



Aidaphi  
"au coeur de l'action sociale"

MÉDICO-SOCIAL  
DITEP

MÉDICO-SOCIAL  
AMBULATOIRE

PROTECTION  
DE L'ENFANCE

COHÉSION  
SOCIALE

MÉDICO-SOCIAL  
AUTISME



# Projet Associatif

2020-2025

- 3 ● Mot du président
- 5 ● Les principales dimensions de l'action associative
- 6 ● Présentation de l'Association
- 9 ● Les principales missions de l'Association
- 14 ● La vision stratégique
- 16 ● Une action fondée sur le respect des personnes accueillies et accompagnées
- 16 ● Une organisation évolutive
- 19 ● Compétences et expertise des professionnels
- 21 ● Relations institutionnelles et partenariats
- 22 ● Une volonté raisonnée d'innovation
- 23 ● Organigramme structurel et fonctionnel de l'Aidaphi

## Mot du président

L'élaboration du nouveau Projet Associatif a été rendue nécessaire par les évolutions intervenues en interne, mais aussi dans l'environnement dans lequel l'Aidaphi mène son action. Elles concernent la restructuration de l'Association en cinq secteurs d'activité, les articulations à développer entre eux en interne ainsi que le renforcement des collaborations avec les acteurs à l'extérieur, que ce soit au niveau institutionnel ou à celui de la mise en œuvre. Ces évolutions sont portées par un nouveau regard sur les personnes en situation de vulnérabilité et les aménagements à apporter aux accompagnements qui peuvent leur être proposés.

La finalité poursuivie par l'élaboration du Projet Associatif est de clarifier ces évolutions, de définir les modes de réponse au niveau associatif, sur fond de principes auxquels l'Association se réfère dans son action actuelle et à venir.

La prise en compte de tous ces changements a interrogé une nouvelle fois la déclinaison du sigle de l'association AIDAPHI : « Association Interdépartementale pour le Développement des Actions en faveur des Personnes Handicapées et Inadaptées ». L'expression « personnes handicapées et inadaptées », en 1985, à la création

de l'Association était en phase avec les représentations de l'époque, aujourd'hui elle apparaît stigmatisante, inappropriée et décalée au regard des pratiques en œuvre dans l'action sociale. Comme développé dans ce Projet Associatif, l'objectif poursuivi est d'apporter des réponses au profit des personnes en situation de vulnérabilité. Il est également précisé que dans cette conception de la vulnérabilité, aucune situation n'est figée. En conséquence, il est apparu nécessaire de repenser ce sigle pour le mettre en cohérence avec la philosophie générale du

”  
**Au cœur de l'action sociale**

Projet Associatif. La première réflexion qui a fait l'unanimité, le conserver tout en recherchant une autre déclinaison. Il a ainsi été proposé que le sigle AIDAPHI devienne l'acronyme identifiant l'Association. Cet acronyme sera alors systématiquement accompagné de la volonté de l'Association d'être : « Au cœur de l'action sociale ». Logiquement, les conséquences de ces évolutions et modifications seront formalisées dans une mise à jour des statuts, reflétant ainsi les nouvelles réalités de l'Association. Cette proposition s'inscrit dans la continuité historique de l'Association tout en marquant symboliquement le changement de posture associative de l'Aidaphi développé dans ce Projet Associatif.

Ce changement de posture est devenu nécessaire pour permettre à l'Aidaphi, par un fonctionnement cohérent avec le niveau des obligations internes liées à la dimension de ses activités et aussi des obligations externes générées par les nombreuses évolutions des politiques publiques, de continuer à assurer ses missions. Cette adaptation, dans toute sa complexité et avec toutes ses contraintes

et difficultés, se poursuivra évidemment après ce nouveau Projet Associatif ; celui-ci marque cependant une étape significative dans la vie et le fonctionnement de l'Association et, à ce titre, il formalise les repères et objectifs nécessaires au renforcement de son action.

Le Président  
Jean-Louis LEBRAY

# Les principales dimensions de l'action associative

L'Aidaphi est aujourd'hui un acteur majeur de l'intervention auprès de personnes en situation de vulnérabilité dans la région Centre-Val de Loire. Son action se déploie dans les différentes dimensions de la vie publique :

## Les ressorts de l'élaboration du projet associatif

### • La méthode d'élaboration du projet associatif

Au cours de son élaboration, ce projet s'est inspiré des grandes thématiques abordées dans le projet précédent, tout en cherchant à le décliner au plus près du contexte actuel. Il est issu d'une large consultation menée avec les différentes parties prenantes de l'association, destinée à permettre une réflexion autour de ses fondements et à proposer une vision stratégique.

Placée sous la responsabilité du Conseil d'administration, l'élaboration du projet associatif a été conduite sous forme de projet. Une participation a été proposée à tous les professionnels de l'association, quel que soit leur niveau hiérarchique, les fonctions d'accompagnement et de gestion qu'ils exercent.

Tout au long de ce travail, un Comité de pilotage (COFIL) s'est réuni régulièrement, de mars à novembre 2019, pour réfléchir aux orientations stratégiques de l'Association pour les années à venir. Ses travaux ont été enrichis de différentes consultations menées dans le cadre du projet :

- Échanges avec des membres du Conseil d'administration ;
- Entretiens avec différents représentants de la dirigeance associative ;
- Consultation par questionnaire proposée à tous les salariés, individuellement ou en groupe, sous format papier ou électronique.

