



PROJET ASSOCIATIF 2018-2020



Des professionnels de l'entraide, de l'accompagnement et de la solidarité

UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE, DES AXES DE PROGRÈS

Adopté en conseil d'administration et validé par l'assemblée générale du 9 Octobre 2017, ce projet a été écrit pour une durée limitée à trois ans.

IL AMORCE UNE DYNAMIQUE POUR L'ASSOCIATION EN INTERACTION AVEC LE CONTEXTE, MOUVANT ET INCERTAIN.

Ce projet stratégique de l'ANEF Puy de Dôme donne lieu à un plan d'action arrêté en décembre 2017 en conseil d'administration et sera décliné sous formes de chantiers annuels par la direction générale.

SOMMAIRE

Une démarche fondée sur les atouts de l'ANEF Puy de Dôme aujourd'hui	5
Une stratégie associative développée selon quatre axes :	7
Axe 1 : Créer et adapter des activités en réponse aux besoins sociaux repérés	8
Axe 2 : Promouvoir la qualité du travail social à l'ANEF	10
Axe 3 : Intégrer des salariés et des personnes accompagnées dans la vie associative	12
Axe 4 : Se positionner comme acteur de l'économie sociale et solidaire	14
La méthode choisie pour élaborer ce projet : une démarche participative	16

UNE DEMARCHE FONDÉE SUR LES ATOUTS L'ANEF PUY DE DOME AUJOURD'HUI

SON HISTOIRE

Le 4 Janvier 1952, à l'initiative de Marguerite Marie MICHELIN, a été créée l'association nationale d'entraide féminine dite ANEF.

Parmi ses sections, l'ANEF Puy de Dôme est devenue autonome le 1er janvier 2008 ; dans le même temps, une fédération ANEF regroupant dix associations locales a été constituée. La fédération ANEF préserve les valeurs ayant servi de fondement à toutes les actions menées à ce jour ; elle est reconnue d'utilité publique.

Depuis sa création et quelle que soit sa forme statutaire, l'ANEF a su s'adapter aux exigences de la vie sociale, s'appuyant pour cela sur la volonté d'administrateurs bénévoles et de professionnels compétents. Elle a été, et veut rester en mesure de répondre aux demandes des pouvoirs publics, et aussi d'être source de propositions grâce à l'expérience acquise depuis soixante-cinq ans.

SON ENGAGEMENT SUR DES VALEURS PERMANENTES

L'association s'appuie sur des valeurs qui s'inscrivent dans une longue tradition d'entraide humaniste et laïque, à l'écoute et au service de la personne, dans le respect de sa dignité et le souci de son épanouissement.

Dans ce cadre, elle agit au quotidien pour lutter contre toutes formes d'exclusion.

L'ANEF s'engage concrètement à garantir et à protéger les droits et libertés des personnes accueillies

quelles que soient leurs conditions de vie et leur environnement économique et social. Elle informe chaque personne de ses droits. Elle adapte son intervention à l'évolution des publics et propose un accompagnement personnalisé.

L'ANEF s'engage aux côtés des personnes dans l'écoute et le dialogue : les interventions de l'association sont co-élaborées avec les bénéficiaires de l'aide. L'ANEF respecte toute personne quelles que soient ses origines culturelles ou sociales et prend en compte l'environnement, les désirs et les besoins de chacune. L'association cherche à se dégager des représentations réductrices des capacités des personnes ; elle veille à reconnaître le potentiel d'évolution

et de changement de chacune, à travers son histoire, ses failles et ses potentialités. Chaque personne peut évoluer et se reconstruire dans une dynamique d'émancipation.

L'ANEF s'engage à mettre en œuvre la solidarité entre les personnes au sein de la société. Considérant que chaque bénéficiaire de l'aide a des aptitudes et des savoirs à apporter au collectif, l'ANEF promouvra les actions de groupes dans l'objectif d'impliquer les personnes accueillies dans une dynamique d'entraide et d'échanges. Au travers de son action, l'association doit ainsi permettre à chacun d'évoluer sereinement dans son environnement et de devenir un citoyen pouvant exprimer, revendiquer et faire valoir ses droits.

SES FONCTIONS D'UTILITÉ SOCIALE

L'ANEF s'est structurée en deux pôles, l'un consacré au logement et à l'hébergement, l'autre dédié à la protection de l'enfance.

Le premier prend en charge toute personne ou famille sans logement depuis l'accueil d'urgence, et propose des formes d'hébergements diversifiées, avec un accompagnement social.

