

# **PROJET D'ASSOCIATION**

**Schéma directeur 2004 - 2008**

## SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b>	<b>3</b>
<b>QUELQUES REPERES DE L'HISTOIRE</b>	<b>4</b>
1954 – 1965 Le temps des fondations	4
1965 – 1980 Le temps des bâtisseurs	6
1980 – 1998 le temps de l'expansion et du développement	9
1998 – 2002 Le temps de la crise	10
2003...La sortie de crise, la consolidation et la structuration	11
<b>LES VALEURS D'ANAIS</b>	<b>12</b>
<b>PRINCIPES D'ACTION</b>	<b>14</b>
Indépendance de pensée	14
Professionnalisme voulu et soutenu par les instances	14
Vision globale de l'intervention auprès des bénéficiaires	15
Une volonté de tendre vers la qualité	15
Autonomie et partenariat	16
Égalité des établissements	16
Unité et diversité	16
<b>ORIENTATIONS 2004 – 2008</b>	<b>18</b>
Orientation N°1 Décentralisation et direction participative	18
Orientation N°2 Formation communication, vers une organisation apprenante	20
Orientation N°3 ANAIS, une association productrice de sens.	22
Orientation N°4 Un développement Maîtrisé	24
<b>PERSPECTIVES</b>	<b>25</b>

## PREAMBULE

2004, une année qui marque le cinquantenaire d'ANAIS (Association d'Action et d'Insertion Sociale). Un anniversaire est toujours l'inscription dans la mesure du temps.

Le Cinquantenaire ajoute une signature symbolique, celle du trans-générationnel. ANAIS est devenue une œuvre humaine qui traverse les générations : des équipes d'hommes et de femmes se passent le témoin pour assurer la continuité.

***2004 est une de ces années charnières.***

La continuité, c'est pour ANAIS la préoccupation centrale des personnes handicapées et dépendantes, le souci de leur bien-être et de leur développement.

La continuité, c'est aussi le changement : puisqu'il faut les deux termes pour faire une histoire. Et le changement pour ANAIS, c'est l'exigence permanente de trouver les réponses les plus en phase avec les besoins.

ANAIS a décidé, en juin 2003 d'écrire son projet associatif.

Elle a voulu l'enraciner dans son histoire, c'est-à-dire redécouvrir l'histoire avec les yeux du présent : d'où viennent ses valeurs, quelles expériences ont généré ses principes d'action qui, aujourd'hui constituent l'identité de l'association ?

Elle s'est fixé des orientations pour la période qui s'ouvre : 2004/2008. Ces orientations vont être, pour tous, le fil conducteur.

## QUELQUES REPERES DE L'HISTOIRE

*Au moment de préciser les orientations pour les cinq ans qui viennent, le but de ce rappel historique n'est pas d'aller caresser avec nostalgie l'enthousiasme des origines. C'est bien le présent qui est au cœur de ce travail : ce présent, de quoi est-il fait ? Comment s'est constitué ce qui fait, aujourd'hui, la singularité, d'ANAIS ?*

### **1954 – 1965 Le temps des fondations**

Quand, en 1965, le mot « Godegrand » est accolé au sigle I.M.P./I.M.Pro, il y a plus de dix ans qu'ANAIS existe. Cet institut n'est pas né, soudainement, d'une impérieuse illumination.

Non, ANAIS, en 1954, est le point de départ d'une longue maturation, ponctuée d'échanges multiples, circulant en réseau – c'est le terme d'aujourd'hui – de la part de gens qui avaient comme point commun la disponibilité aux personnes les plus fragiles. Au centre de ce processus, un homme, jeune prêtre de l'Orne, atypique : il était sociologue. Comme beaucoup de ses pairs, il organisait des colonies de vacances.

ANAIS, au départ, c'est un simple journal d'informations sociales, comme une invitation à devenir acteur...

