

**2022-2027**

# Projet **ASSOCIATIF**



**UNE EXIGENCE ETHIQUE UN HERITAGE HUMANISTE**

“Une exigence éthique, un héritage humaniste” telle était l’orientation majeure du précédent projet associatif (2013 - 2018). Nous y avons affirmé que le projet associatif était, avant tout, politique, que notre engagement se devait d’être producteur de sens, réel acte volontaire et réplique.

**C**inq ans plus tard, ces exigences et notre héritage restent les fondements de l’engagement et de l’action de l’ANRAS.

Sur ce terreau fertile, l’engagement associatif s’est nourri et a permis, à l’instar d’un arbre qui déploie ses branches, des développements, des initiatives, des continuités d’actions aussi.

Une nouvelle phase s’annonce. Au-delà du respect d’un délai légal, il s’agit bien d’aller plus avant encore explorer et expliciter ce qui fait notre essence.

L’enjeu majeur est d’associer ce qui fait l’utopie sociale des adhérents et militants avec ce que d’aucun appellerait le “génie du travail social”<sup>1</sup> “ pour qu’ensemble, ils “(… ) accomplissent les actions singulières de grande qualité éthique au service de nos concitoyens les plus vulnérables”<sup>2</sup>.

Or, l’action en travail social ne relève-t-elle pas de “l’acte plus son sens”<sup>3</sup> ? Et c’est précisément ce sens que vient enrichir le projet associatif, en ce qu’il a de singulier.

<sup>1</sup> Chauvière, M. Depenne, D. et Trapon, M. « Dialogue sur le génie du travail social », ESF Editeur, mars 2018.

<sup>2</sup> Op.cit.

<sup>3</sup> Arendt, H. « Condition de l’homme moderne » [1958], Calmann-Lévy, 1983.

# Penser l'action Agir la pensée

On oppose souvent agir et penser, comme si l'action avait plus d'importance dans la réalité que la pensée.

**O**r, la pensée ne précède pas l'action, elle ne lui succède pas non plus; la pensée est l'action : penser c'est agir parce que c'est modifier les représentations du réel que nous portons en chacun de nous et, par-là, modifier volontairement nos modes d'action.

Dans le prolongement de cette conviction, "agir citoyennement pour la santé et la solidarité" est d'abord un acte de pensée : un acte fondateur de l'action, au sens du "je peux" de l'humain capable, pour reprendre l'expression de Paul Ricoeur.

Penser le : "je peux agir" citoyennement pour la santé et la solidarité conduit à identifier et à comprendre les liens dynamiques entre le sens du vivre ensemble, le politique et le sens de la proximité aux humains dans l'action sanitaire, médico-sociale et sociale, la clinique.

En cheminant dans la compréhension de ces liens, nous sommes conduits sur la crête de l'éthique, celle d'une éthique sociale d'engagement pour l'action, tantôt sur le versant du politique, tantôt sur celui de la clinique.

Trois notions fondatrices doivent guider la réflexion éthique selon Paul Ricoeur : la dignité de la personne, le souci de l'autre, l'institution juste.

## **1.** Une éthique de l'être en société et dans l'action

La rencontre, l'accueil, le face à face, l'accompagnement, la confiance, impliquent la reconnaissance de l'autre, le respect de la personne. C'est à cette condition que l'autre se sent une personne dans la relation qui s'instaure, peut s'affirmer dans son identité, sa singularité, son histoire, ses ressources, ses potentialités, ses talents et développer son autonomie, sa capacité propre à agir et à donner le meilleur de lui-même.

Ainsi, une éthique de l'être en société se fonde-t-elle d'abord sur la valeur de la personne, mais également sur la valeur des liens sociaux, dans lesquels chaque personne fonde

son identité, se déploie dans des relations qui la nourrissent autant qu'elle les nourrit, se reconnaît comme partie prenante d'une communauté de personnes où la solidarité protège autant qu'elle oblige (droits et devoirs).

