de promouvoir ce modèle. Il reste encore à créer un modèle communicable et à bien l'intégrer dans nos dispositifs pour le présenter et le diffuser.

¹⁰ Responsabilité sociétale de l'Entreprise

¹¹ Limiter notre action à nos missions, donner le choix en proposant des modalités d'intervention qui puissent convenir à chaque famille/intervenant, limiter dès que cela est possible notre action sans affaiblir la personne/famille de façon à ce qu'au final elle n'ait plus besoin de la mesure de protection.

¹² Créer des passerelles entre la personne/famille et les différents acteurs proches/environnement....

¹³ Notion qui fait un parallèle avec le « terrain de jeu ». Elle permet de penser la personne ou la famille sur un territoire singulier, avec ses propres obstacles, ressources, autres joueurs, arbitres, règles du jeu.... Le travail va être de permettre à chacun (personne et terrain de jeu) de se connaître, d'interagir et de s'entraider.

¹⁴ Prise de conscience de l'exclusion des droits, lutter contre les préjugés, accessibilité...

¹⁵ Inclusion citoyenne (accès facile aux droits et participation aux instances de décisions) et inclusion solidaire (entraide, pair-aidant, association...).

Les apports dans ce projet de Direction

Les préoccupations « nouvelles » de notre société et leurs traductions par les politiques publiques dans notre secteur d'activité

Selon MINTZBERG (Idem, p 180), une organisation ne peut survivre que si elle est en phase avec son environnement.

Notre société post-industrielle et post-moderne privilégie la diversité et le rapprochement des connaissances, l'innovation comme moyen de transformation, les NTIC, le fonctionnement en réseau, l'individualité, le respect des droits fondamentaux et libertés individuelles. Les enjeux de transformation de notre société¹⁶ sont l'écologie¹⁷, les nouvelles formes de travail, la digitalisation, le vieillissement....

Dans ce contexte les attentes vis-à-vis de l'entreprise ne sont plus seulement la création de richesses, de biens, de services et d'emplois. L'entreprise doit participer à cette transformation et intégrer dans son fonctionnement les attentes sociétales¹⁸ en devenant aussi un lieu d'intégration notamment des plus jeunes, de dialogue, d'innovation, d'épanouissement personnel, de transition écologique, d'amélioration des conditions de travail, d'égalité entre les femmes et les hommes.... La Responsabilité Sociétale des Entreprises inscrite dans la loi¹⁹, confirme ces attentes.

Avec la fin du COVID et avec l'arrivée des tensions sur le recrutement, un « nouvel » élément s'impose, attribué à la génération Z mais qui en réalité affecte tous les salariés, est le sens donné à son activité et l'attention portée par l'entreprise aux enjeux sociétaux.

Ces différentes transformations commencent à interroger les pratiques du champ social et médico-social. Le respect des droits fondamentaux nous fait basculer d'un modèle strictement réparateur vers un « modèle inclusif » appuyé sur des plateformes, la désinstitutionalisation, le développement du pouvoir d'agir, l'autodétermination, la citoyenneté.... Récemment avec le Ségur et deux publications sorties à quelques mois d'intervalles²⁰, les pratiques managériales, le sens du travail, la qualité de vie au travail et la place des professionnels dans les ESSMS sont interrogés.

Pour répondre à cette évolution nous proposons trois objectifs :

- Des prestations appuyées sur les droits fondamentaux des bénéficiaires
- Une organisation écologique
- Un management par le sens

¹⁶ <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/20172027-enjeux-de-prochaine-decennie>

¹⁷ Notamment la lutte contre les transformations climatiques dues à l'activité humaine

¹⁸ <https://www.ifop.com/publication/les-attentes-vis-a-vis-des-entreprises-et-de-letat-enquete-medef>

¹⁹ Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de mai 2019 : Article 1833 du Code Civil : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

²⁰ Le livre vert du travail social : <https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/livre-vert-du-travail-social-09032022.pdf> / Avis du CESE : <https://www.lecese.fr/actualites/metiers-de-la-cohesion-sociale-le-cese-adopte-son-avis>

Des prestations appuyées sur les droits fondamentaux des bénéficiaires

Le CSNPH²¹ a produit une note²² en 2018 qui constate 3 situations au sein des ESSMS qui vont à l'encontre des droits fondamentaux lorsque :

- Les bénéficiaires ne disposent pas d'un contrôle suffisant sur leur vie et sur les décisions qui les concernent ;
- Ces bénéficiaires sont tenus à l'écart de la vie en société et/ou sont contraints de vivre en collectivité ;
- Les exigences de l'institution elle-même tendent à passer avant les besoins individualisés des bénéficiaires.

Pour le premier point l'encadrement, et progressivement l'ensemble des professionnels de l'ASFA, sont sensibilisés à l'importance de la participation, de l'information, du respect de la volonté, de l'autodétermination, du développement du pouvoir d'agir de l'enfant, de ses parents et de la personne dans le contenu des interventions. Les projets de service le formalisent avec la création de différents outils²³ et la transformation des pratiques²⁴. Ce processus est en cours, encore fragile, inégal selon les professionnels. Il doit se renforcer et s'accroître.