D'abord menées sur le seul territoire de l'agglomération clermontoise, l'ANEF a développé ses actions à Riom puis à Vichy, notamment en matière de santé publique, en liaison avec l'hôpital et le centre communal d'action sociale.

Le second pôle remplit des missions de protection de l'enfance dans le Puy de Dôme avec l'accueil et l'accompagnement éducatif de mineurs et de jeunes majeurs orientés par l'Aide Sociale à l'Enfance ou la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

Le fonctionnement général de l'association est assuré par un service administratif ainsi qu'un service technique en charge de l'entretien de l'ensemble des locaux et appartements.

SA BONNE GESTION ASSOCIATIVE

L'ANEF Puy-de-Dôme est devenue une entreprise sociale à but non-lucratif de taille moyenne : 132 salariés œuvrent dans 7 sites et 160 appartements diffus, conformément à divers agréments ou habilitations. L'association a été gérée de manière rigoureuse depuis sa fondation et maîtrise ses coûts.

L'ANEF a gardé comme caractéristique (depuis les « équipières » de 1952) de s'attacher à travailler dans l'estime réciproque. Celle-ci, associée

à des définitions précises et transparentes des rôles et postes de chacun, facilite la fluidité des échanges, par exemple, entre les personnes chargées d'une fonction politique, technique ou de gestion.

Ensemble, les administrateurs et les professionnels font en sorte de répondre aux demandes des services de l'Etat et des collectivités telles que le département, les intercommunalités et les communes, et d'être source de propositions.



L'histoire de l'ANEF a montré que la création d'activités et le dynamisme de ses fondatrices ont été soutenus par la puissance publique. Celle-ci a reconnu la réalité des besoins repérés et la pertinence de l'action ; elle a conforté les droits des personnes accueillies ou accompagnées, et a pérennisé les missions confiées à l'association et exercées par ses professionnels.

AXE 1 : CRÉER ET ADAPTER DES ACTIVITÉS EN RÉPONSE AUX BESOINS SOCIAUX REPÉRÉS

ADAPTER LE SERVICE AUX PUBLICS EN PARTENARIAT AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Les missions de service public que l'ANEF s'efforce d'exercer au mieux constituent son cœur de métier et son champ de compétences.

Au-delà de la mise en conformité de ses actions avec les critères généraux de la commande publique, l'ANEF fera valoir la particularité des besoins repérés et l'originalité éventuelle des territoires et des personnes accompagnées, ainsi que la qualité des actions mises en place. Elle contestera l'éventuel reproche de « sur-qualité » et l'obligation d'agir systématiquement au moindre coût, en montrant les résultats obtenus.

Dans ces buts, l'ANEF entretient le dialogue de confiance établi avec ses

partenaires et démontrera par tous moyens la réalité de ses observations, la nouveauté de ses propositions, la pertinence des valeurs associatives auxquelles elle est fidèle, l'efficacité de ses méthodes et l'intérêt de ses résultats.

Ainsi, l'ANEF continuera de se situer comme un partenaire fiable et sincère des responsables des services publics et comme une ressource professionnelle en travail social pour les problèmes et besoins sociaux émergents ou récurrents.

CHERCHER À RÉPONDRE AUX BESOINS SOCIAUX NON-COUVERTS

Les activités sociales proposées par l'ANEF ont été essentiellement développées dans un périmètre défini par la commande publique.

Dans la période actuelle de reflux de l'Etat-Providence où les moyens alloués sont comptés et les missions restreintes, l'ANEF veut faire valoir les besoins sociaux non-couverts et évaluer systématiquement la qualité de l'action réalisée.

Sa capacité de diagnostic s'appuie sur l'observation des besoins par les professionnels et les administrateurs.

L'ANEF reprend à son compte les objectifs de sa Charte (fédération ANEF 2008) :

« Ne pas limiter son rôle à celui d'un instrument des politiques sociales, ni à celui d'un gestionnaire économe de l'argent public, mais utiliser sa capacité de réflexion et d'innovation pour participer à l'élaboration des politiques sociales, en proposant des évolutions nécessaires, pour rechercher et mettre en œuvre de nouveaux modes d'action correspondant aux évolutions des personnes accueillies ».

Au-delà de son socle d'activités, l'association cherchera à identifier précisément des besoins sociaux auxquels elle est susceptible de

répondre. Il s'agira ainsi de se décaler des actions habituelles vers des domaines, des modes d'action, des territoires et des partenariats nouveaux.