Attentif au contexte social, cet homme, le père Houssemaine, consulte beaucoup, fréquente assidûment le secteur social, et, au début des années 60, il fait une rencontre décisive, un collègue, prêtre lui aussi, qui a créé dans la Lozère un établissement pour personnes handicapées mentales à partir d'une démarche initiée par un psychiatre, le docteur François TOSQUELLES. Cette démarche repose sur le concept de « lieux de vie ». Les personnes handicapées vivent dans

de petites unités, pensées pour leur éveil, et sont entourées de professionnels formés pour les faire progresser : la vocation d'ANAIS est trouvée.

## **La naissance de l'institut Godegrand**

Autant que le résultat, c'est le processus de création de ce premier établissement qui aujourd'hui « parle » d'ANAIS :

### La recherche de moyens financiers ?

Il n'est nullement question de faire appel à la charité ou à la générosité des familles. Les fonds seront publics ou mutualistes. Le père Houssemaine multiplie les contacts dans les instances locales, départementales, régionales, mais le handicap n'a pas de frontières, c'est, notamment la Caisse Nationale Militaire de la Sécurité Sociale, à Paris, à la recherche de lieux d'accueil pour ses adhérents, qui participe au financement du projet.

### Les savoir-faire ?

Plusieurs travailleurs sociaux et cadres de la Lozère viendront pendant plusieurs mois transmettre les pratiques médico-éducatives, initiant ainsi un essaimage qui sera repris par la suite.

### Le personnel ?

Les compétences sont rares à l'époque. Le père Houssemaine recrute localement des « têtes bien faites », dans un processus de sélection exigeant qui ne cache ni la dureté de la tâche, ni l'engagement nécessaire. Les salariés seront formés initialement et qualifiés au cours de leur vie professionnelle.

### L'Équipement ?

Les locaux de l'ancien petit séminaire situés à La Chapelle Près Sées sont libres : ils seront achetés pour pouvoir être librement adaptés.

*Le moment fondateur met, ainsi, en perspective ce qui va devenir l'esprit « ANAIS », la qualité de la réalisation, et ses exigences :*

- *une mission mûrie pas une réflexion approfondie, enracinée dans l'examen critique du projet, et dégagée des séductions éphémères des solutions bricolées,*
- *un vrai professionnalisme,*
- *la qualité du lieu qui doit être adapté à la mission.*

## **1965 – 1980 Le temps des bâtisseurs**

L'institut Godegrand est un I.M.P./I.M.Pro qui accueille donc les jeunes Handicapés jusqu'à 20 ans. Il n'est qu'une parcelle du problème à résoudre. En fait, c'est toute une filière qui est à organiser pour orienter les personnes vers les solutions les mieux adaptées : en 1966, à Neuville, une annexe près de Sées permettra de proposer l'I.M.Pro. aux garçons, et en 1969, ANAIS ouvre un C.A.T. à Sées. En 1976, un deuxième CAT ouvre à Condeau, toujours dans l'Orne qui va permettre d'offrir deux solutions (graduées) de travail. Et c'est à Paris, en 1978 que le père Houssemaine pourra ouvrir un Atelier Protégé, troisième solution de travail auquel il croit beaucoup.

Pendant toute cette période, ANAIS, confrontée à l'expérience va confirmer ses grandes orientations.

### *La place des parents*

Celle-ci est essentielle dans le parcours qui se construit avec les jeunes handicapés, et leur accès à l'autonomie. Soutenus par des professionnels qui tiennent en estime le potentiel singulier de chaque jeune, les parents sont conduits à examiner comment ils le favorisent ou, éventuellement le freinent. Cette place essentielle des parents est incompatible avec la tâche de gestion des établissements. La gestion induit, en effet, une responsabilité dans les équilibres financiers, la recherche de fonds propres, le choix de l'encadrement. Pour ANAIS, les parents conservent leur responsabilité éducative mais ils ne sont donc ni les employeurs, ni, potentiellement, les propriétaires des établissements. En ce sens ANAIS s'inscrit d'emblée dans une philosophie différente du mouvement parental qui émerge et se structure à la même époque.