L'éthique qu'affirme l'ANRAS est portée par la conviction de la dignité de la personne, la restauration des liens sociaux là où ils sont défailants, l'engagement pour promouvoir une société solidaire et inclusive.

Agir à ces trois niveaux suggère l'articulation permanente à trouver, et à faire vivre, entre les plans individuel et collectif de l'action ; ce que/qui ? sous-tend une autre articulation entre la dynamique de l'accompagnement social sous ses formes diverses et celle du développement de la capacité des personnes (pouvoir d'agir, "empowerment").

La Haute Autorité de la Santé (HAS), dans une de ses recommandations, insiste sur la nécessité d'intégrer la réflexion éthique dans l'action avec la personne accompagnée.

Pour l'HAS, trois facteurs déterminent les pratiques sociales et médico-sociales : la vulnérabilité des personnes, l'articulation entre l'individuel et le collectif, l'évolution permanente du travail social. Elle rappelle enfin que la réflexion éthique impacte l'institution et son fonctionnement et oriente les décisions stratégiques.

L'éthique vise à déterminer le "bien agir" en tenant compte des contraintes relatives à des situations concrètes et singulières où peuvent entrer en contradiction des valeurs ou principes d'intervention d'égale légitimité.

Elle permet de prendre les décisions les plus justes possibles et les plus appropriées. Elle associe une pluralité de points de vue (usagers

ou représentants d'usagers, proches, professionnels, personnes ressources, bénévoles, ... ).

L'ANRAS mobilise et rassemble autour d'un projet fondé sur les potentialités de la personne en situation de vulnérabilité et sur ses capacités à agir.

L'ANRAS rend possible le projet d'accomplissement que chacun porte en lui-même, qu'il soit dirigeant ou salarié, bénévole, accompagnant ou accompagné, éducateur ou éduqué, soignant ou soigné, ...

Elle veille à ce que les pratiques se développent au-delà des exigences normatives et du contrôle social, autrement que dans les rapports de pouvoir, de domination.

Elle crée les conditions d'un rapport dynamique entre vulnérabilité et créativité.

L'ANRAS inscrit la pratique éthique au cœur de sa politique, de son organisation et de son action, afin de renforcer les relations de confiance entre les différents acteurs, donner du sens aux projets et aux pratiques, favoriser la cohésion des équipes.

La pratique éthique ne saurait se limiter à la seule relation du professionnel avec la personne accompagnée.

Elle concerne l'ensemble des acteurs et des modes de coopération, l'éthique fait partie intégrante du management opérationnel.

Les instances gouvernantes (Conseil d'Administration, Bureau, Président) de l'ANRAS donnent délégation aux cadres de direction pour l'intégrer dans le fonctionnement des services, les espaces collectifs de débat, l'élaboration des projets, l'analyse des pratiques.

## 2. L'ANRAS citoyenne et militante, fonction sociale et politique

Depuis sa création, en prise directe avec les besoins des personnes en situation de vulnérabilité, l'ANRAS a fait preuve d'initiative, de créativité, d'innovation avec une réelle capacité d'anticipation sur les politiques publiques autant que de réactivité et d'adaptabilité.

Elle est aujourd'hui confrontée à des contraintes sans précédent de la part des pouvoirs publics et des administrations et à une concurrence multiforme (secteur public, secteur marchand, fondations, ...).

Emanation de la société civile, l'ANRAS entend jouer pleinement son rôle comme corps social intermédiaire entre le citoyen, la société civile, les collectivités territoriales et l'Etat et, comme acteur de l'économie sociale et solidaire, entre secteur public et économie de marché.

