



Validé au CA du 28/10/2014

**FORTE DE SON HISTOIRE**

# **PROJET ASSOCIATIF 2014 / 2019**

**POUR CONSTRUIRE L'AVENIR**



## **Notre projet associatif 2014/2019 pour continuer à se mobiliser sur l'essentiel**

La poursuite de la réflexion est l'actualisation du projet politique associatif.

Cette notion, valide dans le monde des organisations comme expression de la politique générale, peut se traduire par l'expression de projet d'entreprendre, pour marquer ainsi la nature de ses fins.

Ce projet se définit comme une anticipation opératoire, individuelle ou collective, d'un futur désiré ; il est alors un processus de pilotage de l'action associative.

Nous devons veiller à son évolution, guidés par les valeurs humanistes de notre association et devons poursuivre ce mouvement continu de réflexion, de proposition propre à faire vivre notre projet associatif, véritable instrument de gouvernance.

C'est aussi l'occasion pour notre association de poursuivre l'inscription de cette dernière dans un échange que nous souhaitons fédérateur avec toute la communauté de travail, l'ensemble des équipes et de nos partenaires.

Exercice de communication par définition, nous espérons qu'il est une formidable opportunité pour ensemble se mobiliser sur l'essentiel.

*Le président de l'ADSEA de l'Aisne*

*Yvon BENABDELLI 26/06/2014*



Résolument orientée vers l'avenir, l'ADSEA de l'Aisne, forte de son histoire, a la volonté d'inscrire son projet associatif dans la réalité sociale et économique présente et en devenir.

La place importante qu'elle occupe dans l'action sociale départementale aux côtés d'autres partenaires est due à la conviction de ses membres bénévoles, à la compétence de ses salariés, à la collaboration des acteurs et décideurs sociaux.

Aujourd'hui, sans doute plus qu'hier, le secteur social doit affronter ses responsabilités et organiser, d'après un mode de pensée constructif, des systèmes et des repères qui permettent à chaque personne de pouvoir un jour utiliser les structures d'aides et d'accompagnement que propose l'ADSEA de l'Aisne sans se sentir dévalorisée.

Dès lors, les professionnels que nous sommes, guidés par les valeurs humanistes de l'ADSEA, réaffirmées dans ce projet associatif 2014/2019, n'auront de cesse d'apporter quotidiennement des réponses appropriées aux situations individuelles et collectives des personnes les plus fragiles de notre société dont elles sont de ce fait souvent exclues.

*Le directeur général*



## AVANT-PROPOS

L'ADSEA demeure, aujourd'hui, encore plus qu'hier lors de la rédaction de son premier projet associatif, une organisation confrontée à des mutations sociales, économiques, politiques, financières l'amenant, comme toute organisation actuelle réactive à s'inscrire dans une démarche prospective.

Cette association ainsi que les membres du personnel ont connu, dans un passé encore récent, différentes phases de changement, elles n'ont en rien altérées sa volonté d'entreprendre.

Suite à, son premier projet associatif et l'actuel renouvellement de ce dernier, cette association poursuit donc aujourd'hui le renforcement de son mouvement identitaire.

*Quel sens ?*

*Quel avenir ?*

*Quelles prestations de service dans l'esprit de la loi 2002-2, en lien avec l'évolution de l'environnement social ?*

Plusieurs facteurs viennent expliquer ce nécessaire renforcement identitaire :

**La complexité des situations de travail et des contextes partenariaux.**

**Un positionnement affirmé comme force de propositions.**

**L'innovation et l'expérimentation.**

**Une évaluation par processus et non seulement par résultats s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue.**

**Une réflexion stratégique.**

Tous ces facteurs se retrouvent dans les sciences humaines et la recherche managériale en un mot : *l'entrepreneuriat*.

Toute organisation trouve une limite à son taux de développement et de croissance, précisent VERSTRAETE et PENROSE<sup>1</sup>.

Présider et diriger une association, actuellement, exige une perception anticipative (*un projet*), une vision politique de l'association (*stratégie*), des qualités d'impulsion des équipes (*direction et encadrement des personnels*) et des modalités décisionnelles articulées autour des opportunités.

Si l'ADSEA intègre une démarche entrepreneuriale, et ce renouvellement du projet associatif peut être considéré comme une poursuite du processus engagé en 2007, elle assimilera la prise en compte d'événements comme saisie d'opportunités s'inscrivant dans un plan stratégique.

L'ADSEA regarde devant elle en utilisant différemment les ressources du passé ; elle a envie de manifester une habileté à percevoir les perspectives, à faire des choses nouvelles et à utiliser différemment les compétences existantes.

