

# ANEF VALLEE DU RHONE

## Projet associatif

*« IL FAUT ENGAGER LES ACTIVITES D'ANTICIPATION ET D'IMAGINATION A UN AVENIR PENSABLE ENTRE DIVERS SCENARIOS ET CHOISIR D'Y CONSACRER DES FORCES DE REALISATION CAPABLES D'INVENTER CONCRETEMENT LE FUTUR ET NON PAS DE SUIVRE SEULEMENT LES PENTES D'UN CHANGEMENT ASSURE. C'EST DONC CELA QU'ON APPELLE LE PROJET ».*

*RENAUD SAINSAULIEU, 1997*

# ANEF Vallée du Rhône

## PROJET ASSOCIATIF

*La philosophie de ce projet associatif se résume en peu de mots : un projet fondé sur des valeurs fortes qui irriguent l'action quotidienne et l'organisation générale ; des valeurs déclinées en objectifs organisationnels ; un projet qui ne reste pas cantonné à un mode incantatoire mais qui soit une véritable boussole pour l'action de chacun et une feuille de route pour l'association.*

## 1 DES RACINES HISTORIQUES A LA REFONDATION

### 1.1 Le modèle originel de la famille Michelin

L'origine de l'ANEF est intimement liée au destin d'une femme : Marguerite-Marie Michelin. De retour de déportation où elle a fait l'expérience, comme condition de survie, de l'entraide entre femmes aux origines et aux histoires fort différentes, celle-ci a le souci de venir en aide aux femmes en difficulté. Ainsi se mettent en place, à son initiative, des lieux de soutien à Paris et en province.

Le 4 janvier 1952, elle fonde, avec six autres amies, une association loi 1901 pour porter et structurer ces actions : « l'Association Nationale d'Entraide Féminine : ANEF ». Son but : « Soutenir et coordonner l'action de tous ceux qui, en dehors de toute préoccupation politique ou confessionnelle, s'occupent de la réadaptation sociale des jeunes filles n'ayant pas atteint 25 ans, sorties officiellement des internats de rééducation ou de semi-liberté ».

Pour venir en aide aux femmes accueillies, sont ainsi progressivement créés onze établissements appelés sections, répartis sur le territoire national. Ces établissements sont animés par des bénévoles, peu à peu relayés par des professionnels de l'action sociale. Le modèle ANEF va alors essaimer dans toute la France pour rayonner au-delà de ces initiatives locales.

Loin de nier cet héritage, creuset de l'action associative, il s'agit plutôt de comprendre les valeurs qui ont guidé cette initiative. Se souvenir de l'histoire ne doit pas rendre immobile l'ANEF d'aujourd'hui : l'action de ces pionnières nous rappelle plutôt les missions de l'association pour améliorer le monde de demain : accompagner les personnes vulnérables et promouvoir une société plus juste et équilibrée.

## 1.2 Le développement des missions et l'accueil d'autres publics fragiles

En 1968, l'ANEF est reconnue d'Utilité Publique. Elle modifie ses statuts en 1976 pour élargir son accueil aux jeunes hommes. Elle prend alors le nom de « Association d'Entraide, dite ANEF ».

## 1.3 L'indépendance de 2007

L'évolution des politiques publiques et la décentralisation conduisent l'ANEF à prendre la décision de rendre autonomes toutes les sections en 2007. Laissant les sections départementales libres de leur destin, la section de la Drôme, soucieuse de perpétuer l'action engagée sur le terrain, décide alors de s'instituer en association indépendante. Le 3 novembre 2007 sont ainsi déposés à la préfecture de la Drôme les statuts de l'ANEF Vallée du Rhône, dont l'objet est ainsi formulé : « œuvrer en dehors de toute préoccupation politique ou confessionnelle et sans exclusive à la prévention, la protection, l'éducation, la réadaptation, l'insertion sociale et professionnelle de personnes : enfants, adolescents, adultes se trouvant en danger moral physique ou victimes d'exclusion ».