L'ANRAS adhère au mouvement de l'économie sociale et solidaire et, à ce titre, elle travaille à :

- la question de la valorisation de l'utilité sociale et sociétale dans ses actions et sa mission de solidarité,
- la valorisation de l'impact économique sur les territoires,
- la qualité de non lucrativité et sa contribution à une économie redistributive,
- son engagement militant avec d'autres associations de même type pour le développement des politiques sociales et de santé,

■ son fonctionnement démocratique et participatif par l'implication de toutes ses parties prenantes et par des règles claires de gouvernance, de dirigeance et d'animation,

■ son souci de promouvoir les compétences et d'assurer les conditions d'exercice des professionnels de l'action sociale et de la santé, notamment par le dialogue social.

L'ANRAS a vocation à déceler, prendre en compte et faire valoir les besoins sociaux, les attentes et les problèmes des personnes en situation de fragilité, de handicap, de vulnérabilité et à leur apporter des réponses pertinentes et adaptées.

Intégrée dans son environnement, la société, le monde qui l'entoure, la vie de la cité et des territoires, l'association y affirme son identité et sa légitimité à faire société.

Elle fait valoir la cohérence et la continuité entre son domaine d'action spécifique au profit des personnes en situation de fragilité et le vivre ensemble, le bien-commun.

Elle favorise, dans les territoires, les rapports de proximité, utilise les ressources de l'environnement social qui peuvent contribuer à améliorer la situation des personnes accompagnées (emploi, logement, santé, culture, développement personnel, sport, ...).

Elle développe les liens sociaux, la citoyenneté, la démocratie au quotidien, les solidarités actives et les coopérations.

Elle mutualise les moyens pour optimiser les ressources. Elle réfléchit à la création d'unions d'associations aptes à développer les coopérations.

Elle développe, formalise le travail en réseau entre institutions privées et publiques,

elle favorise la continuité et la cohérence des parcours des personnes accompagnées, la flexibilité et la fluidité des pratiques tout en prenant en compte la spécificité et les logiques de chaque secteur : protection de l'enfance, des majeurs et prévention spécialisée, médico-social (handicap enfance et adultes, dépendance).

L'ANRAS s'appuie sur des professionnels qui jouent un rôle déterminant dans la circulation de l'information, les rapprochements et interactions entre services et institutions.

**L'ANRAS développe sa vision sociale et politique, sa capacité d'anticipation et de négociation avec les pouvoirs public, en s'appuyant sur :**

- les connaissances, l'expérience, l'expertise de ses services et des professionnels,
- les réflexions au sein des filières qui élaborent un travail de prospective et d'innovation,
- la participation des personnes accompagnées qui peuvent utilement faire profiter l'association de leurs expériences,
- les études, recherches, rapports qui analysent de façon globale ou spécifique les besoins sociaux et les politiques publiques, les dispositifs et les pratiques.

Elle développe sa communication externe, elle traite, notamment, de façon différenciée, la communication grand public (média, opinion publique, ... ) et la communication institutionnelle (pouvoirs publics, partenaires, ... ). Elle adapte ses supports pour se présenter de façon plus vivante, de même que ses services (site internet, plaquette, livrets d'accueil, journal, ... ). Elle intègre une politique digitale au profit des personnes accompagnées et des professionnels.

### **3.** Démocratie *associative,* *gouvernance* et dirigeance

L'ANRAS évolue dans un monde en pleine mutation qui bouscule la vie des établissements et des pratiques managériales. Les bouleversements de notre société, autant que de notre secteur, ouvrent de nouvelles perspectives, offrent de nouvelles opportunités.

Les instances gouvernantes (Conseil d'administration, Bureau, Président) de l'association prennent part activement à l'évolution du champ social et médico-social. Elles jouent un rôle fondamental d'orientations stratégiques et d'anticipation, d'insertion dans la communauté et sont déterminantes dans la définition et la conduite du projet associatif.

Direction générale et directions des établissements (la dirigeance) font preuve d'un management adapté à la gestion d'une organisation moderne de services pour répondre aux attentes des personnes en quête d'humanité<sup>4</sup> et de solidarité. Elles évaluent, valorisent et optimisent les ressources de l'association dans le but de favoriser la créativité, construire un ensemble d'actions, rendre les meilleurs services possibles et préparer les développements à venir.