Les questionnaires avaient pour objectif d'inviter les salariés à réfléchir aux fondements qui sous-tendent l'action développée par l'Association, de recueillir leur expérience concernant la mise en œuvre de parcours et leur proposer d'exprimer leur perception de l'association au sein de laquelle ils exercent. Ces questionnaires ont donné lieu à l'élaboration d'un document synthétique porté à la connaissance des différentes parties prenantes.

C'est le cabinet Réalités & Projets Consultants qui a accompagné la démarche d'élaboration du projet associatif de l'Aidaphi en animant les réunions du COFIL ainsi que les différentes consultations qui ont permis d'aboutir au texte finalisé.

Le projet a été validé par le COFIL et soumis pour approbation à l'Assemblée Générale extraordinaire du 4 décembre 2020.



POLITIQUE

L'Association met en œuvre les politiques publiques dans le champ social et médico-social et contribue à leur définition, notamment par sa participation à l'élaboration des différents schémas territoriaux.



SOCIALE

L'Association propose une offre variée d'interventions dans de nombreux secteurs de l'action sociale et médico-sociale qui mobilise un grand nombre de professionnels.



ÉCONOMIQUE

L'Association assure une gestion rigoureuse de fonds publics, tout en veillant à promouvoir la cohésion et la solidarité sur les territoires de son intervention.

# Présentation de l'association

L'histoire de l'Aidaphi remonte à 1944, l'année durant laquelle fut créée l'association ARSEA. Le CREAL de la région Centre succède à ARSEA en 1964, en reprenant la gestion de ses établissements. Suite à la réforme des CREAL, l'activité gestionnaire est confiée à une nouvelle entité, l'association Aidaphi, officiellement constituée en mai 1985. Au cours des dix dernières années, l'Association a connu des modifications au niveau qualitatif comme quantitatif qui l'ont conduite à diversifier les accompagnements proposés et à reconfigurer sa structure organisationnelle.

Aujourd'hui, l'Aidaphi compte plus de 60 établissements et services qui sont répartis entre 90 lieux différents. Elle emploie plus de 1.000 salariés et gère un budget annuel de 64 millions d'euros (54 millions d'euros en 2014, soit une augmentation de 15%). Son action s'adresse à plus de 45.000 personnes par an.



**L'action de l'Aidaphi s'inscrit dans les valeurs et principes qui favorisent les droits des personnes accueillies et accompagnées, et concourent à leur développement.**

## Le respect de la personne humaine

L'Aidaphi prône le respect de l'usager en tant que personne humaine, dans sa singularité et dans sa citoyenneté, dans son statut de sujet de droit, jouissant pleinement de ses droits politiques, économiques et sociaux tels qu'inscrits dans le Code de l'Action Sociale et des Familles.

## La laïcité

Pour pouvoir mener une action respectueuse à l'égard des usagers, il est nécessaire que le principe de laïcité soit respecté par tout professionnel exerçant au sein de

l'Association. La laïcité renvoie non seulement au fait religieux, mais implique une posture d'ouverture par rapport à tous les droits fondamentaux des personnes accueillies ou accompagnées. La laïcité s'applique également à la posture professionnelle d'une manière plus générale. Ainsi, les considérations d'ordre moral n'ont pas à interférer avec les libertés fondamentales des personnes en situation de vulnérabilité. A l'exception des situations prohibées par la loi, les personnes accueillies ou accompagnées ne doivent pas être empêchées de mener une vie sociale et affective.

La laïcité récuse toute forme de dogmatisme, refuse le prosélytisme, offre des espaces de médiation interculturelle propices à la reconnaissance des identités individuelles et collectives, dans le cadre du respect des droits et devoirs de chacun, fondement d'une société démocratique.

## La dignité

En partant du principe que : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits », l'Association affirme que toute discrimination qui prend la source dans la vulnérabilité est à considérer comme une négation de la dignité inhérente à la personne humaine.

Le respect de la dignité et des droits fondamentaux est considéré comme essentiel dans la qualité du travail social et médico-social. Celui-ci se fonde sur le respect de la valeur intrinsèque de chaque personne. Ainsi, il doit permettre de construire une approche qui donne aux personnes présentant des besoins spécifiques les moyens de vivre une vie pleine et indépendante.

## L'inclusion

L'Aidaphi inscrit l'inclusion parmi les principes qui déterminent le vivre ensemble, en considérant que toute personne humaine a naturellement sa place au sein de la cité et que celle-ci est inaliénable.

Pour l'Aidaphi, les valeurs d'égalité, d'humanisme et de solidarité sont la base de son action sur le terrain. Des aménagements et des services spécifiques peuvent s'avérer nécessaires pour permettre aux personnes ayant des besoins d'accompagnement social et médico-social de mener leur vie à égalité au sein de la cité.

## La coresponsabilité

Dans la logique de parcours de vie, une réponse efficace présuppose d'être construite dans un esprit de coresponsabilité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Association.

