



Association Saint François d'Assise

Projet Associatif

Avril 2005

« Le sentiment de nos forces les augmente »

Vauvenargues

Association Saint-François d'Assise - 60, rue Bertin - BP 840 - 97476 Saint-Denis Cedex - Tél. 0262.90.87.00 - Fax 0262.20.02.21 - E-mail : asfadir@wanadoo.fr

■ Hôpital d'Enfants

■ Maison de Retraite Saint-François

■ Centre d'Education Motrice

■ Centre d'Action Médico-Sociale Précoce

■ Ecole d'Auxiliaires de Puériculture

■ Institut Médico-Educatif de La Montagne

■ Centre de Formation Continue

■ Ecole de Puéricultrices

I. Introduction

Fortement impliquée depuis son origine dans la protection et dans la prise en charge des personnes fragiles ou en difficulté : personnes âgées isolées et/ou dépendantes, personnes handicapées, enfants malades ou en difficulté éducative..., l'Association Saint-François d'Assise vit aujourd'hui une mutation naturelle qui marque un palier dans son développement.

Le nombre actuel de ses établissements, la diversité et la richesse de ses interventions, l'évolution et l'enrichissement du cadre réglementaire s'appliquant à l'action sanitaire et sociale conduisent l'Association -via son Conseil d'Administration- à affirmer sa volonté de poursuivre son effort dans une logique conjointe :

- **de cohérence dans l'action,**
- **d'adaptation aux besoins des usagers et à leur évolution,**
- **d'adaptation aux évolutions du cadre réglementaire,**
- **de qualité accentuée des services rendus,**
- **de mobilisation et d'implication des professionnels de terrain,**

Cette volonté s'exprime notamment par l'élaboration de son **Projet Associatif**, projet spécifique dont l'ambition est de servir de cadre aux actions menées dans les établissements qu'elle gère et d'orienter, en lien avec les projets d'établissements, la pratique interne des professionnels.

II. Objectifs du Projet Associatif

Le Projet Associatif de l'A.S.F.A. poursuit plusieurs objectifs complémentaires qui s'inscrivent dans l'histoire de son engagement auprès des plus démunis et des plus dépendants :

- en premier lieu, il veut porter fortement l'identité de l'Association dans chacun des établissements de l'A.S.F.A. et constituer un lien fort d'appartenance et de coopération pour les différents professionnels qu'elle emploie.
- en deuxième lieu, il veut établir une réelle passerelle entre l'action passée -empreinte à l'origine de générosité et de charité mais évoluant ensuite vers l'excellence médicale et la haute technicité (l'Hôpital d'Enfants)- et l'avenir. Il le fera en redessinant l'équilibre des interventions de l'Association et en proposant une nouvelle cohérence entre ses actuels champs d'intervention, divers mais articulés.
- de manière plus précise encore, il souhaite définir -et pour les quelques années à venir- des orientations à son développement ; il le fera en choisissant pour l'Association des axes de développement prioritaires, lesquels guideront la réflexion et les choix du Conseil d'Administration lorsqu'une opportunité ou une sollicitation se présentera.
- en quatrième lieu, il marque la volonté affirmée des membres du Conseil d'Administration de s'impliquer activement dans la politique, les choix et les projets de l'Association et d'être, pour les professionnels, à la fois une référence vivante et un soutien.
- il veut enfin mieux définir encore -et conformément aux statuts et autres écrits de référence- les différents niveaux de responsabilités au sein de l'Association : Conseil d'Administration, Direction Générale, Directions d'Etablissements. Cet objectif vise à renforcer l'efficacité et la réactivité de l'Association, dans un contexte d'intervention parfois aléatoire et de plus en plus complexe.

III. Analyse du contexte

Le contexte d'intervention de l'A.S.F.A et des professionnels qu'elle emploie est caractérisé par différentes mutations :

En premier lieu : force est de constater que la situation socio-économique et démographique est, à la Réunion plus qu'ailleurs, problématique. La paupérisation et la précarisation s'accroissent encore et aggravent les difficultés rencontrées par les personnes ou les populations les plus fragiles (notamment, se développent le handicap chez l'enfant et le vieillissement de la population).