Dans un contexte concurrentiel, l'ANEF affirme sa volonté de répondre aux besoins sociaux, nouveaux ou insuffisamment couverts, en privilégiant autant que possible la complémentarité avec les autres acteurs. Elle s'appuiera sur l'expertise des personnes accompagnées qu'elle développera. Elle recherchera les financements publics, associatifs et privés nécessaires pour que les innovations aboutissent.

S'ENGAGER DANS L'INNOVATION ET L'ADAPTATION PERMANENTE

L'ANEF s'engage, dès maintenant et de façon proactive, dans un effort d'adaptation permanent à un contexte très changeant. La perspective qu'elle se donne est de réagir par l'innovation, en transformant les contraintes en leviers, pour améliorer les pratiques.

L'ANEF réinvestit ainsi sa vocation et sa liberté d'association. Elle se situera dans une évolution dynamique avec une exigence éthique, des actions en cohérence avec les problématiques, et un travail social de qualité.

AXE 2 : PROMOUVOIR LA QUALITÉ DU TRAVAIL SOCIAL À L'ANEF

La qualité du travail social à l'ANEF est garantie par la professionnalisation des actions, une forte implantation sur les territoires, et ceci dans le respect de ses valeurs associatives. L'ANEF souhaite démontrer l'efficacité de cette intervention de qualité en évaluant l'impact social sur le terrain.

VÉRIFIER QUE L'ACTION EST INSPIRÉE PAR L'ENTRAIDE ET LA SOLIDARITÉ

L'ANEF s'engage à soutenir et promouvoir la qualité des actions sociales qu'elle met en œuvre auprès des publics en difficultés.

Le travail social s'est fortement individualisé avec des attentes sur l'activation des ressources et des capacités des personnes accompagnées pour les rendre « actrices » de leur projet. L'ANEF réaffirme la nécessité d'appréhender les personnes accompagnées dans leur environnement et de s'investir sur un territoire, d'en connaître les enjeux, les dynamiques collectives et les problématiques sociales.

L'ANEF s'engage à maintenir et développer le lien social et contribue à inscrire les personnes accompagnées

dans leur territoire de vie. Son objectif est que les interventions des travailleurs sociaux s'inscrivent sur un territoire dans toutes ses dimensions: institutionnelles, économiques et sociales. Les services ne négligent pas le recours à des ressources autres que celles de l'ANEF : ressources de l'environnement des personnes, entraide avec des collègues ou coopération avec des partenaires, associés dans une démarche de complémentarité ou de relais. Le développement social local devra être encore développé.

RENFORCER LA PROFESSIONNALISATION DE SON ACTION

L'ANEF confirme sa volonté de garantir la qualité de ses actions par l'emploi de professionnels salariés et qualifiés et s'attachera à le valoriser.

Elle continuera à favoriser la formation continue, le développement des compétences individuelles et collectives ainsi que la mobilité professionnelle, en veillant à préserver les conditions de travail des salariés. La pluridisciplinarité dans les équipes et la transversalité sur les pôles

seront privilégiées, afin de renforcer la réflexion collective et la création de projets pour répondre aux besoins d'intervention sociale.

L'objectif de l'ANEF sera de rendre lisible et visible les effets sociaux de ses actions et des nouveaux projets.

UTILISER LA COMMUNICATION ET L'INFORMATION

La communication de l'ANEF avec ses différents partenaires s'inscrit dans un cadre réglementé avec la transmission des rapports d'activités, des rapports d'évaluations internes et externes et une information régulière des évolutions dans les services ou établissement (groupes de travail, réunions de coordination, assemblée générale...).

De plus, l'ANEF s'est engagée dans un effort pour améliorer la communication et l'information pour une

meilleure reconnaissance sur le territoire (site internet, charte graphique, nouveau logo, plaquettes de présentation, livret d'accueil...). Au-delà des supports techniques, l'ANEF communiquera plus et mieux sur la qualité des interventions menées, ainsi que sur l'expertise des professionnels, des administrateurs et des personnes accompagnées.

L'objectif de l'ANEF sera d'adapter sa communication et les informations en fonction des publics.

AXE 3 : INTÉGRER DES SALARIÉS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES DANS LA VIE ASSOCIATIVE

L'ANEF, association d'entraide, veut être un moyen d'ouverture à l'autre et de coopération entre acteurs, contribuant par elle-même au développement social. Or son action associe à la fois les personnes accueillies ou accompagnées, les professionnels salariés et les administrateurs bénévoles. L'association décide de renforcer la démocratie interne.