Elle s'exerce dans l'action menée au profit des individus, des groupes ou d'une population sur un territoire d'action donné. Elle repose sur le postulat que toutes les parties prenantes sont responsables collectivement du service rendu. Elle présuppose

une gestion responsable des moyens confiés, mais aussi la responsabilité des objectifs, fixés en commun avec les pouvoirs publics.

Consciente des enjeux par rapport aux personnes accueillies et accompagnées, mue par la conviction profonde qu'elle est en mesure d'apporter une réponse adaptée, l'Aidaphi s'attache à relever le défi de la grande diversité de solutions à proposer aux usagers. Celles-ci s'inscrivent dans un cadre financier contraint, et se construisent en coopération avec une multiplicité d'instances de décisions aux priorités différenciées, voire divergentes. Elle rend compte aux usagers de la qualité de son action et aux pouvoirs publics de la gestion des fonds qui lui sont confiés.

Prenant en considération ce double engagement, l'Aidaphi se réserve le droit de ne s'engager que dans des projets dont la viabilité, dans ses différents aspects, est assurée.

### Les différents champs d'intervention de l'Association

- la protection de l'enfance
- le médico-social
- le sanitaire
- la cohésion sociale

### Gouvernance

La gouvernance associative est assurée par le Conseil d'administration dont les pouvoirs sont précisés dans les statuts de l'Association. Un bureau est constitué pour l'aider dans ses missions. La gouvernance vise à un fonctionnement éthique et responsable, respectueux des personnes, promoteur d'utilité sociale. Elle détermine les axes politiques et stratégiques de l'action associative.

### Dirigeance

La direction générale assure l'interface entre les instances de gouvernance associative et les directions de secteurs d'activité et fonctionnelles. Elle est garante du lien entre la vision politique et stratégique du fonctionnement de l'Association et sa déclinaison concrète dans le pilotage au quotidien et la gestion à plus long terme.

Les directions des secteurs d'activité et les directions des fonctions supports veillent à la mise en œuvre de la politique associative, à la traduction des axes stratégiques dans leurs différents champs de compétences. Elles interviennent en étroite collaboration avec la direction générale.

Les directions d'établissements et de services assurent le lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, en veillant à la mise en œuvre du projet d'établissement, construit en cohérence avec le projet de leur secteur d'activité.

### Niveau opérationnel

Au sein de chaque secteur d'activité, les responsables de service assurent le lien entre le niveau de la direction d'établissement et les équipes de terrain. Elles/ils contribuent à la mise en œuvre des orientations du projet d'établissement ou de service, à une cohérence d'ensemble au niveau institutionnel, auprès des usagers et auprès des équipes. L'expertise des équipes est le gage de la qualité de l'action associative.



### L'Association développe en continu les missions suivantes



Des formes diversifiées d'accueil et d'**accompagnement** permettant d'apporter les réponses les plus **adaptées** selon les types de publics **accueillis** et accompagnés, en mettant en œuvre la logique de parcours

Un pilotage **efficace** de l'activité au quotidien ainsi qu'une gestion **prospective** à moyen et long terme



Une politique associative dont la stratégie s'inscrit dans son **environnement**, tout en veillant à maintenir un niveau d'**exigence** à la hauteur de la mission à **accomplir**

### L'Aidaphi comme système social, organisation sociale et solidaire

En affirmant sa volonté d'être « au cœur de l'action sociale », l'Association montre sa volonté d'agir à partir de ses buts et valeurs. Pour réaliser ses buts, l'Aidaphi doit être structurée afin de réunir et administrer les ressources qui lui permettent de mettre en œuvre ses objectifs. Elle construit son action dans la durée, au profit des personnes accueillies et accompagnées.

Elle fait vivre une dynamique pour :

- **S'adapter**

À son environnement afin de pouvoir poursuivre son action et évoluer.

- **Atteindre ses buts**

En évaluant régulièrement son action en faveur des personnes accompagnées.

- **Se structurer au niveau organisationnel**

En définissant les périmètres d'action en interaction constante pour tirer le meilleur parti des compétences de chacun.

- **Définir et promouvoir son identité**

Qui s'appuie sur le sens de son action et qui est déterminante pour la motivation des différentes parties prenantes.

**L'association s'adapte à son environnement, en cherchant à apporter des réponses aux enjeux auxquels elle est confrontée :**

### **Évolution du statut de l'usager**

Aujourd'hui, une action proactive est demandée aux établissements pour permettre aux usagers d'accéder à leurs droits, les faire valoir et les mettre en œuvre. La participation des personnes accueillies et accompagnées doit devenir un véritable levier de leur émancipation sociale et politique ainsi que de l'amélioration de l'action publique.

À cet égard, il est important de mettre effectivement en pratique le droit à l'autodétermination. Les solutions sont à construire avant tout à partir des capacités et compétences des usagers, que celles-ci soient à acquérir, à maintenir ou à renforcer.

### **Évolution du statut du travail social**

Cette conception du statut de l'usager se reflète également dans la définition du travail social inscrite dans le Code de l'action sociale et des familles (article D 142-1-1). Ainsi : « Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement. »

L'Aidaphi adhère à cette vision de l'action menée par les professionnels et s'attache au développement de leurs compétences, afin de répondre aux nouvelles visées du travail social d'aujourd'hui.