La participation effective et la valorisation de la personne impose aussi de pouvoir lui offrir différentes alternatives techniques (entretien individuel, action collective, pairs aidance, ateliers...) et des contenus spécifiques²⁵, adaptés²⁶ et modulables²⁷.

Le second point interroge l'inclusion du bénéficiaire sur son terrain de vie. Nous utilisons cette notion qui rappelle le « terrain de jeu ». Elle va plus loin que la notion d'environnement en ajoutant différents éléments formels et informels comme les obstacles, les espaces différenciés avec des propriétés spécifiques, les ressources, les autres joueurs, les arbitres, les règles du jeu... qui influent significativement sur l'inclusion de la personne.

²¹ Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées

²² LA DÉSINSTITUTIONNALISATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP. Note de position – novembre 2018 https://www.inclusion-asbl.be/wp-content/uploads/2018/11/Note-de-position-sur-la-desinstitutionnalisation_Inclusion-asbl.pdf

²³ Projet personnalisé, supports en FALC, formalisation des pratiques, référentiel...

²⁴ Participation des familles à l'analyse et à la construction des objectifs concernant la mesure de protection, respect de l'autonomie et des capacités des personnes, réelle considération de la volonté du bénéficiaire et prise en compte de ses compétences dans la construction des solutions, incitation des professionnels à penser global, à agir en réseau, en restant dans leur rôle...

²⁵ Pour chaque situation il y a des points particuliers à travailler. Il faut donc sortir d'une prestation généraliste pour proposer des modules, actions spécifiques selon la situation de chaque bénéficiaire.

²⁶ Suivant les particularités de chaque bénéficiaire (handicap...)

²⁷ Capables d'évoluer pendant la mesure en fonction des contingences liées à la situation de la personne et/ou au fil du temps pour répondre à l'évolution de la demande et évolution des pratiques.

L'inclusion désigne « *l'affirmation des droits de toute personne à accéder aux diverses institutions communes et destinées à tous, quelles que soient leurs éventuelles particularités* »²⁸ ce qui impose à la société inclusive de créer « *les conditions de vie et les exigences de fonctionnement de façon à inclure ses différentes composantes (dont les bénéficiaires) et à leur permettre de vivre ensemble, avec les mêmes droits* »²⁹.

Nous devons donc introduire cette dimension dans nos futurs projets de service pour agir directement sur le terrain de vie pour le rendre inclusif, utiliser en priorité les ressources du terrain de vie dans le contenu de nos prestations afin d'inscrire naturellement le bénéficiaire dans l'accès aux biens/droits communs et valoriser l'interaction du bénéficiaire avec son terrain de vie afin qu'il soit en capacité d'agir seul avec lui.

Le troisième point met en cause l'institutionnalisation³⁰ de nos organisations qui impose au bénéficiaire de comprendre et d'accepter le fonctionnement de l'ESSMS pour accéder à la prestation. Par exemple le bénéficiaire a le droit de participer aux réunions le concernant mais dans le lieu et aux horaires fixés par le service qui ne prend pas en compte ses contraintes. Il y a donc la cogestion de la personne à sa mesure qui individualise la prestation (point 1) et l'individualisation de l'organisation qui impose d'interroger chaque bénéficiaire sur la pertinence de notre fonctionnement au regard de ses contraintes.

Une organisation écologique

L'ASFA, à travers son projet Associatif veut jouer un rôle et contribuer à la transition écologique et sociale. De nombreuses actions sont en cours³¹ qui vont nous permettre à terme d'obtenir un label RSE (LUCIE³²). Cette évolution importante dans le fonctionnement pourrait être considéré comme du greenwashing³³ si elle n'agit pas plus directement sur ses processus de servuction et le contenu de nos interventions.

Nous devons donc poursuivre le processus en cours vers une meilleure gestion écologique de nos ressources et ajouter la transformation de nos prestations pour qu'elles soient aussi écologiques.

²⁸ Michel Chauvière, « Intégration, insertion, inclusion... évolution ou révolution ? », APF, Dijon, 27 novembre 2012, <http://etatsregionauxinclusion.apf.asso.fr/media/01/02/1094403908.pdf>.

²⁹ Jean-René Loubat, « Personnes en situation de handicap : de l'intégration vers l'inclusion ? », actes du colloque « De l'intégration vers l'inclusion des personnes handicapées ? », Tours, 18 octobre 2010.

³⁰ Ce qui a produit le mouvement de désinstitutionnalisation des ESSMS.

³¹ zéro papier, tri, limitation de la consommation d'énergie et des consommables, privilégier le circuit-court, choix de fournisseurs et prestataires ayant une vraie approche RSE, paiement rapide de nos factures, intégration de véhicules et vélos électriques dans notre flotte, gobelet réutilisable.... Un accord d'entreprise sur la mobilité incite aussi les salariés à utiliser le vélo, les transports en commun et le co-voiturage. Des projets d'installation d'ombrières photovoltaïques et de bornes électriques pour les véhicules sont à l'études.

³² <https://www.labellucie.com>

³³ Le greenwashing ou écoblanchiment est une technique de marketing utilisée par une organisation dans le but de se donner une image écologique trompeuse.

Une gestion écologique des ressources

Les ressources de l'ASFA sont celles nécessaires pour des activités de bureau et de déplacement sur le Béarn et Soule.