Le protocole d'autonomisation des sections crée la fédération ANEF reconnue d'Utilité Publique, constituée de toutes les associations départementalisées dont les statuts déposés le 31 décembre 2007 ont pour objet :

- « d'assurer un lien permanent entre ses membres
- de réunir, conforter, animer et coordonner les actions des associations adhérentes pour les aider à poursuivre leurs missions
- d'assurer la représentation des associations adhérentes auprès des pouvoirs publics et auprès des organisations présentant un intérêt commun ou ayant un lien avec les objectifs statutaires des associations adhérentes
- de rechercher, susciter, encourager la création d'associations concourant à l'objet énoncé à l'article 1 des présents statuts et les conseiller dans leur développement
- de promouvoir toute initiative et de conduire toute action permettant de faire naître des synergies propres à assurer le rayonnement de la Fédération dans le respect de la charte de l'ANEF. »

---

## 2 UN PROJET FONDE SUR UNE VISION D'UN MONDE EN MUTATION

---

**« Quand il est urgent, il est trop tard » (Talleyrand)**

Cette maxime illustre le piège dans lequel de nombreuses organisations sont tombées et tombent encore, confondant la nécessité de s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et le rythme de ces changements. L'urgence est le symptôme d'une organisation en manque de temps, qui ne peut résoudre les problèmes que dans la crise, s'empêchant ainsi toute marge de manœuvre dans les prises de décisions. L'ANEF Vallée du Rhône a construit son projet associatif dans une vision tout autre, diamétralement opposée.

Pour ne pas subir, pour ne pas être en position de réaction, pour ne pas être dominé par l'environnement, ce projet s'est construit autour d'une posture proactive : résolument tourné vers l'extérieur et l'avenir. C'est cette philosophie qui irrigue le projet associatif de l'ANEF Vallée du Rhône.

Le projet associatif s'inscrit donc dans une démarche prospective qui cherche à anticiper les révolutions invisibles, à identifier les faits porteurs d'avenir, à écouter les véritables ruptures structurelles. Comprendre les mutations de demain, être une vigie des problématiques sociétales émergentes et anticiper les grands bouleversements constituent dès lors une posture institutionnelle.

**« IL N'EST DE VENT FAVORABLE POUR CELUI QUI NE SAIT PAS OU IL VA » (SENEQUE)**

Il faut pour cela observer les transformations de nos sociétés de façon précise afin de repérer l'évolution des publics et leurs besoins,

- des nouveaux besoins, évolution des publics (personnes vieillissantes, sortant de prisons, troubles psychologiques, etc.)
- des relations avec les parents et les usagers qui bougent

**C'EST LA SURPRISE ET L'ETONNEMENT QUI NOUS OBLIGENT A EVOLUER (EDGAR MORIN)**

L'ANEF Vallée du Rhône, aussi déterminée qu'elle soit, ne peut faire l'économie de se projeter dans l'environnement et de mieux comprendre les transformations de l'action publique et des modalités de gestion. La loi du 21 juillet 2009 a ainsi donné un coup d'accélérateur à la réforme du système social et médico-social. L'implantation territoriale devient un enjeu important. Les modes d'allocation de ressources deviennent soumis à des évaluations de performance articulant efficacité productive et qualité du service rendu.

Au-delà des réformes de l'action publique qui impactent le secteur social et médico-social, les zones d'intervention de l'ANEF seront aussi bousculées par les transformations des politiques sociales.

Dans cette perspective, les opérateurs (les associations, les services du département, les collectivités territoriales, les magistrats) ne peuvent apporter de réponses pertinentes et efficaces que dans le partenariat, dans une vision stratégique d'ensemble, en évaluant et en adaptant de manière permanente les moyens mis en œuvre. De ce fait, il ne peut y avoir de « filières » étanches et incontournables.

Ainsi, la notion de réseau interactif, comme mode d'organisation et de communication, apparaît comme une réponse adaptée à la complexité des situations personnelles et collectives à traiter.