Ces difficultés deviennent, par ailleurs, de plus en plus cumulatives. S'ensuivent une pluridimensionnalité croissante des cas à traiter et une complexification obligée des réponses à apporter. Se mêlent, en effet, de plus en plus, des besoins qui, jusque là, étaient très clairement catégorisés quant à leur prise en charge : les besoins sanitaires, les besoins médico-sociaux et les besoins sociaux. Dans le concret des réponses, il est de plus en plus difficile de les distinguer, impossible de les dissocier.

L'Association doit prendre en considération cette première évolution du contexte de son intervention et des besoins des populations qu'elle prend en charge. Elle doit être capable, lorsque nécessaire (lorsque des besoins émergents ne sont pas couverts) d'innovation et de mobilisation.

En deuxième lieu : les différentes réformes législatives, réglementaires et relatives aux modalités de tarification qui se sont produites ces dernières années dans les secteurs sanitaire, médico-social et social ont fortement contribué à structurer l'offre, tant publique que privée (associative ou lucrative) et ont sensiblement reconfiguré le panorama des intervenants sur l'île de la Réunion.

Dans ce mouvement, l'A.S.F.A. a été renforcée et a conforté à la fois sa notoriété et son champ d'intervention. Faisant preuve d'une réelle capacité d'évolution et de remise en question, elle a su -par la concertation et la négociation- enrichir son image d'institution sérieuse et professionnelle en acceptant de recentrer son activité sanitaire vers les soins de suite de réadaptation et de rééducation infantile en développant pour cela des partenariats (avec l'hôpital public notamment). Elle a par ailleurs su développer et renforcer son intervention dans les champs médico-sociaux, étendant, délocalisant et diversifiant pour cela ses réponses et les adaptant aux besoins évolutifs des personnes prises en charge (CEM, EHPAD, SESSAD, MAS en projet, CAMSP et IME...)

De ce fait, l'Association a acquis une notoriété conséquente qui, loin d'être seulement -mais réellement- une source de fierté pour son Conseil d'Administration et ses salariés, marque avant tout la responsabilité sociale importante qui est la sienne aujourd'hui et l'oblige à être exigeante quant au niveau de sa contribution dans notre région ultra périphérique.

En troisième lieu : l'Association a donc connu ces dernières années un fort développement et une grande diversification de ses activités. Une certaine -et saine- prudence s'impose désormais pour un temps, dans une perspective de consolidation. L'Association est cependant ouverte à d'éventuelles sollicitations et toujours attentive à l'écoute des populations défavorisées et de leurs besoins identifiés, elle doit mener à bien minutieusement tous les projets dans lesquels elle s'est engagée et renforcer son organisation avant de penser à se développer

La mesure est l'indispensable corollaire de l'ambition.

En dernier lieu : les lois, règlements décrets et circulaires parus ces dernières années portent tous en eux des dispositions qui sont des opportunités fortes pour améliorer la pratique interne des établissements et la qualité des prestations fournies :

- ils mettent l'utilisateur : ses besoins, ses attentes exprimées, ses droits, sa parole... au centre des dispositifs de prise en charge et incitent les professionnels à le satisfaire et à l'impliquer au mieux,

- ils inscrivent les pratiques professionnelles et institutionnelles dans des logiques et des démarches constantes d'amélioration de la qualité et de la sécurité, incluant des évaluations régulières,
- ils incitent les opérateurs à l'ouverture, au partenariat et au travail en réseau afin de développer -par tous les moyens possibles- la coopération et la complémentarité plutôt que la concurrence entre institutions (publiques ou privées).

L'Association veut saisir cette opportunité et renforcer ainsi la qualité des prestations fournies dans ses établissements. Elle souhaite aussi en stimuler le management interne et la motivation des salariés. Elle décline ainsi concrètement l'une des valeurs auxquelles elle est attachée, tant dans le traitement des usagers que de ses salariés : l'humanisme.