L'informatique, les immobilisations et fongibles nécessaires pour travailler, les moyens de transport et de communication sont les principaux postes. Le travail hybride³⁴ augmente les ressources nécessaires pour chaque salarié. Il permet aussi de limiter leurs déplacements.

Depuis 2017/2018, avec la modernisation de l'ASFA, l'ensemble des activités sont digitalisées pour répondre à des impératifs de dossier unique, de sécurisation des données, de continuité de l'activité, de télétravail, d'écologie avec le zéro papier et la limitation des déplacements. Cette digitalisation totale consomme beaucoup de matériaux³⁵ et d'énergie. L'obsolescence rapide des matériels impose un renouvellement rapide et permanent. Des efforts ont été entamés pour préférer des outils de communication réparables et plus durables, nous donnons nos ordinateurs à des ressourceries capables de les remettre en état.... Néanmoins, nous n'allons pas assez loin sur cette question. Nous devons avoir une vision plus low-tech³⁶ en recherchant des produits qui soient réellement utiles pour les professionnels³⁷, à un coût abordable et qui puissent être réparables, réutilisables....

Les professionnels de l'ASFA font plus de 440 000 Km/an avec les véhicules de service. L'enjeu est important, nous devons aller vers une mobilité durable³⁸ adaptée à notre activité. Actuellement, nous sommes sur un modèle de véhicules thermiques et électriques. Pourtant les besoins sont différents selon l'intervention ou la distance. Par exemple, pour de nombreux déplacements le professionnel est seul alors qu'il utilise une voiture cinq places. Comme il utilise une voiture là où un vélo serait plus pertinent écologiquement.

Pour l'ensemble des achats³⁹ de l'ASFA il est nécessaire de développer une vision :

- éco-responsable⁴⁰ qui prend en compte la durabilité⁴¹, les modes de fabrication⁴², la proximité⁴³....

³⁴ En présentiel et distanciel

³⁵ Métaux, métaux rares, plastiques,

³⁶ <https://lowtechlab.org/fr> le terme low-tech qualifie des objets, des systèmes, des techniques, des services, des savoir-faire, des pratiques, des modes de vie et même des courants de pensée, qui intègrent la technologie selon trois grands principes : Utile. Accessible. Durable.

³⁷ Le ratio coût/pollution/temps d'utilisation/nécessité dans le processus d'intervention, de travail du professionnel.

³⁸ <https://www.worklife.io/forfait-mobilite-durable/titres-mobilite-mobilite-durable-definition#:~:text=Qu%27est%20ce%20que%20la,gaz%20%C3%A0%20effet%20de%20serre>. La mobilité durable désigne la conception, la mise en place et la gestion de modes de transport peu ou non polluants pour l'environnement.

³⁹ De biens, de services, de locations, de formations, d'informations....

⁴⁰ <https://www.economie.gouv.fr/daj/achats-publics-responsables>

⁴¹ Réparable, réutilisable, recyclable, sans obsolescence programmée...

⁴² Les conditions de travail des salariés, l'empreinte carbone, économie circulaire....

⁴³ Circuit-court, Français ou Européen selon les achats.

- Gestion mutualisée des achats ⁴⁴ et utilisation partagée ⁴⁵ avec d'autres structures⁴⁶, ce qui permet de d'optimiser et de multiplier sans les augmenter nos ressources.

Des prestations écologiques

Agir seulement sur nos outils pour qu'ils soient écologique revient à faire du greenwashing si nous ne changeons pas nos habitudes de travail et si nous ne cherchons pas à inclure dans nos échanges avec nos bénéficiaires cette préoccupation.

Nous devons donc repenser nos processus d'intervention pour réduire notre empreinte carbone et environnementale. Cela implique d'interroger la pertinence de certains déplacements, l'utilisation de nouveaux supports de communication, l'articulation des interventions....

Nous devons inclure dans le contenu même des réponses professionnelles l'aspect environnemental. Cela implique de nouveaux partenariats, une intensification du travail avec le terrain de vie, des supports de communication, formations et incrémentation dans toutes les réflexions et outils professionnels de la dimension écologique.

Un management par le sens

Pour que le travail ait un sens, « *il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs* »⁴⁷.

Le sens au travail est ainsi déterminé par six facteurs⁴⁸ :

- L'utilité sociale : mon travail est utile à l'entreprise voire à la société.
- L'autonomie : je dispose de marges de manœuvre suffisantes pour organiser mon travail.
- Les occasions d'apprentissage et de développement : j'apprends, je développe mes compétences et fais progresser ma carrière.
- La rectitude morale : mon travail s'accomplit selon des normes auxquelles j'adhère/suis attaché.
- La qualité des relations : mon environnement professionnel est stimulant et l'ambiance est agréable.
- La reconnaissance : je suis respecté en tant que personne et mes compétences sont reconnues et appréciées à leur juste valeur.

⁴⁴ Construction cahier des charges, étude des devis, négociation qualitative et quantitative, commande groupée, réception des achats, vérification, SAV....

⁴⁵ Utilisation à des moments différents des ressources partagées ou simultanées (formation commune....)

⁴⁶ Des ESSMS, des entreprises sur notre territoire qui ont des besoins similaires aux nôtres.