Se référant à la gestion de situations complexes dans toutes ses composantes, l'association se doit d'intervenir dans des interactions entre des éléments parfois contradictoires ; dans le passé, on aurait pu les opposer mais aujourd'hui, le moment est venu de les intégrer de façon « *dialogique* » dirait Edgar MORIN et cela signifierait donc :

**Une intentionnalité** : un état d'esprit qui dirige la réflexion, l'expérience et l'action vers la réalisation de projets,

**La proactivité** : une volonté chez les cadres et les travailleurs sociaux d'anticiper,

**La vision entrepreneuriale** : la capacité à identifier le non dit, des besoins non exprimés, se baser sur une intuition et une volonté de développement,

**Le repérage d'opportunités** : l'appréciation, par une veille stratégique permanente, des signes et sollicitations de l'environnement, de moments favorables.

---

<sup>1</sup> VERSTRAETE : *Entrepreneuriat*, Editions L'Harmattan, Paris 1999

La saisie des opportunités : tel serait le maître-mot actuellement dans le sens où l'ADSEA est et sera confrontée à des événements qui influenceront le travail comme processus irréversibles définissant de nouvelles modalités managériales et d'autres pratiques de travail.

La loi 2002 nous y incite déjà et ce depuis maintenant plus dix ans!

Les partenaires habituels de l'ADSEA sont dans cette attente !

Plusieurs méthodes entrepreneuriales existent, donc diverses manières de répondre aux opportunités :

1. une approche stratégique en 4 étapes : initiation, maturation, décision et finalisation,
2. un changement d'organisation : une réflexion stratégique, l'expérimentation d'une nouvelle structure, l'organisation apprenante (l'événement est évalué en tant que source de nouveaux savoirs) ; il s'agit d'un processus cognitif par lequel il existe une relation étroite entre l'activité innovante et la pensée, les savoirs associatifs,
3. la prise en compte de la triade « individu - action - contexte » : un projet individuel doit se traduire en activités assez rapidement avec une évaluation de l'impact au niveau de l'association et de l'environnement pour une validation organisationnelle.

La démarche entrepreneuriale est le fait d'individus qui accomplissent des actions concrètes, les initient, leur donnent un sens collectif par un travail d'équipe et partenarial ; l'ADSEA n'est pas étrangère à une telle démarche mais il reste à travailler l'inscription associative.

Ceci invite, sans pour autant amoindrir l'investissement individuel à déplacer le projecteur : en le dirigeant moins sur l'homme en tant qu'individu porteur de potentialités mais en l'orientant vers « *l'homme qui agit et entreprend en passant de l'individu à un sujet créateur de l'histoire* »<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C. LEBRUN : Le sujet créateur du futur, *Futuribles*, n°235, octobre 1998



## L'ADSEA : DES VALEURS

L'association est porteuse de valeurs humanistes :

↳ Fraternité

↳ Respect

↳ Citoyenneté

↳ Don de soi

↳ Responsabilité

↳ Engagement



## ADSEA : ANCRAGE

Les fondements de l'association reposent sur :

La protection des mineurs et des majeurs avec une prise en charge globale et un développement de la personne dans son contexte.

L'accompagnement des adultes dans la parentalité.

Le service à nos concitoyens en difficultés.

Un outil de politique sociale et de promotion de la personne qui s'est stabilisée sur ses activités de base avec une crédibilité auprès des financeurs.

Une plus value apportée par l'innovation, la réactivité et la souplesse.

L'écoute des difficultés des populations.

Une capacité de veille sociale par une proximité relationnelle et une distance professionnelle.

Une ouverture partenariale avec les travailleurs sociaux du conseil général, des établissements et les personnels de diverses structures intervenant sur le territoire.

Une culture de la bientraitance reposant sur la compétence des différents intervenants associée à une prise de conscience de l'emprise que son rôle lui donne sur « l'autre » sans jamais considérer que son action n'est qu'un acte purement technique.





**UN CŒUR DE METIER...**

Dans le souci de l'enfant, l'adolescent ou l'adulte en difficulté.

**L'ADSEA : une association qui défend des principes.**

**SI NOUS SOMMES CONVAINCUS,  
NOUS POUVONS CONVAINCRE LES AUTRES DE LE FAIRE**

**Une Association force de propositions  
opposée à l'immobilisme  
avec une logique d'offres  
candidate à des projets innovants**

**Pour l'ADSEA, il est essentiel de :**

Respecter l'utilisateur et le salarié quelle que soit leur situation en s'interdisant tout jugement sur les personnes.

S'appuyer sur une vie associative : cadre de référence du fonctionnement des services et des professionnels.