IV. Les données propres à l'Association

Les valeurs qui sous-tendent l'action de l'A.S.F.A. et des professionnels qu'elle emploie sont intangibles et doivent surdéterminer tant les choix stratégiques effectués par son Conseil d'Administration que les pratiques quotidiennes de terrain en direction des usagers et ceci quel que soit l'établissement ou le service concerné. L'A.S.F.A. étant adhérente de la FEHAP, elle souscrit aux valeurs portées par cette fédération. Elle porte plus spécifiquement encore les valeurs suivantes :

En premier lieu : l'humanisme qui renvoie à la primauté et au caractère intangible de la personne humaine, dans toutes ses composantes (y compris morale et spirituelle) et quelles que soient ses caractéristiques. C'est la valeur fondatrice de la notion d'engagement dans le secteur sanitaire et social. Elle place l'être humain et le respect de son intégrité au centre de toute action. Elle pose aussi la croyance en une permanente amélioration de l'être humain, quelle que soit sa condition. Le respect de cette valeur oblige à l'écoute fine (et à la tolérance).

En deuxième lieu : la solidarité qui renvoie au lien communautaire entre des êtres humains qui partagent une même condition, qui se reconnaissent, se respectent et développent entre eux une relation d'entraide et de renforcement mutuel. C'est la valeur cardinale de l'engagement dans le secteur sanitaire et social, qui recherche la réparation, l'aide et le soutien aux personnes les plus fragiles, les plus défavorisées et/ou les plus dépendantes. Elle pose la croyance en une existence humaine collective, obligeant à la prise en compte sociale des faiblesses et des fragilités. Elle s'oppose à l'individualisme et à l'égoïsme, qui souvent renforcent artificiellement les inégalités.

En troisième lieu : l'exigence de qualité qu'elle soit :

- morale et se nomme alors intégrité,
- technique et se nomme alors professionnalisme.

Dans les deux cas, cette exigence oblige à donner -en permanence- le meilleur de soi et à questionner ses propres pratiques. Elle incite les professionnels et bénévoles à considérer, qu'au-delà du simple contrat (officiel) lié à sa position dans l'organisation, existe un contrat moral, marque modeste mais forte d'un certain désintéressement propre, entre autre, au monde associatif et au secteur.

En dernier lieu : la curiosité. Elle suscite l'analyse permanente des situations et des pratiques, favorise l'ouverture d'esprit et permet de décoder les « signaux faibles », ceux envoyés par l'environnement et que seul l'éveil de l'esprit et de l'intuition reçoivent. Elle permet l'innovation raisonnée et confère à l'institution et à ses établissements le dynamisme, la vitalité et la réactivité indispensables à l'adaptation progressive des réponses, à la prévention des situations nouvelles ou à l'anticipation. **La situation de l'A.S.F.A. se caractérise, quant à elle, aujourd'hui par une relative performance de son intervention de prestataire de services à caractère sanitaire et médico-social, activité à laquelle elle ajoute la formation qualifiante, réalisée par une Ecole de Puéricultrices et d'Auxiliaires de Puériculture.**

L'activité de l'Association est couverte par plusieurs métiers et dispersée dans plusieurs établissements. Cette complexité a supposé une organisation et une gestion mêlant à la fois une certaine dose -utile- de centralisation (via la Direction Générale) et une nécessaire déconcentration (au niveau des Directions d'Etablissements).

L'institution est, par ailleurs, propriétaire d'un domaine foncier important, difficile à estimer, mais situé essentiellement à Saint Denis ou dans ses environs immédiats et à des emplacements recherchés et de grande valeur. Il convient de préserver ce patrimoine.

En revanche, les locaux dans lesquels fonctionnent ses services sont parfois mal adaptés aux missions ou aux populations prises en charge (taille insuffisante, situation inadaptée, vétusté...). Un nombre important de projets nouveaux de l'Association comporte donc une forte part architecturale (délocalisation, agrandissement, reconstruction). Cela oblige à des transformations importantes, difficiles et coûteuses, mais indispensables au projet global de l'Association.