Cependant l'association affirme sa volonté et sa capacité de penser d'elle-même. Elle porte un regard constant sur le contexte dans lequel elle agit, et reste libre de prendre position et participer à tous débats qui concernent ses missions. Elle se place naturellement dans les dispositifs publics comme partenaire politique et professionnel, avec son expérience, sa vision de la société et le savoir-faire de ses professionnels.

### 3 DES VALEURS FORTES POUR BÂTIR LE PROJET ASSOCIATIF

---

Les missions de l'ANEF Vallée du Rhône sont motivées par la finalité de **développer le vivre ensemble**. L'atteinte de cette finalité repose sur une série de valeurs indissociablement liées.

- **La reconnaissance du Sujet** : l'individu, pour s'affirmer en tant qu'acteur de sa propre vie, et Sujet socialement reconnu, doit apprendre à se connaître, à accepter l'autre, à connaître ses capacités, ses limites, à respecter les règles de la vie en société et de la civilité. Toute personne est fondée à développer un projet de vie, quels que soient ses difficultés, ses handicaps, les contraintes de son environnement familial ou social ou les facteurs d'exclusion sociale qu'elle subit. La personne est d'abord un individu à part entière avec ses propres compétences et a donc droit au respect comme personne, même si elle est en difficulté, en marge ou exclue. C'est sur ce principe de responsabilité, que l'association recherche et co-construit toujours avec la personne, les moyens d'être auteur et acteur de son « mieux-être » et son « mieux vivre », avec le souci permanent d'évaluer le danger ou le risque auquel celle-ci peut être confrontée.

Son action vise à être révélateur des capacités de chaque personne, et des ressources de son environnement social et relationnel.

L'élaboration et la concrétisation de ce projet nécessitent un accompagnement, qui suppose que l'on mette les personnes en situation d'élaborer et de négocier ce projet.

- **l'approche globale de la personne humaine** : la prise en compte des besoins et des difficultés de l'individu ne peut se réduire à une juxtaposition d'approches techniques. Elle appelle une réponse globale intégrant toutes les dimensions de la personne. Ceci implique une capacité à faire travailler ensemble les différents métiers et les différents acteurs de notre association.

Dans cette démarche de projet, notre action consiste à favoriser la mobilisation collective en mettant en place les moyens pour que les personnes en difficulté puissent participer à ces actions destinées à modifier leur environnement. Ce travail s'appuie aussi sur des accompagnements individuels et sur les réseaux personnels des familles. Nous sommes alors des artisans de la mise en lien, facilitant le développement des savoir-faire collectifs par une mise en synergie locale des acteurs – jeunes, adultes, institutions, associations.

- **l'entraide et la solidarité**, au sein de l'association, et dans chacun de ses établissements :

- entre les générations,
- entre les personnes qui ont différents types de difficultés

**IL N'EXISTE PAS D'AUTRE VOIE VERS LA SOLIDARITE HUMAINE QUE LA RECHERCHE ET LE RESPECT DE LA DIGNITE INDIVIDUELLE (PIERRE LECOMTE DE NOÛY)**

- **Le respect de la dignité**, fondée sur les droits fondamentaux de toute personne humaine quelles que soient les différences, d'origine culturelle, confessionnelle, sociale ou ethnique, de sexe, de statut. L'ensemble des pratiques mises en œuvre s'adosse à la convention internationale relative aux droits de l'enfant, aux droits de l'homme et à la chartre des droits et libertés de la personne accueillie introduite par la loi de janvier 2002.

Ceci implique que nos actions soient fondées sur l'accueil, l'acceptation des différences, la non-discrimination, l'écoute, la compréhension, le dialogue, la confidentialité, la bienveillance.

Considérer l'accès aux droits pour les populations comme fondamental dans le développement de nos actions a pour corollaire une prise en compte de la citoyenneté sans ambiguïté. Les individus sont sujets de droits et non objets de notre travail social.

Et en rappelant l'égalité de tous, la loi permet de passer d'une logique d'assistance à une démarche d'accès aux droits. Elle exige un travail sur le rapport des personnes aux institutions. « *Tout ce que tu fais pour moi, sans moi tu le fais contre moi.* » (proverbe africain)

## 4 LES PRINCIPES QUI GUIDENT L'ACTION

---

Les valeurs n'ont de sens que si elles s'incarnent en principes. Sans écho pratique, elles ne forment qu'une profession de foi inopérante et risquent de faire apparaître l'éthique comme un simple gadget commercial.