⁴⁷ <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf> : Donner un sens au travail,

⁴⁸ <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf> : Donner un sens au travail.

Comme nous l'avons vu plus haut, les précédents projets associatifs et de direction, ont développé l'ensemble de ces points :

- L'utilité sociale à travers l'objectif associatif de protection durable qui participe à la construction d'une société solidaire et protectrice ;
- La création d'accords notamment sur l'équilibre vie perso et vie pro, la responsabilisation des salariés basée sur la confiance avec la mise en place de directives et d'outils idoines qui leur donnent de grandes latitudes pour organiser leur travail ;
- La formation continue avec la possibilité d'être aussi formateur ont développé les compétences et les opportunités d'évolution des professionnels ;
- L'exemplarité, la participation, la transparence, l'éthique affichée (notamment le respect des droits fondamentaux, la participation et l'émancipation des bénéficiaires, la valorisation, la formalisation et la défense de nos missions...) dans la construction et la mise en œuvre des projets sont partagées par tous les salariés ;
- La mise en place de nombreuses actions (LIH⁴⁹, télétravail modulable, journée de partage, petit déj de l'ASFA, auberge espagnole...), la régulation immédiate et permanente des tensions par l'encadrement, la transparence du fonctionnement, l'accès facilité aux droits au sein de l'entreprise, un travail permanent avec les IRP⁵⁰ pour développer la sécurité et le bien-être de tous se traduit par des résultats très positifs dans les enquêtes sur les risques psychosociaux ;
- La création de référents, le respect de la place et du rôle du professionnels même dans les situations les plus complexes et délicates, la mise en avant des professionnels ayant les compétences dans le pilotage de certaines actions montrent aux professionnels qu'ils sont importants pour notre organisation. Certains éléments comme la rémunération ne sont pas mobilisables du fait des règles tarifaires.

Ce mouvement doit se poursuivre et s'amplifier en créant une convergence des différents sens au sein de l'ASFA et en consolidant auprès de tous les acteurs la connaissance et la compréhension de ce qui est porté par les projets associatif et de service.

La convergence des sens

Selon Pierre-Michel MENGER le travail contient deux sens : « *Les deux définitions du travail mettent l'accent sur sa valeur instrumentale et sa valeur expressive. Selon la première, le travail est l'engagement de l'énergie individuelle dans des conditions plus ou moins pénibles d'effort physique et de charge mentale. Selon la seconde, il est la réalisation de soi dans l'agir productif* »⁵¹.

⁴⁹ Lettre Information Hebdomadaire qui informe sur les projets et actions en cours au sein des Pôles

⁵⁰ Instances représentatives du personnel : CSE, CSSCT, syndicats

⁵¹ <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf> : Donner un sens au travail,

Le premier sens est donc du côté de l'employeur, en l'occurrence l'ASFA, qui met en œuvre différentes prestations de protection selon une « coloration spécifique » donnée par le Projet Associatif et le projet de service qui définit plus précisément le contenu de l'intervention. L'employeur attend du salarié son plein engagement et du professionnalisme.

Le second sens est du côté du salarié qui va, dans la mise en œuvre de ses missions, répondre à ses aspirations et ambitions. Le salarié attend donc des missions en adéquation avec ces deux derniers points et une reconnaissance qui valide son implication.

Pour créer une convergence des sens, nous proposons d'utiliser le concept d'intention collective⁵². Dans sa forme individualiste ce concept suppose qu'il y ait convergence et cohérence des décisions et des actions individuelles avec l'intention collective.

Les projets et les valeurs de l'association et les projets de services sont construits avec les professionnels. Il y aurait donc un sens commun originel. Toutefois la réalité rappelle que tous les professionnels ne se sont pas impliqués de la même manière, qu'il y a d'autres acteurs qui imposent certains éléments (Autorité de tutelle, législation, Conseil d'Administration, encadrement, partenaire...) et qu'il n'y a pas une réelle convergence entre les professionnels. Les projets sont la construction de quelques volontés et de consensus. Par ailleurs, le turnover d'une organisation implique de nouveaux professionnels qui n'ont pas participé à la construction de ces projets. On peut donc considérer que les projets et les valeurs de l'Association et des services sont des objets autonomes qui font sens pour l'association qui doit remplir certaines missions avec des objectifs qui lui sont propres (protection durable).

Les projets et les valeurs des professionnels ne peuvent être définis de manière générale car ils diffèrent d'un individu à un autre. Il serait illusoire de considérer que les projets et les valeurs de chaque salarié sont en concordances avec ses collègues et les projets de l'association.

L'intention collective est donc à rechercher sur des éléments des projets qui pourraient concorder en se dégageant des objectifs proposés par les projets de chacun qui sont divergents. Le projet associatif, pour atteindre son objectif de protection durable, promeut l'émancipation, le respect des droits individuels et fondamentaux, le pouvoir d'agir, l'inclusion citoyenne et solidaire, la transparence et l'autodétermination des bénéficiaires. Nous pensons que ces modes d'action, ces valeurs peuvent être plus largement partagés par certains professionnels, même si la forme du dispositif ou l'objectif de l'association ne fait pas l'unanimité.