INTÉGRER TOUS LES ACTEURS DANS LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

Afin que tout salarié ou toute personne accompagnée puisse participer à la vie associative, l'ANEF fait évoluer sa gouvernance. Il s'agit aussi de réintroduire la dimension collective propre au travail social, dans une perspective de co-construction des projets.

L'association se décline tant à un niveau politique qu'à un niveau opérationnel :

- au niveau politique, l'ANEF souhaite créer un modèle ouvert à tous et un fonctionnement démocratique où chacun a droit de s'exprimer et de débattre des diverses propositions et où certains assument des responsabilités particulières ;
- sur le plan opérationnel, l'ANEF conserve pour ses services un management hiérarchique respectant les fonctions, les missions et les responsabilités, tout en favorisant les contributions de chacun et la démarche participative.

OUVRIR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de faire valoir les points de vue différents et les compétences complémentaires, l'assemblée générale, instance qui oriente l'action et valide les résultats de l'association, sera ouverte à différents collèges de personnes adhérentes (personnes accompagnées, salariés, bénévoles).

Parmi les bénévoles, certains adhérents consacrent du temps et des compétences au pilotage et à la gestion de l'association ainsi qu'au suivi et au contrôle-qualité de son action, en tant qu'administrateurs.

Le conseil d'administration, instance qui dirige et suit les activités et le fonctionnement de l'association, sera ouvert aux personnes élues par l'assemblée générale pour exercer

collectivement la responsabilité de piloter les activités de l'association conformément aux statuts. L'effectif des collèges de salariés et de personnes accueillies ou accompagnées sera limité, contrairement à celui des bénévoles qui, seuls, peuvent exercer les fonctions exécutives du bureau.

FAIRE ÉVOLUER LE MANAGEMENT VERS PLUS DE PARTICIPATION

Au sein des services de l'ANEF, l'association maintient son modèle de management hiérarchique organisé en directions et chefs de service par site ou par équipe, et le fera évoluer vers plus de participation.

Dans ce but, elle s'attachera d'abord à soutenir l'encadrement de proximité et à prendre en compte la spécificité du cadre hiérarchique intermédiaire, afin de mieux faire face aux tensions et difficultés observées dans le travail réalisé et de veiller au bien-être au travail.

L'ANEF prendra en compte la forte volonté de participation des salariés manifestée dans les réflexions et les travaux sur ce projet d'association et lors de l'élaboration d'autres projets. La communication interne sera améliorée pour permettre une plus grande transparence.

AXE 4 : SE POSITIONNER COMME ACTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Il devient nécessaire que l'association se dote d'une stratégie d'action pour les années à venir prenant en compte son environnement partenarial et son territoire d'action. Elle doit également faire évoluer son modèle de gestion dans un contexte où les budgets sont contraints et où la concurrence se fait sentir, tant avec le secteur marchand que non-marchand.

S'INSCRIRE DANS LE MODÈLE DE GESTION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'ANEF s'inscrit pleinement dans la définition de l'économie sociale et solidaire. A savoir :

- répondre à des objectifs d'utilité sociale et s'efforcer de traduire en actes les valeurs de solidarité et de respect de la dignité humaine,
- développer des méthodes de gestion transparentes et rigoureuses,
- employer un mode d'organisation démocratique,
- avoir une capacité d'initiative et une relative indépendance.

Le défi assumé par l'ANEF est d'apporter un service de qualité au regard des financements alloués, tout en respectant ses valeurs. Pour ce faire, l'ANEF doit conjuguer une viabilité économique et une plus-value sociale en diversifiant son modèle économique, en ajoutant aux divers financements publics des fonds issus de fondations, du mécénat populaire ou du mécénat d'entreprise.

S'IMPOSER COMME ACTEUR INCONTOURNABLE DE SES TERRITOIRES EN RENFORÇANT SA PRÉSENCE

L'ANEF a développé son action dans l'agglomération clermontoise puis à Riom et à Vichy. Elle s'impliquera plus fortement dans le développement de ces territoires. Elle renforcera son ancrage dans la nouvelle métropole auvergnate et poursuivra son développement dans d'autres communautés de communes voire sur d'autres départements.

Les actions et les projets de terrain doivent se tenir au plus près des personnes accueillies ou accompagnées et développer des initiatives innovantes avec des partenaires locaux.

L'ANEF se donne pour objectif, à la fois d'étendre son champ d'action opérationnel et politique afin de répondre à des besoins sociaux non couverts, de diversifier ses sources de financement et d'être reconnue comme un acteur social sur le plan régional.