### **Le réalisme économique**

Si le premier devoir et la raison d'être de l'ANEF (accompagner les personnes vulnérables) doivent focaliser toutes les énergies, cela n'est pas antinomique avec une attention soutenue aux problématiques de gestion et d'organisation : même l'atteinte de la finalité sociale nécessite la congruence avec les objectifs économiques. L'association doit veiller à sa pérennité et donc être rigoureuse dans sa gestion, c'est-à-dire satisfaire aux différentes exigences économiques et veiller à intégrer les contraintes de la régulation économique du secteur. Notre association ne peut être idéologiquement viable que si elle est économiquement efficace.

Pour pouvoir respecter les engagements pris au nom des valeurs et de l'éthique, l'ANEF Vallée du Rhône doit conserver les moyens économiques et financiers de ses ambitions. Pour demeurer un acteur fort et une voix entendue dans les sphères de décision du secteur social et médico-social, capable d'exercer son métier comme elle l'entend, l'association doit rechercher une croissance économique garante de son efficacité à venir, une croissance rentable, certes, mais réfléchie, viable et humaine.

### **La qualité de service et l'efficience**

Nos usagers ne sont pas des clients mais des personnes vulnérables avec lesquels nous établissons, non seulement un contrat d'accompagnement, mais plus encore un contrat moral.

La qualité de service passe par une écoute active des besoins des personnes accompagnées par l'ANEF mais également par le souci de maintenir et renforcer en permanence l'exigence de qualité professionnelle. **Il s'agit d'articuler pratiques professionnelles bien traitantes et participation des usagers, comme axes de performance.**

L'amélioration de la qualité est une démarche construite sur des idées d'adaptation et d'évolution permanentes. Cette démarche permet d'inscrire l'ensemble des acteurs dans une démarche d'amélioration continue, de développer et de faire évoluer les compétences qu'il convient de mettre en adéquation avec les besoins et attentes des usagers, de mutualiser les savoir-faire et savoir-être de tous ses acteurs, de rendre cohérentes ses actions et de les valoriser, d'être force de proposition pour ses interlocuteurs et partenaires, décideurs, financeurs nationaux, régionaux ou départementaux, afin que l'aspect économique seul, ne détermine pas les orientations et choix budgétaires, mais que les critères repérés comme niveau d'exigence reflètent la réalité des modalités d'accompagnement ou d'actions entreprises.

L'Anef tient donc à souligner la nécessité de prendre en compte, dans la notion d'efficience et de performance voulue par les pouvoirs publics, la participation des usagers et l'amélioration des pratiques professionnelles en s'appuyant notamment sur les travaux de l'ANESM en matière de démarche d'amélioration.

## **La proximité**

L'objectif de l'association consiste également à répondre aux besoins de terrain, à être un acteur local, à inscrire son action dans les spécificités des territoires de la Vallée du Rhône. Cela implique une connaissance fine des problématiques locales et l'organisation de réponses au plus près des besoins des usagers. Les besoins des personnes et les attentes dans le domaine de l'action sociale sont évolutifs et s'expriment de manières très diverses.

C'est pourquoi les outils techniques dont dispose l'ANEF, tant au niveau des savoir-faire éducatifs que de ses institutions, doivent sans cesse être évalués à la lumière de la nature des besoins décelés.

Il y a lieu d'être plus particulièrement attentif à l'expression des difficultés et problèmes sociaux à l'interaction des difficultés sociales et de la souffrance psychique des personnes. Ceci caractérise le travail social d'aujourd'hui et détermine la complexité des réponses à apporter.

On ne peut plus, dans la plupart des cas, se contenter de réponses de service uniques. L'élaboration pluridisciplinaire de réponses composées à partir de ressources partagées et adaptées doit être privilégiée.