⁵² Les limites de la rationalité. Tome 1, Les figures du collectif, Sous la direction de Jean-Pierre Dupuy, Pierre Livet, 2003, Collection : Recherches, Éditeur : La Découverte

Pour atteindre cette convergence des sens et l'engagement des salariés nous proposons d'agir à quatre niveaux :

1. Affirmer plus intensément ces notions dans le contenu des projets, de nos argumentations, de notre communication, de nos échanges avec les professionnels et nos partenaires.
2. Repérer au moment des recrutements et de la construction de nos actions ces différents éléments chez les professionnels ou candidats pour susciter l'engagement
3. Être dans la réciprocité, en reconnaissant formellement l'engagement du professionnel, en l'inscrivant formellement dans son parcours professionnel,
4. Développer chez l'encadrement une vision identique dans leur management en intégrant ce qui est demandé aux professionnels vis-à-vis des bénéficiaires : l'émancipation, le respect des droits individuels et fondamentaux, le pouvoir d'agir, l'inclusion citoyenne et solidaire, la transparence et l'autodétermination des professionnels.

Fiches Action

FICHE ACTION n°1 Développement des outils du process recrutement	
- OBJECTIF GENERAL	<p>1 - Repérer au moment des recrutements et de la construction de nos actions ces différents éléments chez les professionnels ou candidats pour susciter l'engagement</p> <p>2 -Être dans la réciprocité en reconnaissant formellement l'engagement du professionnel en l'inscrivant formellement dans son parcours professionnel</p>
- CONTEXTE	<p>L'ASFA met en œuvre différentes prestations de protection selon une « coloration spécifique » donnée par le Projet Associatif et le projet de service qui définit plus précisément le contenu de l'intervention. Permettre et repérer dès le recrutement la convergence des sens.</p>
- CONSTAT	<p>Les projets et les valeurs de l'association et les projets de services sont construits avec les professionnels. Il y aurait donc un sens commun originel, mais la réalité rappelle que tous les professionnels ne se sont pas impliqués de la même manière, qu'il y a d'autres acteurs qui imposent certains éléments, il est essentiel de déterminer dès la première rencontre l'engagement des futurs professionnels à nos valeurs et au sens que nous souhaitons donner.</p>
- PUBLICS VISES	<p>Tous les professionnels de l'ASFA</p>
- PILOTE DE L'ACTION	<p>Les directeurs(trice) des Pôles et Chef.fe.s de services des Pôles avec les professionnels</p>
- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION	<p>Action 1 - Intégration pour le recrutement d'une grille en fonction des métiers / des candidats (interne-externe) = interroger le candidat sur sa plus-value au projet des services et associatif</p> <p>Action 2 - Intégrer les professionnels de l'ASFA au process de recrutement pour les postes de leurs pairs "cellule recrutement" à créer</p> <p>Action 3 – Solliciter pour les projets / actions les salariés en intégrant les engagements et/ou visions et/ou valeurs de l'ASFA</p> <p>Action 4 - Job crafting : laisser chaque salarié modeler son poste et ses missions selon ses forces, ses envies et sa motivation ; parler de « personne à intégrer » plutôt que de « poste à pourvoir »</p>
- ACTEURS	<p>Externe : OPCO et consultant externe</p> <p>Interne : Encadrement, service RH pour le volet outil de recrutement, professionnel.le.s des services</p>
- PLANIFICATION / CALENDRIER	

Action	2023	2024	2025	2026	2027
Action 1	←————→		Mise à jour	Mise à jour	Mise à jour
Action 2	←————→				
Action 3	←————→				
Action 4	←————→				

- MOYENS

Humains pour la mise en place des outils, recours à prestation via OPCO SANTE

- GAINS ATTENDUS

Développer les outils de recrutement et d'intégration

- METHODES EVALUATIONS

Evaluation des actions en COPIL ; outils démarche qualité mis en place dans la process RH et mise à jour faite de ces outils

FICHE ACTION n°2
Développement du parcours professionnel à L'ASFA

- OBJECTIF GENERAL

1 -Être dans la réciprocité en reconnaissant formellement l'engagement du professionnel en l'inscrivant formellement dans son parcours professionnel
2 - Développer chez l'encadrement une vision identique dans leur management en intégrant ce qui est demandé aux professionnels vis-à-vis des bénéficiaires : l'émancipation, le respect des droits individuels et fondamentaux, le pouvoir d'agir, l'inclusion citoyenne et solidaire, la transparence et l'autodétermination des professionnels.

- CONTEXTE

L'ASFA met en œuvre différentes prestations de protection selon une « coloration spécifique » donnée par le Projet Associatif et le projet de service qui définit plus précisément le contenu de l'intervention. Permettre la reconnaissance à travers le développement des compétences de chaque salarié tout le long de sa carrière à l'ASFA

- CONSTAT

Les projets et les valeurs de l'association et les projets de services sont construits avec les professionnels. Il faut permettre à chacun de valoriser son implication tout le long de sa carrière à l'ASFA

- PUBLICS VISES

Tous les professionnels de l'ASFA

- PILOTE DE L'ACTION

Les directeurs(trice) des Pôles et Chef.fe.s de services des Pôles avec les professionnels

- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION

- PUBLICS VISES
Tous les professionnels de l'ASFA
- PILOTE DE L'ACTION
Pôle Gestion Associative
- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> • Etat des lieux des besoins en matériel informatique (fixe, nomade, connectique), en véhicules par prestation (type d'équipements, de véhicules, d'énergie, de km moyen, souplesse d'utilisation, ...) • Etude des coûts et d'optimisation en mixant les propositions LLD-location externe • Evaluation de l'utilisation des véhicules électriques et de l'évolution de leur rayon d'action • Développement de l'utilisation des mobilités douces et des transports en communs • Création d'une interface de gestion des locaux mutualisables • Rechercher les prestations existantes avant de les créer en interne
- ACTEURS
Encadrement/direction dans l'analyse des besoins Tous les professionnels dans les actions et réponses apportées
- PLANIFICATION / CALENDRIER
A partir de janvier 2024
- MOYENS
<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de matériel nomade performant avec un fort taux de réparabilité, veille sur l'émergence de matériel en capacité de remplacer plusieurs matériels existants • Recherche de prestations externalisées partagées en libre-service de proximité (ASFA/secteur) type Fleet Sharing, comparaison des coûts • Identification de nos possibilités de mād de locaux
- GAINS ATTENDUS
Optimisation des ressources et diminution de l'empreinte carbone Potentiels gains financiers
- METHODES EVALUATIONS
Retour utilisateurs sur la pertinence des outils et gain écologique (volume de matériel acheté ou réparé) Diminution des déplacements (km) et mesure des coûts énergétiques internes Evaluation des taux d'occupations des locaux par planning d'occupation
- POINTS DE VIGILANCES
Equilibre entre gestion écologique et opérationnalité, au service de la qualité de prestation Gestion facile et réactive des réservations et réseau de mise à disposition des véhicules diffus Ne pas être bloqués sur l'utilisation de nos propres moyens Substitution d'impacts environnementaux par d'autres impacts environnementaux et difficultés à les comparer

FICHE ACTION n°4 Une organisation écologique

- OBJECTIF GENERAL

Des prestations écologiques

- CONTEXTE

L'ASFA, à travers son projet Associatif, porte une ambition écologique

- CONSTAT

Nos activités, organisations et prestations ont un impact écologique qu'il faut prendre en considération.

- PUBLICS VISES

Tous les professionnels de l'ASFA

- PILOTE DE L'ACTION

Equipe d'encadrement
COFIL RSE / COFIL

- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION

- Formation des professionnel·le·s et des administrateur·trice·s sur l'impact écologique des outils numériques et les moyens de le réduire.
- Location d'espaces de coworking ou recherche de locaux mis à disposition sur les territoires.
- Information/formation/sensibilisation sur l'évaluation/l'intervention à distance (dimension à inclure dans les PS ou dans une Directive, dans DIPC/DIPM, dans une formation action avec comme objectif de créer un outil d'évaluation de la modalité d'intervention la plus adaptée)
- Veille, par l'encadrement, de la sectorisation de la ou du professionnel·le comme critère majeur.
- Mise en place de moyens de transport écologiques (ex. scooter électrique)
- Mise en place d'actions, d'outils et interventions auprès et avec les bénéficiaires incluant une dimension écoresponsable (information, produits à faible impact environnemental, Mise en concurrence de prestataires de l'ASFA en fonction du critère environnemental...)

- ACTEURS

Encadrement/direction : inclure cette dimension et cette dynamique dans tous les projets
Tous les professionnels : dans les actions et réponses apportées

- PLANIFICATION / CALENDRIER

A partir de janvier 2023 et au fil des (ré)écritures des différents projets.
2023/2027

- MOYENS

- Recherche financement OPCO pour les formations/sensibilisation des professionnel·le·s et administrateur·trice·s
- Revoir le montant de remboursement des repas avec enfant, inscription dans les BP
- Inclure la location des espaces de coworking dans BP de chaque Pôle
- Recherche de moyens de transport écologiques et inclure leur coût dans les BP
- Construction d'un catalogue de ressources et prestataires.

- GAINS ATTENDUS

- Réduction de l'empreinte carbone de nos activités et prestations

- METHODES EVALUATIONS

- Actions de formation et/ou sensibilisation réalisées
- Nombre de moyens de transport écologiques
- Nombre de kilomètres parcourus en baisse au regard de l'activité
- Nombre d'actions auprès et avec les bénéficiaires incluant une dimension écoresponsable réalisées
- Nombre de prestataires répondant à des critères RSE

- POINTS DE VIGILANCES

- Maintien de la bonne réalisation des missions de l'ASFA
- Moyens mis à disposition en adéquation avec la bonne réalisation des missions et l'activité
- S'assurer une relation de confiance de qualité malgré moins de rencontres physiques
- Trouver un équilibre satisfaisant entre présentiel et distanciel, maintenir les contacts présentiels indispensables
- Surcoûts éventuels
- Respect du droit des personnes à choisir
- Favoriser les prestations existantes sur le territoire Substitution d'impacts environnementaux par d'autres impacts environnementaux et difficultés à les comparer

FICHE ACTION n°5

Des prestations appuyées sur les droits fondamentaux des bénéficiaires

- OBJECTIF GENERAL

Prestation incluant

- CONTEXTE

L'ASFA, à travers son projet Associatif, porte une ambition inclusive

- CONSTAT

L'accès des personnes et familles à leur environnement est insatisfaisant. La connaissance des acteurs et dispositifs de proximité est limitée et peu partagée entre professionnels et entre les Pôles.