### **Évolution du cadre légal des structures associatives**

L'Aidaphi se situe parmi les organisations du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) ; elle développe ainsi une activité économique, tout en recherchant l'équité sociale et en considérant l'économie comme un moyen au service de la société, et non comme une fin en soi.

Les acteurs de l'action sociale et médico-sociale se voient conférer par la loi sur l'économie sociale et solidaire le statut d'entreprise solidaire d'utilité sociale.

### **En tant qu'entreprise, l'Aidaphi...**

...s'inscrit dans un contexte économique, social et institutionnel, en lien étroit avec son environnement, elle répond aux sollicitations qu'elle reçoit de sa part. Son mode d'entreprendre contribue, par ses réponses créatives et innovantes, à façonner à son tour la perception du champ social et médico-social dans lequel elle intervient.

### **En tant qu'entreprise solidaire, l'Aidaphi ...**

...est un organisme à but non lucratif. Elle contribue à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles. Cette mission prend une importance de plus en plus marquée à une période qui se caractérise par le délitement du lien social et la précarisation de nombreux groupes au sein de la population.

### **En tant qu'entreprise solidaire d'utilité sociale, l'Aidaphi...**

...remplit une mission spécifique qui consiste à apporter du soutien aux personnes qui se trouvent en situation de vulnérabilité d'un point de vue économique, social ou de leur état de santé et ont besoin d'un accompagnement dans le champ social et médico-social.

### **Évolution des modalités d'intervention**

Les politiques publiques dans le champ social et médico-social sont définies au niveau national pour être ensuite déclinées dans les territoires à travers des schémas spécifiques, des appels à projet et un cadre évaluatif rigoureux.

**Les buts poursuivis par l'Association sont d'apporter des réponses dans le champ de son expertise qui est celui de l'accompagnement social et médico-social au profit de personnes en situation de vulnérabilité.**

### **La vulnérabilité**

La notion de vulnérabilité peut être appréhendée comme « la potentialité à être blessé ». Il s'agit dès lors d'une notion :

- Universelle, parce que tout un chacun y est potentiellement exposé,
- Contextuelle, car elle se modifie en fonction du contexte donné, et
- Réversible, puisque c'est une situation sur laquelle on peut agir.

Dans cette conception de la vulnérabilité, l'Aidaphi considère qu'aucune situation n'est figée, acquise une fois pour toutes, qu'elle se situe dans une dynamique. Aussi, l'accent doit être mis sur tout ce qui permet aux personnes accueillies et accompagnées de développer et de valoriser leur potentiel.

## Le parcours

Cette vision évolutive des situations de vulnérabilité implique des formes d'accompagnement qui se construisent dans le respect du parcours de vie et du cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions : personnelle et relationnelle, professionnelle et sociale, familiale et citoyenne, en prenant en considération les différents événements, périodes et transitions. De plus, consciente de l'imbrication des facteurs qui participent de la condition des personnes qu'elle accompagne, l'Association prête attention à tous les facteurs de santé telle que définie par l'Organisation mondiale de la santé.

L'Aidaphi considère les personnes accompagnées comme des acteurs et sujets de leur vie. A ce titre, ses établissements et services mettent en œuvre une démarche d'évaluation des compétences fonctionnelles, sociales et comportementales ainsi que des ressources physiques et psychiques des personnes. Ils peuvent ainsi proposer des accompagnements aux formes plurielles qui permettent de s'appuyer sur le potentiel existant des personnes (cf. « Évolution du statut de l'utilisateur » – page 9), et de développer des capacités nouvelles ou de trouver des compensations efficaces.

## La désinstitutionnalisation au service du parcours

Pour respecter le parcours de vie des personnes accueillies et accompagnées, tout en prenant en considération la dynamique de la vulnérabilité, l'action de tous les acteurs qui interviennent au profit des personnes ayant besoin d'un soutien spécifique est à construire à partir du rôle central de l'utilisateur. Ce soutien ne se déploie pas exclusivement au sein d'un dispositif institutionnel et spécifique ou d'une forme particulière de prise en charge, mais dans tous les différents environnements de la vie de l'utilisateur.

À partir de la loi 2002-2, la « désinstitutionnalisation » correspond dès lors à un processus d'accompagnement de personnes citoyennes à part entière visant à leur permettre de s'émanciper pour mener une existence qui répond à leurs désirs, leurs besoins et leurs capacités. C'est dans ce sens que l'Aidaphi fait primer l'intérêt de la personne sur celui de l'institution. Mais l'institution référente reste garante de l'adéquation et de la cohérence de l'action sociale et médico-sociale.

## Le territoire

Dans la capacité d'accompagner le parcours d'une personne selon ses propres choix, la dimension territoriale prend toute son importance. Elle est une donnée importante dans le dialogue avec les acteurs institutionnels ainsi qu'avec des partenaires qui concourent aux accompagnements mis en place. L'action territoriale s'inscrit dans la coresponsabilité à l'égard des bénéficiaires.

L'Aidaphi intervient dans 5 des 6 départements de la région Centre-Val de Loire. Cette implantation interdépartementale lui confère une forte expérience en termes de multiplicité des accompagnements qu'elle propose. Ce contexte est une source de

complexité, le défi pour l'Association est de veiller à assurer des bases homogènes à son action.