Les orientations de l'A.S.F.A.

Compte tenu des éléments de contexte précisés plus haut et caractérisant la situation existante en ce début 2005, le Conseil d'Administration de l'A.S.F.A. estime conforme à la mission de l'Association de définir les orientations suivantes :

L'orientation majeure que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association en ce début 2005 est le **renforcement de l'unité, de l'homogénéité et de la transversalité** au sein -et entre- ses établissements (hétérogènes quant à leur activité). L'objectif est de renforcer l'appartenance des professionnels à l'entité associative que représente l'A.S.F.A.. Suivie, cette orientation constituera un élément-clé de qualité à différents niveaux :

- elle permettra une efficacité et une rigueur accrues dans la gestion quotidienne des établissements, par la mise en place de procédures rigoureuses et partagées.
- elle promouvra un traitement équitable des hommes (usagers et salariés) au sein de l'Association.
- elle dynamisera la motivation professionnelle par l'appartenance à une collectivité riche, à valeurs fortes et multiforme, entité plus large que celle du métier ou de l'établissement d'exercice strict.
- elle renforcera la crédibilité externe de l'action associative, tant vis-à-vis des usagers que des autorités de contrôle.

La deuxième orientation que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association est la **consolidation des acquis et du changement** obtenus ces dernières années ; le renforcement du socle d'intervention de l'A.S.F.A.. Cela devra se faire en poursuivant différents objectifs :

- **dans le secteur sanitaire** : finaliser le mouvement de « recentrage » de l'action de l'A.S.F.A. vers les soins de suite et de réadaptation en transférant, progressivement, vers d'autres opérateurs, les soins de court séjour encore réalisés à l'Hôpital d'Enfants, et ceci dans le cadre de partenariats clairs et équitables en développant de nouvelles activités dans cette perspective tout en procédant à une importante modernisation de l'Hôpital.
- **dans le secteur médico-social** : consolider l'action de l'A.S.F.A. en mettant en oeuvre les différents projets en cours dans les différents établissements (CEM, EHPAD, MAS, SESSAD, IME...) et en examinant, au cas par cas, les opportunités ou sollicitations provenant des pouvoirs publics ou des partenaires.

La troisième orientation que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association est **l'inscription nette de chacun de ses établissements dans une démarche structurée d'évaluation et d'amélioration de la qualité**, situant l'usager au centre des préoccupations. Cette orientation obligera à un questionnement honnête et organisé des pratiques et des organisations et devrait permettre une adaptation qualitative des prestations.

La quatrième orientation que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association est **le renforcement de sa présence dans le champ de ses compétences**.

Ceci se fera de différentes façons :

- en accentuant, si le besoin existe, des interventions dans la formation des puéricultrices et des auxiliaires de puériculture qu'il assure d'ores et déjà avec efficacité ; cette extension pourrait éventuellement se faire dans le cadre de partenariats avec d'autres opérateurs (IRTS ou autres)
- en initiant une formation de professionnels du médico-social, en lien direct avec les activités et les besoins existant dans ses établissements (ex : auxiliaires de vie ou autres)
- en développant la visibilité de l'A.S.F.A. comme Organisme agréé de formation qualifiante ou de perfectionnement en cours d'emploi des professionnels salariés du secteur.

La cinquième orientation que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association est le **développement d'une certaine veille sociale et professionnelle**. Cette orientation veut positionner l'A.S.F.A., modestement mais sûrement, comme une sorte de « capteur » de besoins nouveaux, un lieu d'écoute fine, d'analyse et de curiosité permanente. Cette orientation assurera à l'Association sa dynamique d'évolution, d'ouverture et l'enrichissement maîtrisé de son intervention en direction de besoins non couverts et de difficultés actuellement insuffisamment prises en compte dans nos domaines de compétences

La sixième et dernière orientation que le Conseil d'Administration souhaite voir prendre à l'Association en ce début 2005 est en lien avec la précédente : elle prône le renforcement, notamment lorsqu'il s'agira de mener des projets innovants, de **l'ouverture de l'action de l'A.S.F.A. vers des partenaires et le renforcement du travail en réseau**. L'A.S.F.A. devra, partout où elle le jugera utile et possible, se positionner comme pilote d'actions collectives plutôt qu'en opérateur unique. Cela concerne, certes, le secteur sanitaire et médico-social mais également le secteur social, où à ce jour l'A.S.F.A. n'est pas présente ; toutefois, compte tenu des besoins croissants et mal couverts, elle ne s'interdit pas d'agir dans le futur après une analyse minutieuse de l'environnement.