Du degré de transparence, d'humanité et de performance des modes de management de l'association dépendent la qualité des pratiques de l'ensemble des acteurs, la solidarité et le bien-commun face aux incertitudes. La qualité de l'accueil, du projet de vie et du parcours de la personne accompagnée donne tout son sens à l'action, et ce d'autant plus quand les modes d'implication des acteurs contribuent à humaniser les rapports sociaux.

## 4. Objectifs *stratégiques*

### Axe **POLITIQUE**

#### Réaffirmer la gouvernance associative et décliner

##### **7 engagements**

1. Développer la cohésion sociale de tous les acteurs autour du nouveau projet associatif par la communication, la confiance et la participation.

2. Redéfinir la place de chaque groupe d'acteurs dans les instances politiques et opérationnelles de l'Association : usagers et familles, salariés, société civile, administrations, entreprises, collectivités territoriales, directions des établissements.

3. Développer et formaliser les attributions des administrateurs en cohérence avec l'évolution de l'organisation.

4. Renforcer les liens entre les références éthiques de l'Association, les projets techniques, la gestion des ressources humaines, le dialogue social : création d'un comité d'éthique, respect de la laïcité. Proposition de mise en place d'un observatoire ou d'une commission permanente sur la laïcité (cellule de veille) pouvant se saisir des interrogations ou suggestions émanant des salariés ou des membres de l'Association. Proposition d'inscription de la laïcité dans différents outils associatifs (livret d'accueil, règlement intérieur, contrat de séjour, ainsi que dans les contrats de travail (en respectant les limites posées par l'article L. 120-2 du Code du Travail).

5. Être une force de proposition, d'expertise, de représentation et de protection des usagers reconnue par les administrations et partenaires.

6. Se positionner sur chaque niveau territorial (nation, région, département, pays) comme acteur d'une réflexion partagée avec les pouvoirs publics, les collectivités et les partenaires, participant à l'élaboration de schémas, initiateur de projets, défendant les valeurs et les choix de l'Association et les projets de ses établissements et services. Réaliser une cartographie des instances et des partenaires au niveau des territoires (local, départemental, régional et national) et définir, sur le modèle participatif, les instances dans lesquelles nous devons être représentés.

7. Promouvoir l'image de l'ANRAS correspondant à ses réalisations et à son nouveau projet.

### Axe **TECHNIQUE**

#### Favoriser l'innovation et les échanges de compétences et décliner **17 engagements**

1. Valoriser les expertises des établissements et développer les groupes d'échanges de compétences par filières et par territoires (transmission de savoirs professionnels, réflexion sur les nouvelles problématiques par groupes de personnes accueillies) reprenant les orientations proposées par les groupes thématiques : enfance et adolescence, adultes handicapés, personnes âgées.

4 « personnes en quête d'humanité » Ontologiquement la personne est humaine ... Ou alors les personnes sont-elles en quête de la reconnaissance de leur humanité ? Ou encore d'un témoignage d'humanité ?



**2.** Créer un comité de recherche et innovation assurant une fonction de réflexion et de veille technique, appuyé sur les groupes d'échanges de compétences.

**3.** Poursuivre la mise en place des droits des usagers et la diversification des modes d'accompagnement qu'ils impliquent. Garantir les droits et la place des familles et inventer avec elles de nouveaux modes de coopération.

**4.** Diversifier l'offre de services et favoriser les actions innovantes permettant de prendre en compte la demande d'accompagnement et d'insertion en milieu ordinaire.

**5.** Refonder la fonction institutionnelle et la prise en charge collective interpellées par les projets personnalisés et les dispositifs éclatés.

**6.** Développer des réseaux de partenariat local afin de faciliter les parcours des personnes accueillies dans les établissements.