- PUBLICS VISES

Tous les professionnels de l'ASFA

- PILOTE DE L'ACTION

Equipe encadrement

- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION

Développement de réseaux et partenariat au sein de l'environnement de vie des personnes et familles accompagnées.

Créer une cartographie interactive et actualisée listant les acteurs territoriaux (missions, actions, etc) afin d'interagir avec eux : orientation des personnes et familles + actions auprès des acteurs pour prise en compte des demandes/besoins des bénéficiaires.

Dimension et actions d'inclusion inscrites dans chaque Projet de Service

- ACTEURS

Encadrement/direction : inclure cette dimension et cette dynamique dans tous les projets
Tous les professionnels : dans les actions et réponses apportées

- PLANIFICATION / CALENDRIER

A partir de janvier 2023 et au fil des réécritures des différents projets.
Sur la durée du Projet de Direction

- MOYENS

- Réalisation de diagnostics territoriaux par stages collectifs ou autres modalités
- Cahier des charges pour recherche de prestation d'un informaticien pour réalisation cartographie/outil de partage de réseaux
- Constitution de « groupes ressource » composés de professionnels de chaque territoire et multi-Pôle.
- Elaboration d'une directive pour recherche d'informations alimentant la cartographie des réseaux/recueil données

- GAINS ATTENDUS

Meilleur accès des bénéficiaires et familles, des professionnel·le·s aux ressources de leur territoire de vie

- METHODES EVALUATIONS

- Réalisation de la cartographie
- Utilisation de la cartographie (nombre de connexions)
- Nombre de dispositifs et acteurs recensés

- POINTS DE VIGILANCES

- Actualisation des données
- Faire vivre le lien avec les acteurs locaux en intégrant nous-même les/ces réseaux

FICHE ACTION n°6

Convergence des sens et Renforcer l'engagement des professionnels

- OBJECTIF GENERAL

Affirmer plus intensément ces notions dans le contenu des projets, de nos argumentations, de notre communication, de nos échanges avec les professionnels et nos partenaires.

2 - Être dans la réciprocité en reconnaissant formellement l'engagement du professionnel en l'inscrivant formellement dans son parcours professionnel

- CONTEXTE

L'ASFA met en œuvre différentes prestations de protection selon une « coloration spécifique » donnée par le Projet Associatif et le projet de service qui définit plus précisément le contenu de l'intervention. Permettre et repérer dès le recrutement la convergence des sens.

- CONSTAT

Les projets et les valeurs de l'association et les projets de services sont construits avec les professionnels. Il y aurait donc un sens commun originel, mais la réalité rappelle que tous les professionnels ne se sont pas impliqués de la même manière, qu'il y a d'autres acteurs qui imposent certains éléments et qu'il n'y a pas une réelle convergence entre les professionnels.

- PUBLICS VISES

Tous les professionnels de l'ASFA

- PILOTE DE L'ACTION

Les directeurs(trice) des Pôles et Chef.fe.s de services des Pôles avec les professionnels

- MODALITE DE MISE EN ŒUVRE / PLAN D'ACTION

- Action 1 - Participation des professionnels au groupe de travail sur les projets et appel à projets
- Action 2 - Rencontre avec les partenaires pour la présentation de nos projets
- Action 3 – Développer les outils de communication interne et/ou externe
- Action 4 - Développer des outils collaboratifs pour le management en travail hybride
- Action 5 - Développer la SQVT par des actions à destination des collaborateurs de l'ASFA (ex : massage)

- ACTEURS

Externe : Centres de formation ; prestataires de communication ; organismes de prévoyance et mutuelle
 Interne : Ensemble des professionnel.le.s de l'ASFA

- PLANIFICATION / CALENDRIER

Action	2023	2024	2025	2026	2027
Action 1	←————→				
Action 2	←————→				
Action 3		←————→			
Action 4	←————→				
Action 5	←————→				