### Le professionnalisme

La qualité professionnelle est un maillon central de la démarche. Elle va reposer sur trois pratiques :

- L'exigence quotidienne de l'excellence,
- La qualification interne,
- Le recrutement de personnalités fortes capables d'une grande autonomie de pensée et d'action.

### L'exigence quotidienne de l'excellence

Jusqu'à sa mort en 1980, le père Houssemaine a été très présent dans les établissements et a révélé ses talents de meneur d'hommes, et de pédagogue.

Exigeant, parfois dur ou provocateur, il renvoyait chacun à sa capacité de réflexion : « Il avait le don de nous faire réfléchir et de trouver, nous-mêmes les réponses, il nous a emballés » disent aujourd'hui les éducateurs qu'il a formés. Exigeant certes, mais homme de conviction, son enthousiasme était communicatif. Il portait une attention extrême à chaque situation singulière, n'hésitant pas à détacher spécifiquement un éducateur auprès d'une seule personne, lorsque la situation était difficile.

### La qualification interne :

Les débuts de l'institut Godegrand ont montré comment ANAIS s'est établie d'emblée comme un projet de professionnels. Le Père Houssemaine va continuer de labourer le sillon du professionnalisme, sachant bien que le recrutement de personnes qualifiées, est le facteur limitant. Il expérimentera des formations « intra-muros » qu'il va organiser avec la collaboration du C.R.E.A.I. (Centre Régional d'Etudes et d'Action pour l'Insertion), et en 1969, il va créer, avec une fédération nationale de syndicats d'employeurs un centre de formation de moniteurs éducateurs, le C.E.N.A.P., qui deviendra en 1972, le C.E.P.S.S.S. (Centre d'étude et de promotion du secteur sanitaire et social). La formation continue sera une exigence de la période : les salariés valideront leurs compétences par les diplômes professionnels.

### Le recrutement de fortes personnalités :

La qualité d'un projet repose sur la possibilité des équipes à en partager les valeurs : cela ne signifiait pas l'uniformité et la standardisation des profils. Le recrutement de cette période est caractéristique de cette volonté d'être ouvert au pluralisme pédagogique. Le père Houssemaine était quelqu'un de fort. Il semble bien avoir toujours voulu se prémunir du danger que cela représentait : il avait besoin de la confrontation pour progresser et permettre à l'association d'être toujours sur la brèche.

### ANAIS, une institution pluraliste

Née d'une ambition qui refusait le modèle asilaire et la seule réponse psychiatrique pour ceux qu'on appelait encore les « débilés », les fondateurs avaient des options pédagogiques qui n'étaient pas toutes en accord avec les recherches de cette période de l'après 68, avec sa part d'utopie qui autorisait toutes formes d'expérimentations. Le père Houssemaine a voulu créer une école d'éducateurs, introduisant ainsi dans le secteur médico-social en pleine structuration un vrai débat sur les options pédagogiques.

Ni attitude de repli frileux, ni volonté d'accaparer, ANAIS s'est située publiquement dans les grands enjeux du moment. Elle était affiliée aux différents réseaux, elle a eu un rôle tout à fait déterminant dans leur structuration - et notamment l'U.R.I.O.P.S.S. (Union Régionale Inter-fédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux ) - qui est toujours pour elle, une famille. Elle s'est impliquée dans les confrontations qui ont préparé la loi de 75. Travailleur acharné, homme de contact et de réseau, le père Houssemaine était un homme de conviction : Il croisait volontiers le fer avec ses interlocuteurs, sachant s'enrichir de cette confrontation et œuvrer dans l'intérêt collectif. ANAIS a gardé de cette période la vision pluraliste et pragmatique qui est la sienne.