**7.** Travailler en partenariat avec des établissements accueillant des personnes en situation de handicap (santé mentale et handicap moteur) afin de créer des passerelles avec nos établissements.

**8.** Valoriser et développer les actions innovantes articulant le soin et l'éducation pour les enfants et adolescents.

**9.** Soutenir l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des adultes dans un climat de dépression économique. Mettre en place un groupe de travail transversal de réflexion sur la question des jeunes, de l'emploi, de la qualification sur un socle commun adaptable entre les établissements ANRAS.

**10.** Être une force de proposition pour les personnes âgées au-delà de la réponse institutionnelle des EHPAD.

Voir plus loin que l'EHPAD : accueil de jour, maisons partagées, formes diverses de maintien à domicile, ... L'augmentation de la dépendance et du maintien à domicile va faire évoluer les EHPAD vers des prises en charge plus spécialisées (Alzheimer, ...). Des services plus souples dont beaucoup sont encore à inventer.

**11.** Consolider les établissements existants en qualifiant nos salariés et les soutenir devant la complexité et les difficultés d'intervention.

**12.** Affirmer notre attachement à la solidarité nationale pour financer le social et médico-social.

**13.** Travailler les bonnes pratiques professionnelles en s'appuyant sur le fort collectif des professionnels de l'ANRAS. L'ensemble des parties prenantes alimenteront le débat pour mieux instruire les décisions de l'Association.

**14.** Favoriser fortement la formation des salariés afin d'augmenter les compétences et le capital social pour mieux prendre soin des personnes vulnérables.

**15.** Développer les partenariats inter-associations afin de mieux répondre à la commande sociale des Conseils Départementaux et des Agences Régionales de Santé.

**16.** Favoriser et expérimenter les diverses approches : psychosociologique, psychanalytique, systémique, anthropologique pour mieux comprendre les problématiques individuelles et sociétales.

**17.** Développer les partenariats avec les centres de formation et les universités et créer un laboratoire de recherche portant sur les pratiques professionnelles du social et du médico-social.



**Accompagner la diversification  
de l'offre de services, actualiser  
l'organisation, favoriser la  
communication et décliner**

**7 engagements**

**1.** Accompagner la diversification de l'offre de services en organisant des plateaux techniques multi-services, dispositifs pluri-institutionnels de prise en charge de l'utilisateur en fonction des territoires et des filières d'activité.

**2.** Actualiser l'organigramme opérationnel et la ligne hiérarchique en fonction de la nouvelle organisation en précisant les instances de concertation et de décision et les fonctions et délégations des cadres : direction générale, direction d'établissements et de dispositifs, cadres intermédiaires.

**3.** Développer les outils de communication interne et de cohésion sociale : création d'une commission communication, personnes ressources dans chaque établissement, journal associatif à périodicité réduite permettant une communication associative et inter-établissements, démarche d'intégration des nouveaux salariés, création d'un portail de communication (site web, extranet, intranet). La communication ne doit pas seulement créer une pensée unique, convergente, mais aussi faire valoir les différences, la diversité des établissements.

**4.** Développer un plan de communication externe permettant de valoriser les actions de l'association, de renforcer sa légitimité auprès des autorités politiques et administratives.

**5.** Diversifier les sources de financement pour appuyer l'innovation et la recherche.

**6.** Développer des formations centrées sur les problématiques de la vie quotidienne violence en institution, passages à l'acte, évolutions des besoins des personnes accueillies.