## **La vigilance sociétale**

Écouter systématiquement les transformations des publics, des sociétés, des territoires devient une nécessité pour l'association dans un monde qui bouge en permanence.

Cette fonction de vigie se traduit par une ouverture plus grande de l'association à l'extérieur que si l'on prend en compte dans un projet global les dimensions économiques, sociales, urbanistiques, culturelles, politiques des problèmes rencontrés.

Participer au développement local, c'est donc coopérer avec des élus, des représentants des pouvoirs publics, des techniciens, des économistes, des artistes, des entrepreneurs... dans le souci de prendre en compte les données locales et de comprendre les diverses problématiques à l'œuvre.

## **La plasticité**

Pour faire face à ces mutations, la flexibilité des structures comme des professionnels devient un principe d'action essentiel. Loin de nous l'idée de développer le changement pour le changement en lui-même. Les transformations rapides et fortes des sociétés impliquent en retour des organisations capables de s'adapter rapidement, et dont la principale qualité devient la plasticité et le mouvement.

## **La transparence**

L'ANEF se doit d'être transparente à tous les niveaux en diffusant une information suffisante, afin que les professionnels et les usagers puissent accéder à une bonne compréhension du fonctionnement de l'association, et ainsi exercer, en toute connaissance, leur pouvoir de décision.

En participant à une mission d'intérêt général, l'action de l'association est publique. Ses pratiques et ses résultats se doivent par conséquent d'être visibles et lisibles.



## 5 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

---

1. Assurer la couverture la plus homogène possible du territoire et des zones limitrophes de l'Isère et du Rhône.
2. Favoriser une approche préventive des risques, au sein des deux pôles de l'association : réinsertion d'une part et enfance/famille d'autre part.
3. Renforcer le rôle de l'ANEF en tant qu'acteur des politiques sociales publiques au travers :
  - de la participation aux instances d'expertises et de concertation créées par les pouvoirs publics
  - d'expérimentations visant à proposer de nouveaux services ou à améliorer le service rendu à la population.
4. Se préparer aux nouveaux modes de financements, en développant en particulier :
  - la démarche évaluative à tous les niveaux de l'organisation, en tant que justification et support des actions réalisées
  - la connaissance et la maîtrise des coûts des prestations effectuées, sous contrainte du respect de l'exigence de qualité.
5. Renforcer la coopération avec les associations œuvrant dans le même champ de compétences, dans le sens d'une meilleure synergie des diverses compétences, expériences et actions des uns et des autres.
6. Développer la formation et le développement des compétences des professionnels autour de leur cœur de métier, pour faire face aux nouvelles problématiques liées à l'évolution de besoins de la population dans les domaines suivants : le logement, l'évaluation, le diagnostic, la médiation, le développement social, la réparation pénale.
7. Rompre le cloisonnement des services à l'intérieur de l'association et favoriser la transversalité au travers :
  - de la conception et du déploiement de méthodes et d'outils communs de travail
  - de la promotion de la mobilité interne.
8. Définir une stratégie globale de communication interne et externe, articulée sur le cadre de référence que forme le projet associatif.

---

## 6 LES CONSÉQUENCES PRATIQUES POUR L'ORGANISATION : GOUVERNANCE ET PILOTAGE

---

### 6.1 Les principes généraux

L'organisation s'appuie sur **un dispositif associatif** qui regroupe une diversité d'acteurs disposant d'un ensemble de ressources et de compétences complémentaires et articulées dans une dynamique globale. L'association forme une **unité, où la diversité et la coopération** participent à la qualité de la vie associative et des projets. L'association est une **organisation dynamique de réseaux et d'acteurs** ayant chacun sa légitimité et sa compétence, mais agissant dans le dialogue et la complémentarité. La gouvernance invite à la participation des acteurs et à la pluralité des espaces de communication au service du projet associatif. Elle s'appuie sur une organisation qui apprend d'elle-même et de ses environnements, par l'expérience et par sa capacité à promouvoir l'échange et le débat.