### ANAIS, une institution laïque

Fondée par un prêtre, l'association n'a jamais été - ni voulu être- une œuvre d'Eglise. Elle a, certes, été voulue et impulsée par des hommes croyants qui ont trouvé là un engagement humain à la mesure des exigences de leur vie spirituelle, mais la construction institutionnelle a toujours été distanciée de cette question : il n'existe aucun lien avec le recrutement des équipes pédagogiques, ni, bien sûr,

avec l'influence qui peut s'exercer sur les personnes fragiles. ANAIS se revendique donc comme une association laïque dégagée de toute influence culturelle et profondément respectueuse des consciences. Cette même exigence d'autonomie et de respect des choix individuels s'exerce également vis-à-vis des organisations politiques.

## **1980 – 1998 le temps de l'expansion et du développement**

A la mort prématurée du père Houssemaine, ANAIS possédait tout ce qui fait son identité :

- un réseau d'établissements en capacité d'offrir des solutions adaptées aux besoins éducatifs, sociaux et médico-sociaux des personnes handicapées mentales,
- un enracinement partenarial et des outils de formation pour disposer de professionnels qualifiés,
- une culture du développement pour répondre aux besoins ressentis.

Recruté 18 mois plus tôt, celui qui va devenir son successeur, Monsieur Renard ajoutera l'ingénierie économique et financière à ce qui fait le génie propre d'ANAIS. Dans un premier temps, il va stabiliser l'organisation administrative et accroître sa crédibilité auprès de l'ensemble des partenaires. Puis il répond, ensuite, à un besoin qui avait été largement pressenti par le père Houssemaine : le développement du travail protégé ne pouvait être pensé sans une réelle pénétration dans le champ économique. Détecter des niches de production compatibles avec les compétences mobilisables dans les C.A.T, organiser la production et la commercialisation pour que l'insertion par le travail ne reste pas un vœu pieux seront des priorités de ce moment de l'histoire d'ANAIS.

Des besoins internes (buanderie, restauration, maintenance immobilière) vont également être expérimentés comme cadre d'activités d'insertion et produire des effets à double avantage : créer des postes de travail pour les personnes handicapées et générer des économies d'échelles qui réduisent les charges de structures au profit des choix opérationnels.

Dans cette période, ANAIS acquiert une grande maîtrise de la gestion de ses établissements qui va s'avérer précieuse après la loi particulière du 6 janvier 1896 organisant le transfert des compétences en matière sociale et médico-sociale vers les Conseils Généraux.. Ces derniers vont prendre la mesure du manque d'établissements sur le territoire.

En 1986, ANAIS va une nouvelle fois innover avec la création d'un premier Foyer Occupationnel à La Chapelle Près Sées (Orne). Le principe repose sur la qualité de l'insertion par des activités d'éveil et de stimulation du potentiel des personnes dont le handicap ne permet pas la pratique d'activités économiques en C.A.T. ou en atelier protégé.

ANAIS est parvenue à sa maturité avec la double face de son projet : la compétence médico-sociale d'une part et la compétence technico-économique d'autre part. Cette double face lui donne une grande réactivité, alors que les Conseils Généraux, confrontés au manque d'établissements vont chercher des opérateurs. ANAIS est de plus en plus sollicitée pour créer des établissements ou sortir de l'impasse des associations défailtantes. De proche en proche elle va essaimer sur douze départements du Nord Ouest et du Centre Ouest de la France.

## **1998 – 2002 Le temps de la crise**

L'expansion n'est pas sans risques. Associé à une noble cause, le rôle de bâtisseur est gratifiant : il va polariser progressivement les énergies internes et insensiblement modifier les équilibres patiemment construits. Formidable machine de conquête, ANAIS n'est pas suffisamment préparée à répondre aux exigences administratives et réglementaires de plus en plus prégnantes : un décalage se crée avec les administrations, engagées dans le mouvement de décentralisation et qui entendent bien exercer leur compétence à cette échelle.

En interne, un centralisme extrême gagne les fonctions opérationnelles et l'association ne mesure pas correctement les mutations à l'œuvre dans la société. Elle n'a pas vu venir les aspirations auxquelles l'aménagement et la réduction du temps de travail donnent une place. Elle n'a pas, non plus, vu venir le regard

critique de la société sur les associations et le retentissement formidable du scandale de l'ARC (Association de Recherche contre le Cancer).