**7.** S'engager résolument dans une politique volontaire et offensive en faveur de l'égalité Homme/Femme, en concertation étroite avec l'ensemble des salariés(ées) et de leurs représentants (Représentants du Personnel, Représentants syndicaux), en nouant un partenariat avec les Centres de Formation et l'Université, et notamment l'équipe Simone SAGESSE (groupe de recherche pluridisciplinaire sur le genre et les rapports sociaux de sexe). On impulsera un programme de formation-sensibilisation qui vise à déconstruire les préjugés, les représentations et les stéréotypes. ■



Une maxime pourrait porter ce projet :

**Anticiper**  
pour ne pas *subir*

Prendre en considération les évolutions dans le secteur social et médico-social

**L**e secteur social et médico-social comporte une constante depuis 1945, date de création de ce secteur d'activité, à aujourd'hui. C'est celle d'un régime à deux vitesses entre :

D'une part, un marché stabilisé (les Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux, les ESSMS) : pas de guerre des prix, des acteurs organisationnels stabilisant leurs relations avec leurs partenaires d'échange, publics ou privés, même si la puissance publique devient davantage pilote (passant commande), et même s'il existe une recomposition mesurée depuis 10 ans (regroupements associatifs, dispositifs, CPOM).

D'autre part, un marché non stabilisé (action sociale hors ESSMS) : guerre des prix, acteurs organisationnels fragilisés dans une recherche de financements limités dans le temps, pour des actions innovantes, institutionnalisées ou non.

L'enjeu majeur, dans ce contexte, concerne la réduction des écarts entre ces deux champs d'interventions.

D'emblée, ce ne sont pas de nouvelles formes d'organisation qui sont en jeu mais des pratiques favorisant des liens, des dépassements de frontières, une logique d'innovation. Derrière cette logique : l'accompagnement des parcours, des réponses accompagnées pour tous, des mobilisations de professionnels spécialistes associés à des intervenants non spécialisés de la vie sociale (aidants, structures de droit commun, acteurs d'activités ouvertes à tous dans l'espace social).

### **L'ANRAS doit aller vers une nouvelle organisation tournée vers l'innovation**

C'est dans le sens de cette innovation qu'il convient de lire l'arrivée de nouvelles organisations dans le secteur social et médico-social visant la mise en place de plate-formes adaptables aux besoins et aux étapes de parcours des personnes accompagnées. In fine, la diversité des réponses, l'organisation ad hoc, capable de s'adapter et de se mobiliser, avec son unité certes, mais aussi une plus grande diversité de réponses et de services, une plus grande transversalité.