L'impact sur l'organisation et le fonctionnement

L'A.S.F.A. rappelle sa volonté de préserver, dans l'esprit d'une gestion prudente et efficace, son caractère non lucratif et de garantir la transparence vis-à-vis de tous les tiers concernés par son activité.

Elle souhaite susciter l'intérêt de ses membres aux activités qu'elle prend en charge et, pour cela, s'engage à les tenir informés sur les projets et réalisations des équipes opérationnelles en charge de développer les actions.

L'A.S.F.A. souhaite, de ce fait, développer sa communication externe et interne, dans le but de mieux faire connaître et apprécier son action ainsi que sa notoriété auprès du public et des Autorités de tarification ayant en charge l'évaluation du fonctionnement de ses établissements.

Elle souhaite aussi encourager la participation des familles et proches d'usagers, et s'associer la collaboration de bénévoles dans certains domaines de son action et en complément du travail des professionnels ; ceci dans le respect des lois et des règlements en vigueur.

En terme de fonctionnement, les statuts, l'organigramme et les fiches de poste définissent l'organisation des responsabilités entre le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les Directeurs d'Etablissements.

De façon complémentaire à ces éléments :

Les membres du Conseil d'Administration veilleront à enrichir en permanence le Conseil en suscitant régulièrement la candidature de personnes présentant les qualités requises et adhérant aux valeurs de l'A.S.F.A. et, plus largement, au présent Projet Associatif.

Parce qu'ils ont un rôle important dans la diffusion du message associatif fédérateur, les membres du Conseil d'Administration assureront une présence active dans les établissements et auprès des professionnels ; ils le feront dans le strict respect des prérogatives du Directeur d'Etablissement et de la Direction Générale. Dans cette perspective, ils devront être informés des principaux aspects du fonctionnement de l'Association et des établissements.

Ils s'engagent collectivement à déterminer régulièrement les orientations de l'Association et à arrêter les décisions qui ne peuvent pas être déléguées.

Ils s'engagent aussi à s'impliquer -mais indirectement- dans le fonctionnement quotidien des établissements :

- - pour s'assurer des conditions normales et conformes de fonctionnement,
- - pour suggérer ou proposer des actions utiles dont la mise en œuvre sera déléguée, après validation, à la Direction Générale et, par cette dernière, au Directeur d'Etablissement.

Ils s'engagent enfin à se tenir informés sur les évolutions concernant les secteurs d'activité où intervient l'Association.

Le Directeur Général doit être considéré par les autres professionnels de l'A.S.F.A. comme la voix du Conseil d'Administration, qui lui a délégué en totalité l'autorité exécutive de son Projet. Il est le responsable et le garant, non seulement, des actions menées dans l'ensemble des établissements de l'A.S.F.A., mais aussi, de leur cohérence -entre elles par rapport aux valeurs du Projet Associatif-. Il exécute, en lien direct avec ses collaborateurs de la Direction Générale et avec les Directeurs d'Etablissement, le mandat qui lui a été confié et est en fait le coordonnateur des axes politiques et des orientations définies et validées par le Conseil d'administration.