ANAIS connaît une situation où les choses ne vont plus de soi et où naissent les contentieux. Une évidente distorsion entre les valeurs humanistes affichées et les modalités de gestion sur un mode entrepreneurial ont semé le doute au sein des dirigeants et des salariés. Enfin, le départ simultané du directeur général et du président, tous deux en place depuis plus de 20 ans, fera culminer la crise et ses incertitudes, à la fin de l'année 2002.

### **2003... La sortie de crise, la consolidation et la structuration**

Un changement de génération va s'opérer. L'arrivée d'une nouvelle équipe va, à la fois, donner des perspectives et laisser un temps de transition pour rendre possible la circulation de la parole.

En quelques mois, de nouvelles orientations se mettent en place :

- Volonté de responsabilisation accrue des directeurs de site, étayée par l'application de la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Refonte des statuts et régénération des instances,
- Positionnement en vue de la reconnaissance d'utilité publique,
- Volonté de communication et exigence de transparence,
- Ouverture à de nouveaux partenariats.

L'attachement des membres à leur association va l'emporter sur les déceptions et parfois, les amertumes : tout ce qui avait obscurci la compréhension de la situation a pu être travaillé et donner lieu à des élaborations dont ce présent document témoigne parmi d'autres. Les instances, et notamment le conseil d'administration ont trouvé, avec bonheur, la voie d'un pouvoir collectif réel et légitime, les lois internes ont été repensées dans une vision d'avenir.

## LES VALEURS D'ANAIS

ANAIS. est née de la prise de conscience d'un déni, l'un des plus étranges qui soient dans une société qui revendique l'humanisme, le déni d'existence des personnes handicapées mentales. Reste d'une culpabilité archaïque ? Lacune inexplicable ? Au milieu du vingtième siècle, la société ne s'est pas donnée, en tant que telle, de responsabilité à l'égard de ces personnes, puisqu'à cette époque le problème ne concerne que la sphère privée (parents, famille proche) et médicale. Le père Houssemaine est de ceux qui vont en faire une question de société. Il se battra avec énergie pour que les personnes handicapées accèdent à une place dans une société qui les respecte : droit à l'éducation, droit aux soins, droit au travail. C'est pourquoi, lorsqu'ANAIS affirme « la primauté de la personne dans toutes ses dimensions, sa dignité, le respect de ses droits, de ses désirs, de ses convictions », ce n'est pas une belle formule, c'est une parole de combat. ANAIS lutte contre une tendance à limiter par le bas les capacités des personnes handicapées et dépendantes : ne pas être réducteur de la personne est un véritable défi permanent.

### Un défi professionnel :

Se mettre chaque jour en situation de dégager le maximum d'espace de liberté, être inlassablement à l'écoute de tout ce qui peut être source de changement, refuser les explications qui justifient la répétition et finalement la démission, supposent non seulement des professionnels qualifiés, mais l'entretien d'une identité professionnelle qui privilégie l'évaluation au contrôle, la responsabilité aux procédures, l'implication personnelle à la distance experte.

### Un défi organisationnel

La dignité des personnes repose sur une organisation qui soutient l'autonomie de tous depuis la personne aidée jusqu'à l'encadrement. C'est la seule qui permette à chacun, dans un cadre de responsabilité clair de donner le meilleur de lui-même. C'est une organisation qui repose sur la confiance, la possibilité d'évaluer et d'échanger sur les difficultés ressenties pour mieux les surmonter.

### Un défi architectural

Les établissements ne sont pas uniquement des lieux de vie, mais des espaces habités, investis par des personnes qui y inventent leur quotidien. L'espace habité est au lieu ce que la parole est au mot : un langage parlé par quelqu'un qui bâtit son histoire. La propriété immobilière voulue par l'association n'est pas fondée sur une vision patrimoniale mais sur l'ambition de proposer un cadre de vie épanouissant.