### **Deux réactions fréquentes existent et forment une difficulté majeure :**

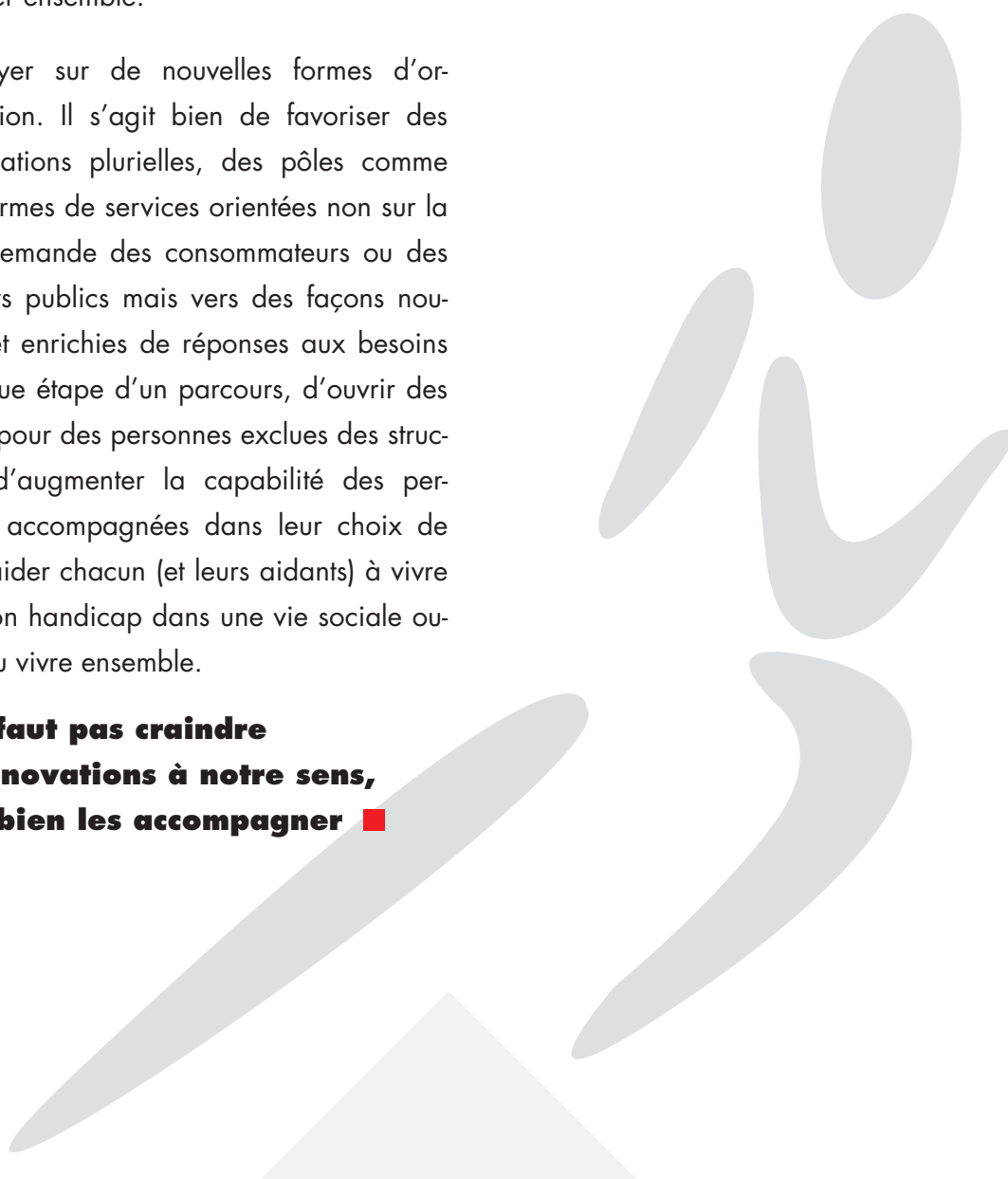
D'une part, une tendance voulant relier cette recherche innovante à un univers de révolution permanente, venant heurter les professionnels, mépriser les repères déjà construits, voire les confronter à la seule réponse aux demandes de résultats des pouvoirs publics ou aux exigences des usagers devenus "clients".

D'autre part, la démarche volontariste qui ne laisse aux équipes et professionnels que le sentiment d'un abandon, d'une absence de propositions possibles : seule reste l'adaptation à des contraintes externes, déjà réalisées.

Il convient de favoriser la recherche de l'innovation à partir d'orientations claires et incarnées, d'une présence de proximité attentive aux questions de terrain et d'une association des équipes dans l'invention des pratiques nouvelles, comme de nouvelles manières de travailler ensemble.

S'appuyer sur de nouvelles formes d'organisation. Il s'agit bien de favoriser des organisations plurielles, des pôles comme plate-formes de services orientées non sur la seule demande des consommateurs ou des pouvoirs publics mais vers des façons nouvelles et enrichies de réponses aux besoins à chaque étape d'un parcours, d'ouvrir des places pour des personnes exclues des structures, d'augmenter la capabilité des personnes accompagnées dans leur choix de vie, d'aider chacun (et leurs aidants) à vivre avec son handicap dans une vie sociale ouverte au vivre ensemble.

**Il ne faut pas craindre  
ces innovations à notre sens,  
mais bien les accompagner ■**





**Siège Social**

3 chemin du Chêne Vert 31130 FLOURENS

**05 62 74 81 50**

[siege-social@anras.fr](mailto:siege-social@anras.fr)

[www.anras.fr](http://www.anras.fr)