DÉVELOPPER DES COMMUNAUTÉS D' ACTIONS ET DES PARTENARIATS SUR LES TERRITOIRES

Tenant compte du contexte concurrentiel et de l'évolution des besoins, l'ANEF s'inscrira dans la création de groupements d'économie solidaire capables de repérer et d'accompagner des projets sociaux, ou d'autres formes de coopération institutionnelle. Elle mettra également en place des collaborations et des partenariats avec d'autres associations de terrain.

L'objectif de cette démarche de coopérations entre acteurs et réseaux associatifs du terrain est de permettre une meilleure efficacité en matière de gestion de projets et d'innovations sociales. Il s'agit aussi de développer des compétences collectives d'associations et de gagner en crédibilité face aux donneurs d'ordre et aux financeurs.

PROMOUVOIR UNE DIMENSION ÉCOLOGIQUE AU SEIN DE L'ASSOCIATION

L'ANEF accompagnant les personnes en situation de vulnérabilité vers une participation citoyenne à la société, elle prend en compte les migrations et elle lutte contre la précarité énergétique, la mauvaise alimentation ou la pollution qui les frappe plus que d'autres.

L'ANEF étant un acteur économique, ses choix d'achat et d'investissement doivent être éclairés au regard de critères environnementaux. L'association veut être « durable » au titre

de sa responsabilité, et aussi pour sa pérennité.

L'ANEF prenant sa part au développement durable, elle mettra en œuvre et promouvra des gestes usuels de fonctionnement respectueux de notre environnement tant pour les personnes accueillies que pour les professionnels. Elle s'attachera également à la sobriété et à développer une réelle efficacité environnementale dans les territoires où elle est impliquée.

**LA MÉTHODE CHOISIE
POUR ÉLABORER
CE PROJET :
UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE**

UN PROJET D'AVENIR

Le projet associatif écrit en 2011 privilégiait des changements internes à l'ANEF Puy de Dôme. Des exigences externes d'ordre économique, politique et social sont venues impacter les positionnements actuels et réin-

terroger la gouvernance et la stratégie associative.

Le nouveau projet associatif redonne du sens à l'action et affirme des orientations stratégiques.

UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE AVEC UN ACCOMPAGNEMENT STRUCTURANT

Le conseil d'administration a opté pour un travail partagé, pour réactiver le sentiment d'appartenance à l'ANEF. Il a confié l'accompagnement à un cabinet extérieur, COPAS, nommé une cheffe de projet et un comité de pilotage.

Il a mobilisé les salariés, les administrateurs, et les personnes accompagnées pour construire le projet.

Des questionnaires individuels et anonymes ont été largement renseignés avec une participation de près de 67% des salariés. 31 personnes accompagnées ont été entendues en entretiens individuels. 3 groupes d'expression ont réuni 29 salariés (cadres et non-cadres) pour aborder le diagnostic, et 4 groupes

thématiques centrés sur la réflexion et la conception du projet ont réuni 24 salariés et administrateurs.

La perception du travail avec l'ANEF a été audité auprès de sept partenaires (3 associations, 3 financeurs et 1 centre hospitalier).

En communication interne, le travail a été relayé par des feuilles d'information diffusées à tous et des temps d'échange pendant les réunions de service.

UN PROJET ASSOCIATIF MÛRI COLLECTIVEMENT PENDANT UN AN

La démarche a été engagée en octobre 2016. La phase de diagnostic, réalisée de février à avril 2017, a été formalisée dans un document de 30 pages. La phase de réflexion et de production collective, concentrée d'avril à juin, a été transcrite dans un document de 48 pages.

Le 4 juillet, un séminaire a réuni le conseil d'administration avec les membres du comité de pilotage, le directeur général et un représentant du personnel pour dégager les orientations stratégiques.

De juillet à septembre, un groupe d'écriture composé du président, de deux administrateurs, du directeur général, de la cheffe de projet et de deux salariés non-cadres, a assuré collectivement la rédaction.

Le conseil d'administration et l'assemblée générale ont conclu en octobre 2017.

L'ensemble de la démarche a été accueillie favorablement et la qualité de l'accompagnement réalisé par le cabinet COPAS a optimisé le travail collectif, pour donner corps à un projet engagé, ambitieux et fidèle aux valeurs de l'ANEF.

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



34, rue Niel
63 100 Clermont-Ferrand

04 73 14 51 50
contact@anef63.org

www.anef63.org