L'accompagnement des établissements par une Direction Générale experte s'avère techniquement plus nécessaire encore aujourd'hui que par le passé, à la fois pour moderniser et rendre rigoureux les outils de gestion, pour répondre efficacement aux conséquences des nouvelles lois et réglementations et pour assister les pilotes (Directeurs d'Etablissements) dans la mise en œuvre de leurs multiples projets : travaux, habilitations et réhabilitations, procédure d'accréditation ou démarche qualité, évaluation (des pratiques et du personnel), recrutement..., nécessitant des expertises méthodologiques dont un établissement isolé ne peut disposer. Seule l'interface que constitue la Direction Générale permet de répondre efficacement à ce besoin « d'assistance technique ». La responsabilité qui lui est conférée suppose donc, en plus de la centralisation managériale citée plus haut, une centralisation organisationnelle.

Cependant, la structure pyramidale de l'organisation générale de l'Association appelle à la mise en œuvre d'approches transversales pour obtenir une meilleure efficacité de l'ensemble.

L'homogénéité et l'unité -tant dans les références que dans les pratiques transversales (budgets, management des ressources humaines, logistique...)- définies comme étant la première orientation de l'Association ne peuvent être assurées que par une Direction Générale active et structurée, apportant à l'expérience de chacun l'éclairage global de l'Association et celui, plus ciblé mais précieux, d'autres professionnels.

La mise en synergie des efforts et de leurs fruits se fera donc plus aisément par son truchement. C'est là sa responsabilité ultime.

Les Directeurs d'Etablissements se trouvent face à des enjeux importants, portés tant par la nature des responsabilités qui sont les leurs que par la complexité des conditions quotidiennes d'exercice et l'exigence des projets qu'ils mènent.

Face à ces enjeux et responsabilités, les Directeurs d'Etablissements peuvent compter sur le soutien sans réserve du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

En contrepartie, les Directeurs d'Etablissements ainsi que leurs principaux collaborateurs devront inscrire leur savoir-faire et leur action dans une culture de « partenariat exécutif » avec la Direction Générale ; ils devront aussi les inscrire dans une culture d'objectifs et de rigueur face à des administrations de plus en plus portées à vérifier la pertinence des arguments présentés et des approches suivies et face à des usagers de plus en plus impliqués et exigeants. Pour y faire face, Les Directeurs d'Etablissements disposent d'une réelle et large autonomie dans la gestion de leur établissement -et ceci par délégation de la Direction Générale- mais ils doivent aussi systématiquement coopérer avec elle (partenariat exécutif) en amont comme en aval des décisions et de l'action : l'informer, obtenir validation avant d'agir et assurer un « reporting » régulier auprès d'elle. Enfin, les procédures transversales fixées par la Direction Générale devront être utilisées systématiquement, sauf dérogation expressément accordée.

Le Conseil d'Administration veillera à la rigoureuse application de ces principes organisationnels portés par son Projet Associatif.

Les actions prioritaires

Notre Association investie dans les secteurs sanitaire et médico-social dispose d'une capacité d'adaptation du fait de son statut et de la pertinence de ses projets au service de la personne.

L'objectif affiché à partir de notre capacité d'adaptation sera de nous engager dans des actions innovantes en faisant évoluer les modes d'accompagnement au gré des personnes accueillies.

La stratégie d'accompagnement du changement permet d'enrichir les compétences, d'anticiper les mutations de notre environnement et d'adapter l'organisation aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

L'innovation est possible par une succession d'améliorations et de différenciations permettant aux équipes de répondre à un besoin peu ou pas du tout satisfait.

Innover, c'est saisir les innovations puis entreprendre ! *«la science des projets consiste à prévenir les difficultés de l'exécution» Vauvenargues.*

Le dynamisme Associatif découle de la diversité des activités entreprises et des passerelles qui se créent entre les structures et les modes de prise en charge ; c'est, sans aucun doute, une richesse de pouvoir mutualiser les compétences

A l'heure des discours récurrents qui appellent à un décloisonnement des secteurs sanitaires et médico-social, notre Association s'engage résolument dans une action coordonnée, à la fois, dans ses orientations internes et externes avec l'environnement et la diversité des partenaires avec qui, aujourd'hui, nous développons et développerons demain des complémentarités au service de la personne accueillie pour plus d'efficacité et de pertinence.

Les membres du Conseil d'Administration de l'A.S.F.A.