### 6.2 Les instances dirigeantes

#### 6.2.1 Le Conseil D'administration

Il définit la politique générale et exerce une responsabilité globale de la vie associative.

Il est garant du projet associatif, est piloté par la Présidente de l'Association et animé conjointement avec le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration est alimenté par les travaux du bureau et crée les liens nécessaires avec les autres instances.

#### 6.2.2 Le Bureau

Il assure le pilotage global et l'animation du dispositif associatif. Il assure la synergie entre les responsabilités des dirigeants bénévoles et salariés. Il prend les décisions qu'il soumet au Conseil d'Administration, lesquelles permettent de conduire la gestion et l'administration de l'Association. Il est constitué :

- de la Présidente : Béatrice Heintz
- le vice-président : Yves Juvet
- du Trésorier : Frédéric Jarjat
- de la Secrétaire : Pasquale Piras
- de la Secrétaire-adjointe : Geneviève Brunet
- du directeur général : Jean-François Paoli

**La direction générale** animée par le directeur général, garantit la cohérence et les bonnes articulations internes et externes. Elle est chargée d'animer et de dynamiser les ressources humaines et les compétences, de coordonner l'harmonisation des politiques transversales et de gestion des dispositifs, établissements et services, en lien étroit avec les directeurs. Elle articule une communication hiérarchique et participative, s'appuyant sur la qualité du dialogue et des coopérations internes.

La direction générale s'appuie sur le siège social et administratif, chargé de fonctions logistiques et techniques spécifiques, d'appui aux deux Pôles dans les domaines financiers et administratifs, des ressources humaines, et du contrôle de conformité. Le siège développe les prestations nécessaires à son activité, en lien avec celle des différents services. Il se dote d'un projet de service dans le cadre de son agrément.

### 6.2.3 Les instances fonctionnelles

**Un conseil de direction** auquel participent les deux directeurs de Pôle forme autour du directeur général les niveaux de l'interaction et de la communication interservices ; il participe à la cohérence et à la cohésion du management global. La Présidente peut assister à la demande ou si nécessaire aux travaux de cette instance. C'est une instance fonctionnelle, de conseil et d'aide à la décision.

**Un conseil de gouvernance**, placé sous la responsabilité de la Présidente assistée du directeur général, assure un rôle de communication interne de type transversal. Ses missions portent sur des thèmes d'ordre éthique et déontologique et peuvent concerner l'étude de dossiers spécifiques en lien avec les missions et les innovations. C'est un espace de vigilance interne, de réflexion et de coordination, qui ne se substitue pas aux responsabilités des instances hiérarchiques et fonctionnelles. Il regroupe différents acteurs associatifs : usagers, professionnels, cadres, directeurs et administrateurs.