- MOYENS

Financiers ; humains pour la mise en place des actions ; du temps disponible

- GAINS ATTENDUS

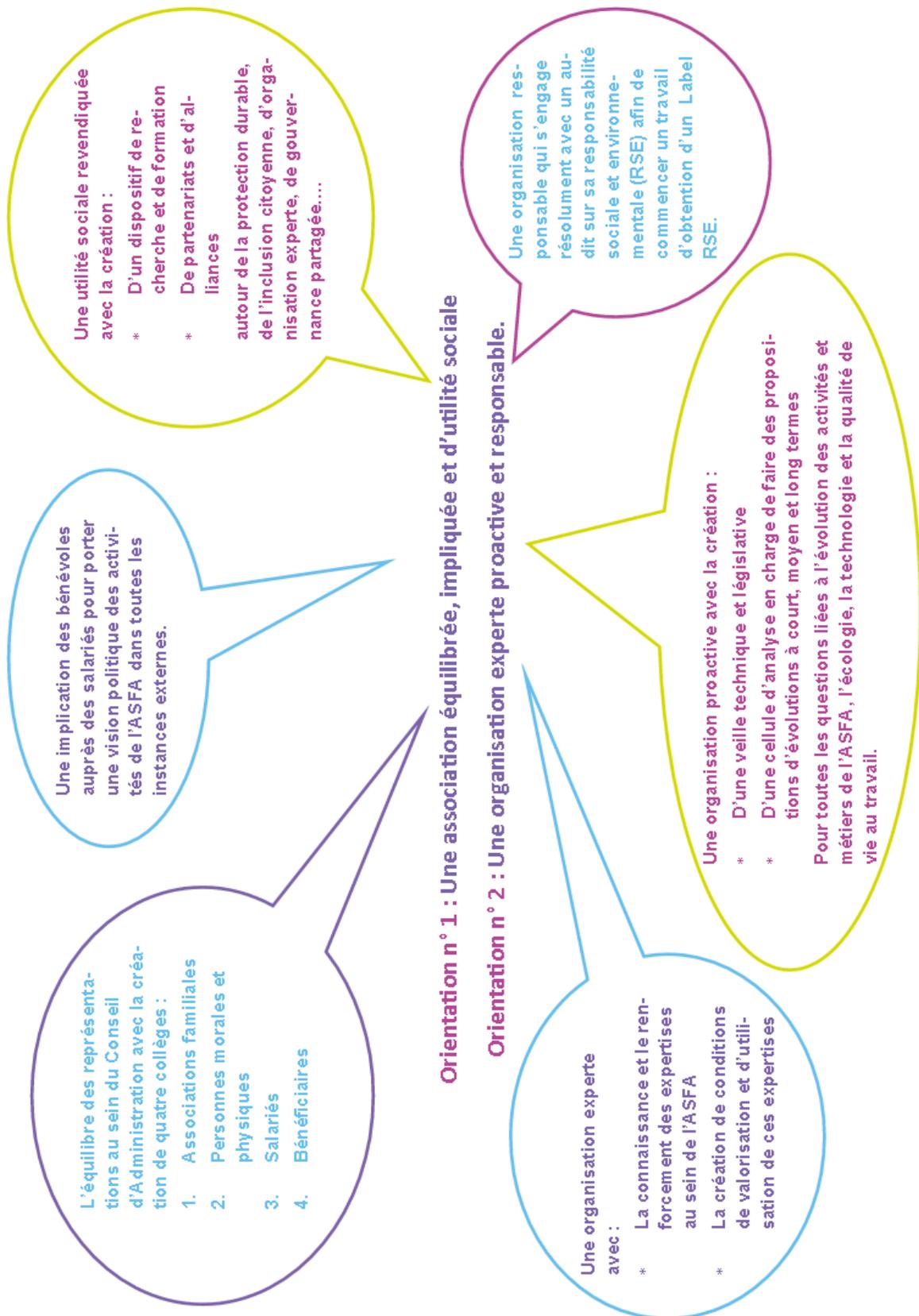
Développer des facteurs clés pour accroître l'engagement des professionnels

- METHODES EVALUATIONS

Evaluation des actions en COPIL ; implications des professionnels

- POINTS DE VIGILANCES

Implication des équipes ; coût



Les définitions

Économie de la fonctionnalité

Définition donnée par l'ADEME (Agence de la transition écologique)

<https://expertises.ademe.fr/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

L'économie de la fonctionnalité est un modèle économique en émergence qui offre une alternative crédible pour les entreprises désireuses de s'inscrire dans le développement durable.

De quoi parle-t-on ?

L'économie de la fonctionnalité est un élément essentiel de la vision de l'ADEME sur la transition écologique, énergétique et sociale. Elle accompagne les mutations économiques de l'économie circulaire.

L'économie de la fonctionnalité établit une **nouvelle relation entre l'offre et la demande** qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les **effets utiles** (bénéfiques) et l'offre **s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable**.

Par exemple, on passe de la vente de chaudières et d'énergie à des solutions de confort thermique et d'efficacité énergétique, de la vente de compresseurs industriels à des solutions de fourniture d'air comprimé et d'efficacité énergétique, de la vente de produits alimentaires à des solutions de bien-vivre alimentaire et de préservation de la santé.

Ce nouveau modèle économique constitue en cela un véritable changement de culture consistant à sortir de la logique transactionnelle immédiate entre un fournisseur de produits et son client pour passer à un contrat de confiance évolutif et sur le plus long terme, nécessitant une véritable relation personnalisée et de proximité avec le bénéficiaire.

Ce modèle économique induit plus largement **des transformations profondes dans les modes de production et de consommation** : consommation sans propriété des biens, investissement stratégique dans les ressources immatérielles de l'entreprise (développement des compétences des salariés, management coopératif...), développement du réemploi et de la réparation des biens, revenus liés aux effets utiles, répartition équitable de la valeur entre les partenaires de l'offre, nouvelle gouvernance...

Il constitue un nouveau référentiel pour le développement durable des territoires et conduit à la mise en place d'écosystèmes coopératifs territorialisés associant des entreprises, des collectivités et des associations citoyennes. Ces écosystèmes articulent la dynamique entrepreneuriale et le développement territorial.

Voir la [note « Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération »](#) qui décrit la théorie de ce modèle, les différentes étapes de la démarche et les premières actions concrètes dans les territoires.

Plus d'information :

- [Panorama national et pistes d'action pour l'économie de la fonctionnalité](#)
- [Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération](#)