Pour mieux asseoir son action, l'Association mène et continuera à mener un dialogue permanent avec les différents acteurs du territoire. Elle peut également être amenée à envisager des reconfigurations des périmètres d'action. Elle est consciente que toute éventuelle modification devra être étudiée simultanément du point de vue politique, économique et social et constituer la source d'une valeur ajoutée pour les personnes en situation de vulnérabilité.

## Dans la volonté d'asseoir son action au niveau organisationnel, l'Aidaphi prête une attention particulière à la structuration de son action et à sa cohérence avec les missions à accomplir

### Réorganisation des secteurs d'activité

L'organisation en secteurs d'activité correspond à une recherche de cohérence tout en développant des complémentarités dans les modalités d'accueil ou d'accompagnement proposées. Elle permet d'accroître la cohérence dans la gestion des ressources humaines et des ressources matérielles au sein de l'Association, inscrite d'une manière plus ciblée dans les politiques publiques correspondantes.

Cette organisation donne une plus grande lisibilité de l'action associative pour

- Les autorités de tarification et de contrôle
  - Les différents réseaux partenariaux
  - Les instances dans lesquelles l'Association développe des actions de réflexion, de concertation et de participation à la conception des schémas, aux niveaux régional ou départemental qu'elle souhaite investir encore davantage
- Elle facilite la mise en place de formes organisationnelles nouvelles, telles que les dispositifs et les plateformes.

### Secteurs d'activité

Intervenant dans les domaines de la protection de l'enfance, du médico-social et de la cohésion sociale, l'association est aujourd'hui organisée en 5 secteurs d'activité :

- Protection de l'enfance
- Cohésion sociale
- Médico-social DITEP
- Médico-social autisme
- Médico-social ambulatoire

### Fonctions support

L'activité gestionnaire à travers quatre missions effectuées au profit de l'ensemble des établissements et services et rattachées au siège de l'association.

Deux missions permanentes :

- Gestion des ressources humaines
- Gestion administrative et financière

Deux missions d'appui :

- Amélioration continue de la qualité
- Systèmes d'information

Le rééquilibrage, déjà engagé, des missions transversales est appelé à se poursuivre afin que le siège puisse assurer toutes les fonctions supports aujourd'hui indispensables dans le secteur social et médico-social. En plus de celles des ressources humaines et de la gestion administrative, la mission qualité et celle relative aux systèmes d'information sont nécessaires à un fonctionnement efficace et cohérent.

La mission qualité s'inscrit pleinement dans le pilotage et la gestion à plus long terme. Elle permet de fixer une démarche concrète dans laquelle les spécificités de chaque secteur seront conçues à partir des valeurs générales défendues par l'Association. De la même façon, la mise en place d'un système efficace de gestion des données à travers un système d'information pertinent est un élément clé de la conformité avec les exigences actuelles et le gage d'un travail plus efficace avec les différents acteurs du territoire.

**L'identité de l'Association repose sur la conviction que le travail dans le champ social et médico-social est ancré dans les idéaux humanistes et démocratiques.**



## La vision stratégique met en avant 5 axes principaux



## Axes stratégiques

Les axes stratégiques définis par l'Association sont portés par sa volonté de s'inscrire dans les évolutions de son environnement, avec leurs impacts sur toutes les dimensions de son action.

En répondant à la demande sociétale, traduite dans le cadre réglementaire, l'Association prend part à la transformation de l'action sociale et médico-sociale, promue à travers les politiques publiques. Elle adapte son intervention au bénéfice des personnes accueillies et accompagnées pour exprimer à travers des actions concrètes l'approche fondée sur les droits et libertés fondamentales.

Pour tenir compte de l'évolution des demandes auxquelles répond son intervention, l'Association fait évoluer sa structure interne, à tous les niveaux, de la gouvernance aux domaines opérationnels. Elle maintient une dynamique profitable à la cohérence de son action, efficace et lisible pour ses salariés comme pour les acteurs extérieurs.

L'Association est consciente que c'est le capital humain qui constitue sa force principale dans un secteur où les accompagnements allient professionnalisme et attitude humaniste. Elle permet aux professionnels d'acquérir et de développer toute une palette de compétences pour contribuer à la construction de parcours enrichissants.

L'Association promeut le travail partenarial auquel invite la mise en œuvre de la logique de parcours. Le travail mené avec les partenaires institutionnels, les coopérations de terrain avec d'autres acteurs des territoires, permettent de promouvoir des solutions efficaces, adaptées au contexte local et fondées sur l'esprit de la coresponsabilité.

L'Association s'inscrit résolument dans une démarche d'innovation. Elle ne la considère pas comme se suffisant à elle-même, mais elle la développe et continuera à la développer au profit des personnes accueillies et accompagnées, tout en prenant en considération le contexte global et les conditions réalistes de la mise en œuvre.



# Une action fondée sur le respect des personnes accueillies et accompagnées

Dans le respect de la dignité humaine et des droits fondamentaux, l'action menée doit être adaptée à chaque individu dans toute la palette de ses besoins pour une vie épanouie au sein de la société. Pour parvenir à un tel résultat, il convient de réfléchir collectivement aux projets qui sont construits au profit des personnes, tout en tenant compte de la bonne distance à respecter par rapport à leurs besoins, demandes et attentes, d'encourager la participation et donner aux usagers les moyens de prendre des décisions par eux-mêmes.