Manifester sa présence dans les instances d'observation sociale comme témoin des situations sociales et force de proposition afin de contribuer à leurs résorptions.

Considérer l'utilisateur comme un acteur de l'intervention sociale en fédérant les énergies dans leur intérêt par une meilleure connaissance des pratiques et une coordination des actions.

Réfléchir l'organisation avec l'utilisateur au centre et non comme un instrument de l'organisation par une communication efficace entre les services.

Affirmer un professionnalisme avec un regard sur ce qui est fait en utilisant l'évaluation comme outil d'identification des contenus d'accompagnement des personnes.

Présenter le service avec un référentiel de compétences prenant en compte la protection de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte.

Développer des actions en lien aux besoins non pris en compte par le service public avec l'appui des financeurs.

Etre force de propositions auprès des financeurs avec une dimension organisationnelle à taille humaine.

Fournir une prestation de service de qualité avec une technicité professionnelle enrichie par la formation et une régulation par l'équipe de la prise en charge individualisée.

Présenter les outils de travail et d'évaluation s'appuyant sur des bases de données pour transmettre des informations susceptibles d'éclairer les différents décideurs .



## **ADSEA : IDENTITE**

### **L'ADSEA : des services ? Certainement !**

*L'ADSEA : est une association ouverte, accessible, allant de l'avant avec un Conseil d'Administration étoffé et représentatif des zones géographiques d'intervention de ses services.*

L'affirmation identitaire de l'ADSEA se caractérise, non pas exclusivement, avec son histoire mais par une dynamique associative portée par plusieurs bénévoles issus de divers secteurs de la vie économique et sociale, un réseau de personnes et d'institutions enrichissant les échanges et la représentativité du conseil d'administration.

Le conseil d'administration assoie sa crédibilité et sa légitimité ainsi que celle de la hiérarchie par-delà les compétences des services.

En référence à l'organigramme, l'association définit les divers niveaux de délégations : direction générale, direction administrative et financière, direction du développement, direction de service.

L'ADSEA se singularise, non seulement avec ses services, mais aussi avec un référentiel de compétences actuelles de chaque métier, la valorisation de ces métiers et du travail fourni afin de proposer nos compétences (, technique d'entretien, mandat de gestion...) à d'autres structures dans les domaines de la gestion, d'un soutien technique, de diverses prestations socio-éducatives.

L'ADSEA est reconnue pour un partenariat avec la direction départementale de la cohésion sociale, la protection judiciaire de la jeunesse, la direction des politiques sociales et

familiales et des politiques d'autonomie et de solidarité du conseil général de l'Aisne en s'inscrivant dans les différents schémas régionaux et départementaux.

L'association pourra faire appel à la DDCS ou la protection judiciaire de la jeunesse ou au conseil général pour travailler des thèmes précis autour de la prise en charge des populations en grande précarité.

Elle continuera à communiquer et partager des informations avec ses partenaires en veillant à sauvegarder la même vision du contexte de travail avec les magistrats qui considèrent l'association ainsi que les services comme des interlocuteurs pertinents.

En effet, les magistrats de l'enfance apprécient un rapport bien construit sur base des critères essentiels du danger, sous forme synthétique permettant de repérer les dangers, les clignotants ainsi que les perspectives de travail et cela dans le respect des échéances.

Que ce soit dans le domaine de l'enfance ou celui de la protection des adultes, le magistrat a besoin de savoir ce qui se passe (de façon synthétique) avec des informations claires et descriptives afin qu'ils puissent répondre aux questions des familles, notaires, maires, etc...

Les magistrats de l'instance sont confrontés à des contestations pas toujours fondées et sont amenés à être un régulateur social en cas de contestation ou de résistance à la mesure de tutelle. Vu le développement du nombre de majeurs protégés, la complexité des situations rencontrées, la nécessaire transparence des comptes, l'ADSEA se doit de poursuivre une communication toujours plus claire, plus lisible, une traçabilité des comptes, une grille de suivi individualisé afin de présenter le contenu de l'évolution de la situation.

Plus le dossier sera présenté comme un outil d'aide à la décision pour le magistrat, plus celui-ci pourra éviter toute éventuelle tentative de manipulation par les majeurs protégés ou leurs familles d'utiliser le système judiciaire à des fins personnelles ne fut-ce que la démarche, par exemple, de demander une protection face à une éventuelle procédure civile.



## **ADSEA : DEFIS**

### **Préparer l'avenir, c'est d'abord relever quelques défis actuels tels que :**

La lisibilité des interventions pour faire émerger et traiter des questions difficiles, éviter que des familles ne soient obligées de répéter les mêmes choses à divers travailleurs sociaux de l'ADSEA.