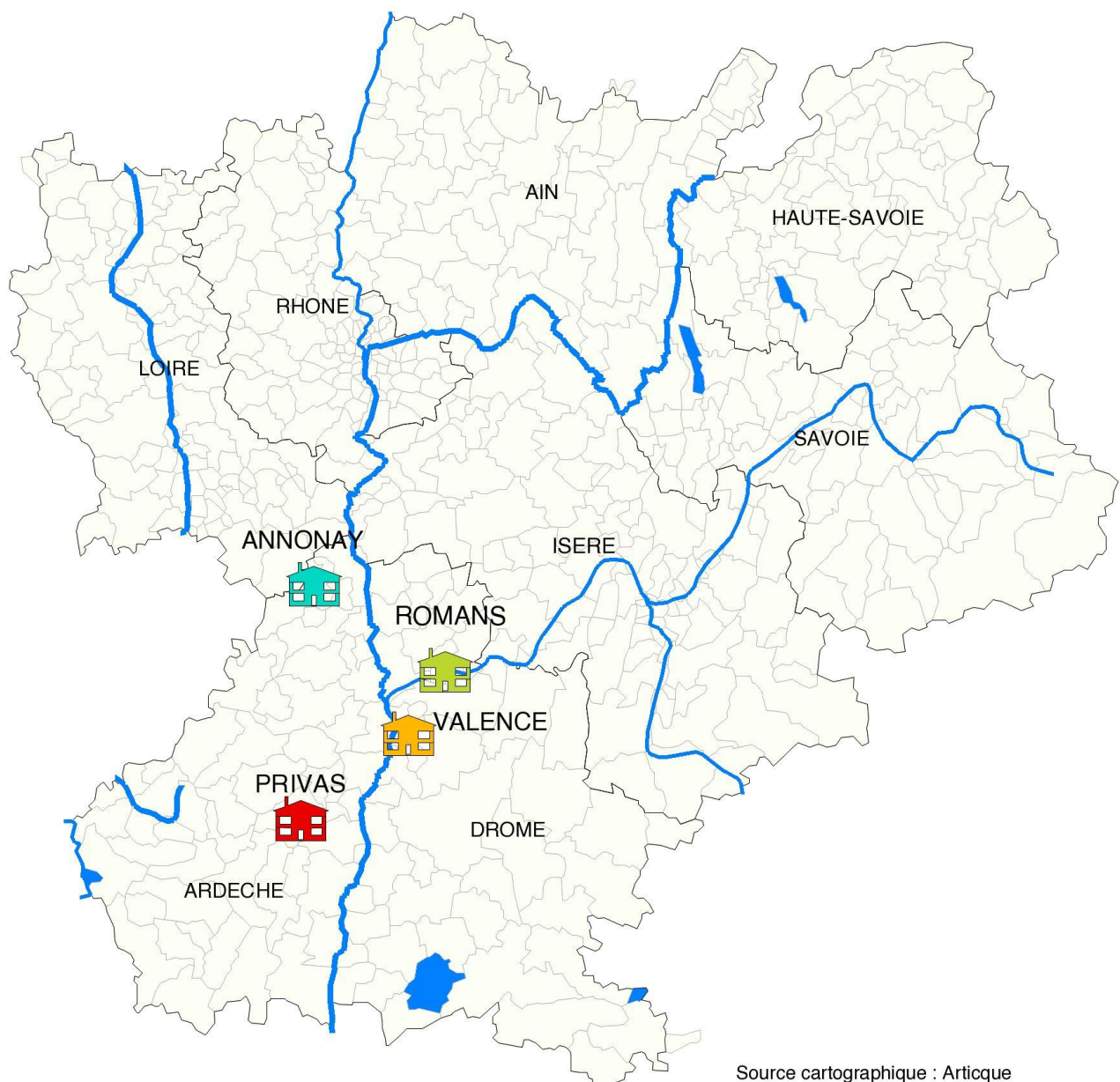
**Les équipes de direction**, contribuent à la direction et à l'animation. Ce sont des lieux d'aide à la décision, de coordination et de régulation, et leur fonctionnement est identifié dans le projet d'établissement. Elles sont composées des Directeurs de Pôles et des chefs de service.

**Des groupes de travail interservices**, des formations intra sur des thèmes mobilisateurs participent à l'ouverture, à la communication interprofessionnelle. Ces organisations soutiennent les innovations sur les projets et les pratiques auprès des personnes accompagnées. Elles sont animées par les cadres ou directement par des salariés mandatés.

**Les instances représentatives du personnel** participent au dialogue et aux relations sociales. Elles contribuent à la qualité et à l'évolution du climat social et des articulations avec l'employeur. Le comité d'entreprise, à travers sa mission, est acteur dans la réflexion générale, et il donne son avis sur les choix associatifs.

# Annexe : l'ANEF aujourd'hui

## ANEF Vallée du Rhône : sites d'implantation



## L'ANEF VALLEE DU RHÔNE EN QUELQUES CHIFFRES

---

---

❖ Un budget de 5,2 millions d'euros

---

❖ 3 sites d'implantation dans 2 départements

---

❖ 84 salariés

---

❖ 1 270 usagers en file active

---

❖ 9 établissements et services

❖ Drôme

- Service administratif
- Service logement
- Accueil maternel
- SESAM
- AEMO
- PAEJ
- CHRS « la TRAME »

❖ Ardèche

- ERSA
  - CHRS Privas
-