Le conseil de la vie sociale donne la parole aux usagers, contribue à la reconnaissance de leur rôle et aide à développer une posture professionnelle dans laquelle l'autre devient un interlocuteur à part entière. C'est ainsi que le projet qui se met en place devient le résultat d'une véritable co-construction.

Il convient également, en référence au principe de coresponsabilité, d'envisager un travail en concertation avec tous les acteurs pertinents du territoire dans l'objectif de réduire les délais d'attente. Le principe de prévention invite également à chercher par différents moyens à délivrer des informations pertinentes aux familles de façon à faciliter leurs démarches.

Par ailleurs, le respect des familles est un élément constitutif fort dans la co-construction des projets. Les valeurs, les convictions, les suggestions des familles doivent être écoutées pour pouvoir ensuite déboucher sur une discussion éclairée et respectueuse de chacune des parties.



# Une organisation évolutive respectueuse des missions

L'Association développe continuellement son organisation, sur le plan stratégique comme opérationnel, pour répondre aux évolutions dans son environnement. Elle apporte des prestations ajustées et adapte le cadre dans lequel elles sont réalisées.

Ainsi, elle n'hésite pas à interroger la cohérence de son fonctionnement institutionnel par rapport aux besoins des publics, aux orientations politiques afin d'apporter des réponses efficaces.

## Gouvernance associative

Les associations, organisations à but non lucratif de droit privé, interviennent dans de nombreux domaines de la vie publique, dont l'action sociale. Le nombre d'établissements sociaux et médico-sociaux est estimé à 30 000, et plus de 60% d'entre eux sont gérés par les associations. Les responsabilités des bénévoles sont structurées par les caractéristiques de l'association, notamment sa taille et les missions engagées dans ses actions et doivent concourir à la réalisation de celles-ci. L'Aidaphi accorde une attention particulière à la composition et à la vitalité du Conseil d'administration afin de consolider les rayons d'action et la pérennité de l'Association.

Elle s'attache en particulier, dans le cadre de ses partenariats, à s'enrichir par des personnes qualifiées, physiques ou morales, représentants d'associations partageant les mêmes valeurs et objectifs.

La gouvernance associative repose sur le Conseil d'administration et son bureau qui travaillent en étroite interaction avec la Direction générale [cf. description présentée à la page 8 et l'organigramme à la page 23].

L'Aidaphi met en place des actions concrètes en matière de gouvernance associative pour une articulation équilibrée des missions des bénévoles et des personnels salariés à tous les niveaux de responsabilité. Une refonte des statuts et du règlement intérieur doit être régulièrement engagée pour redéfinir les missions de tous les acteurs et leurs relations mutuelles pour mieux adapter ces documents institutionnels à la réalité d'aujourd'hui, créer un cadre favorable à une gouvernance adaptée aux besoins.

## Mission qualité

La mission qualité doit être pérennisée, car la qualité est envisagée comme la clé de voûte d'une compréhension partagée des missions et des voies facilitant leur bonne exécution, ancrée dans les valeurs principales de l'Association. Elle constitue à ce titre un élément de cohésion. Le sentiment d'appartenance se construit aussi autour de l'exigence commune de qualité au profit des usagers et des professionnels de l'Association.

La qualité se décline à travers l'accompagnement favorisant de bonnes conditions de vie des personnes au sein de la société, des pratiques professionnelles adaptées, tout en assurant la qualité de vie au travail. Il convient de faire évoluer constamment

l'organisation, en vue d'utiliser au mieux les ressources disponibles. Les projets institutionnels comme les projets co-construits avec les bénéficiaires s'inscrivent dans les territoires, en s'appuyant sur une participation riche et variée des différentes parties prenantes.

### Systemes d'information

Les systèmes d'information sont mis en place et développés, que ce soit au niveau de la gestion du dossier unique des usagers ou de la gestion des ressources humaines et matérielles dont dispose l'Association. Cette mise en place vise à améliorer le suivi des accompagnements, et à automatiser certaines fonctions gestionnaires. Les systèmes d'information respectent la confidentialité en intégrant les principes du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

### Communication interne et externe

En interne, il est important d'améliorer la connaissance des établissements et des services pour que les professionnels entrent plus facilement en contact avec les coopérations qui peuvent se mettre en place, et sollicitent le concours de collègues d'autres secteurs d'activité. Cette démarche favorisera encore davantage les modalités d'intervention sous forme de plateformes et de dispositifs, déjà mis en place dans certains secteurs et appelés à connaître une évolution importante.

Des événements intra-associatifs, des rencontres territoriales entre professionnels du même secteur, ou entre professionnels de différents secteurs d'activité approfondissent la connaissance mutuelle. Ces échanges peuvent se dérouler autour de thématiques particulières permettant des partages d'expériences au profit de différents publics et dans une logique pluriprofessionnelle.

L'objectif principal de la communication externe est double :

- Faire connaître les différentes formes d'expertise de l'Association auprès de tous les acteurs avec qui elle collabore dans les territoires, autour de projets des usagers ou de manière plus institutionnelle
- Promouvoir l'Association en mettant en avant son potentiel d'action, la qualité de ses ressources, son expertise et sa créativité.