Une poursuite des délocalisations de certains conseils d'administration ou de réunions de bureau dans les zones favorisant des échanges entre les administrateurs et les membres du personnel.

Le passage de pratiques individuelles à des pratiques collectives afin d'éviter l'isolement de certains personnels, de renforcer le maillage de travailleurs sociaux autour de certaines familles (AGBF assistance à la gestion du budget familial, AEMO - assistance éducative en milieu ouvert, ....) et de faire remonter, notamment par le biais de son service de prévention spécialisé, le climat social des quartiers et secteurs d'intervention.

La cohérence entre les services (zones, financiers et administratifs) pour une reconnaissance de leur professionnalité et par un dépassement d'antagonismes de tous ordres.

En complément de l'approche familiale, l'accompagnement de jeunes très difficiles, « border line », parfois sanctionnés par le pénal, pourrait être mené avec les équipes de la protection judiciaire de la jeunesse (par exemple) afin de trouver ensemble diverses réponses autres que le placement systématique.

L'action en AEMO non pas centrée sur des données personnelles mais sur une méthode commune en intégrant aussi d'autres métiers,

L'enrichissement des équipes par la pluridisciplinarité et des groupes transversaux sur des thèmes actuels,

Une articulation entre la MJIE et l'AEMO (assistance éducative en milieu ouvert judiciaire) pour une transversalité entre les différentes actions,

Une utilisation de questionnaires de satisfaction des usagers pour promouvoir les conseils et interventions éducatives dans un langage adapté et compréhensible par tous,

Une conception de la prise en charge non en termes de mineurs mais de dossiers de familles,

Une volonté de rationalisation de la prise en charge veillant au maintien du rapport qualité-prix.



## ADSEA : PERSPECTIVES

Diverses offres et propositions peuvent être formulées à nos partenaires sous réserve d'une étude préalable de besoins, du repérage d'un référentiel de compétences, des opportunités territoriales et des possibilités de financement.

Une ADSEA **vecteur de projets auprès de l'utilisateur** non pas en s'appropriant la difficulté de l'autre mais en fournissant des prestations de service selon la situation de l'utilisateur.

L'association diversifiera ses activités sur base des compétences existantes et/ou prévisionnelles avec une politique de communication interne et externe (plaquette, site internet, etc...) présentant le savoir-faire de l'ADSEA.

L'ADSEA se doit de poursuivre le travail de son image et la communication dans des secteurs autres que le domaine social.

Ces projets seront considérés comme des dossiers d'aide à la décision tels que :

- La création de groupes de parole, de parentalité.
- L'élaboration d'outils d'évaluation du parcours des familles, de réponses aux objectifs fixés par la mesure et du temps de présence des travailleurs sociaux dans les familles.



- Le renforcement de la démarche contractuelle avec les familles pour un accompagnement adapté à leurs capacités, ressources et précarité évitant l'automatisme du placement.

- La sauvegarde de la clarté de la relation usager-travailleur social par la transmission aux familles des écrits envoyés aux juges.

- Un service d'accueil-évaluation-orientation d'une durée de 3 à 6 mois pour des jeunes en rupture familiale et institutionnelle (scolarité, apprentissage, ...) qui serait un intermédiaire momentané entre mesure éducative et un placement.

- La création de divers outils d'évaluation pour valoriser le contenu des prestations de service, appréhender des prises en charge très difficiles et bénéficier de retours des pratiques de travail en mettant en évidence les ressources utilisées et les résultats obtenus et la recherche d'alternatives au placement.

- L'organisation de colloques ou de formation sur des sujets fédérateurs en collaboration avec les diverses institutions partenaires.

- La mise en place d'un comité d'usagers ou anciens usagers avec des personnes ayant été prises en charge depuis 6 mois au minimum et choisies par chacun des services sur base de critères qui sont à définir.

- Une possibilité d'AEMO renforcée sur l'ensemble du département et pourquoi pas d'accueils séquentiels.

### **S'il fallait conclure**

Comme vous pouvez le constater à la lecture, outil important de communication sur les fondements associatifs de l'ADSEA, ses objectifs et ses intentions, ce projet est un moment privilégié pour réfléchir sur notre expérience associative et déterminer ensemble une stratégie pour les années à venir.

Validé par le conseil d'administration, il permet, fort d'un rappel des valeurs fondamentales associatives, d'appréhender l'avenir dans une dynamique d'évolution en invitant toutes les parties prenantes à s'engager dans un tel mouvement.

*Yvon BENABDELLI*

*26/06/2014*