## Une attention particulière portée aux compétences des professionnels et à leur expertise

Pour mener un travail de qualité, l'Association fait appel à des professionnels qualifiés, à qui elle propose un cadre favorable à la qualité de vie au travail. Dans ce contexte, l'Association construit aujourd'hui son programme de développement des compétences qui tient compte de l'évolution des pratiques, des métiers et des valeurs associatives.

Les compétences résultent d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle concrète. Elles ne se résument pas seulement aux référentiels encadrant les diplômes. Elles sont évaluables. C'est la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui permet d'encadrer cette démarche déployée au bénéfice de la professionnalisation des équipes.

### Les formations

L'Association souhaite utiliser toutes les modalités qu'ouvre devant elle la loi réformant le système de formation professionnelle continue. Celle-ci accorde une place importante aux formations en situation de travail, en donnant plus de poids au partage d'expérience. Désormais, ce dernier peut être formalisé et validé dans le parcours de chacun des salariés.

Par ailleurs, l'Association ne laisse pas à l'écart l'acquisition de connaissances fondamentales qui structurent l'action sociale et médico-sociale par rapport aux différents publics qu'elle accompagne. Elle accorde une attention particulière aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) de la Haute Autorité de Santé (HAS). Pour l'Association, celles-ci constituent un outil de référence incontournable dans la réflexion et la mise en œuvre des pratiques.

La formation aux compétences managériales constitue également un volet important du programme des formations. Les cadres de proximité sont des promoteurs du maintien des orientations qui se déclinent dans les pratiques et qui visent à mettre en place des accompagnements cohérents avec le niveau de connaissances et d'expertise actuelles.

## Le parcours professionnel

Le parcours professionnel se construit à partir d'opportunités qui augmentent avec la capacité à s'adapter. L'Association porte une attention particulière aux parcours des futurs salariés au moment du recrutement, en prenant en considération les expériences différenciées et en mettant en valeur les compétences transversales. C'est la trajectoire professionnelle d'une manière globale qui peut être mise en valeur dans cette optique. Les modalités d'accueil des nouveaux salariés font l'objet d'un dispositif organisationnel spécifique.

La multiplicité d'activités développées au sein de l'Association permet aux salariés de pouvoir envisager une mobilité riche et variée. Elle permet également d'organiser la mobilité lorsque certains postes ne peuvent plus être pourvus. Elle confère ainsi une sécurité quant à l'employabilité qui constitue un objectif important de la gestion des carrières.

## Le travail en réseau

Les plateformes et les dispositifs déjà mis en place permettent de développer de nouvelles compétences, notamment dans le travail interdisciplinaire. L'Association a ainsi acquis une expérience avérée dans l'animation de réseau, c'est une force qui mérite d'être valorisée.

Le travail des professionnels se développe dans le cadre de coopérations élargies. Cela implique que les différents acteurs acceptent d'apporter leur expertise spécifique au profit d'un seul objectif commun, de se coordonner pour participer, à des degrés différents, à la construction d'une réponse « à plusieurs mains ». Le rôle conjugué de la formation et du parcours des professionnels est essentiel dans cette perspective.

Il est important de construire des synergies qui permettent de dépasser la vision d'un seul service ou établissement, une approche exclusivement sectorielle. Les besoins des personnes constituent les éléments déterminants de l'action, ce qui présuppose également d'être force de proposition et d'être en mesure de promouvoir cette démarche auprès des différents acteurs, porteurs de projets et financeurs.



# Relations institutionnelles et partenariats

## Coopération avec les acteurs institutionnels

Concernant les acteurs institutionnels, l'Association relève les défis posés par la variété et la diversité des politiques publiques pour être force de proposition et faire valoir auprès des différents décideurs le professionnalisme et l'engagement de ses équipes, que ce soit dans le cadre des appels à projet, de la discussion des CPOM, depuis le diagnostic partagé, jusqu'à la mise en œuvre.

## Liens avec les acteurs participant à l'accompagnement global

Le travail en réseau et le partenariat sont devenus aujourd'hui l'un des vecteurs indispensables de la qualité des interventions réalisées dans le domaine social et médico-social. L'Association développe des partenariats diversifiés, veille à consolider les liens existants avec les différents acteurs du territoire, mais aussi à rechercher de nouvelles opportunités de coopération profitables à l'exercice de sa mission.

La volonté de mettre en place un accompagnement global, de tenir compte de la complexité des situations, conduit nécessairement à la mobilisation d'acteurs d'horizons différents autour des projets et de la mise en œuvre des parcours. L'Association met en place des partenariats inclusifs avec tous les acteurs locaux de la société civile, les formalise par des conventions, pour les inscrire durablement dans son action.

Elle envisage cette coopération dans l'esprit de la coresponsabilité. Fondée sur l'idée de l'intérêt général global, la coresponsabilité ouvre sur le partage, l'apprentissage mutuel et l'efficacité opérationnelle soutenue par l'évaluation.

L'Association est présente dans les réseaux nationaux, régionaux, départementaux et locaux qui lui permettent de développer une réflexion enrichissante dans les différents secteurs de son activité. Elle participe à l'élaboration des schémas qui régissent l'action sociale et médico-sociale dans les différents territoires. Elle reste ouverte à des possibilités nouvelles en exprimant la volonté de s'associer à des projets de recherche.

## Mécénat et parrainage

L'Association veut également s'ouvrir à des expériences d'autres secteurs d'activité, avec des acteurs économiques majeurs de la région. Elle entend ainsi créer des passerelles permettant de développer des actions innovantes, découvrir des pratiques nouvelles, trouver des sources complémentaires, mettre en place des échanges d'expériences valorisants.

# Une volonté raisonnée d'innovation

L'innovation sociale est le résultat d'un besoin, d'une aspiration à trouver la réponse à un problème social. Elle se construit entre différentes parties prenantes parmi lesquelles les usagers, et elle doit être ancrée dans son contexte local particulier. L'Aidaphi souhaite utiliser le potentiel que lui confèrent son assise territoriale et la grande variété de ses activités pour développer des solutions innovantes et créatives.

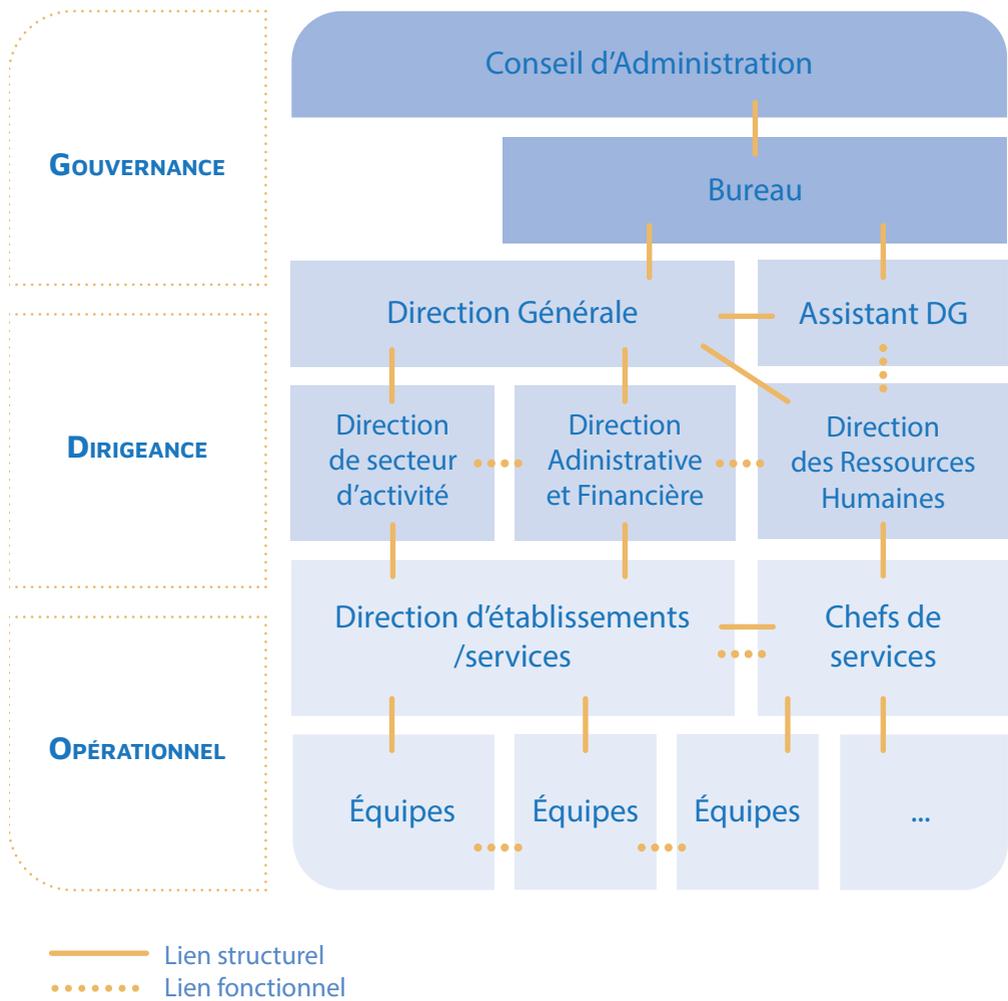
A plusieurs reprises, l'Aidaphi a fait preuve de sa capacité à développer des réponses innovantes. Elle considère qu'un équilibre est à rechercher entre les formes d'accompagnement classiques et les approches innovantes ou expérimentales, qui se fondent à chaque fois sur les besoins particuliers d'un territoire.

L'Aidaphi est consciente des enjeux portés par les politiques publiques actuelles. Elles invitent à l'innovation. Relever ce défi, c'est à chaque fois élaborer des solutions adéquates, opérationnelle, source d'amélioration pour l'utilisateur, tout en étant attentive aux moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Le Projet Associatif fait état de ce renouvellement continu, tout en insistant sur la stabilité de conception de la mission principale. Il se situe ainsi dans la continuité de l'action associative, retraçant ses évolutions en restant ouvert aux nouvelles opportunités.



# Organigramme structurel et fonctionnel de l'Aidaphi





## AIDAPHI

71 avenue Denis Papin

CS 80123

45803 Saint Jean de Braye Cedex

 02 38 24 14 40

[www.aidaphi.asso.fr](http://www.aidaphi.asso.fr)