### Un défi associatif

ANAIS est une association, ouverte à tous, de personnes militant pour la prise en charge de personnes handicapées et dépendantes. Elle assume une mission de service aux publics. Elle est amenée à gérer des équipements importants dans le cadre de politiques publiques de plus en plus ciblées et normalisées qui tendent à réduire l'engagement à un rôle d'exécutant. L'entretien et le développement d'une réflexion agissante libre de toute tutelle est une condition majeure de l'existence d'ANAIS.

# PRINCIPES D'ACTION

*La primauté de la personne dans toutes ses dimensions, sa dignité, le respect de ses droits, de ses désirs, de ses convictions.*

## **Les valeurs, cela engage à quoi ? Cela entraîne quoi ?**

### **Indépendance de pensée**

Ouverte à tous, ANAIS tire son identité de la présence constante de trois familles d'acteurs : la société civile, les familles des bénéficiaires et les personnes qualifiées. Un pluralisme du regard, des convictions qui se confrontent régulièrement à la réalité donnent à l'association une vision plus globale, une indépendance de pensée centrée sur l'objectif à atteindre. Attentive aux questionnements de la société, informée des réformes et des politiques publiques, engagée dans une constante recherche d'améliorations, l'association est insensible aux modes, rétive aux injonctions technocratiques, intransigente sur la continuité des orientations qui engagent l'avenir des personnes aidées.

### **Professionalisme voulu et soutenu par les instances**

L'histoire d'ANAIS montre que des étapes décisives ont souvent été franchies avec beaucoup d'enthousiasme et peu de moyens. Mais l'association a toujours attaché la plus grande importance au professionnalisme. La mise en œuvre des progrès de chacun des bénéficiaires, la nature du soutien qui leur est nécessaire, le discernement qu'il suppose exige des compétences : l'espace de liberté nécessaire au progrès de chacun suppose une prise de risque. Cette prise de risque, sans laquelle le parcours vers plus d'autonomie est impossible est assumé par l'association. Mais c'est un risque calculé, à la mesure des compétences mobilisées dans les établissements. La cohérence du projet associatif repose sur des valeurs partagées entre l'association et les équipes de professionnels.

## **Vision globale de l'intervention auprès des bénéficiaires**

Le travail, la vie quotidienne, l'éducation, les loisirs, la santé représentent les différentes facettes du parcours de vie des personnes handicapées. C'est ce parcours de vie dans sa globalité qui est au cœur du projet d'ANAIS. Pour y parvenir :

- Elle développe le travail commun entre les diverses professions concernées,
- Elle organise une complémentarité et une synergie entre bénévoles et professionnels,
- Elle a fait le choix de la propriété des locaux afin d'organiser l'espace de manière cohérente entre les différents besoins vitaux : intimité, autonomie, sécurité, loisirs, travail. L'association a besoin de locaux adaptés parce que la qualité de l'espace multiplie les possibilités d'éveil, de sécurité, de liberté, d'autonomie.

## **Une volonté de tendre vers la qualité**

*"Des établissements là où c'est nécessaire parce que c'est nécessaire"*

ANAIS n'est pas une entreprise marchande, elle n'est pas un fournisseur qui s'adresse à son client, ce qui ne signifie pas qu'elle ignore les flux économiques, qu'elle ne s'intéresse pas à l'optimisation des moyens destinés à son public, à la pérennité des services qu'elle crée. Elle a eu maintes fois l'occasion de montrer ses capacités d'ingénierie technique et économique, dans le cadre de son développement : cette aptitude, issue de sa volonté forte de répondre aux besoins des personnes handicapées, **est au service de son projet** : Un nouvel établissement, c'est un investissement important, des emplois, de l'activité qui dynamise le territoire, autant de séductions qui peuvent susciter des pressions. Bien connaître les besoins, les solutions techniques appropriées, les conditions de réussite, savoir en évaluer tous les paramètres avec précision, savoir dire non, c'est un principe d'action.

## **Autonomie et partenariat**

ANAIS exerce des missions : Ces missions sont confiées par les pouvoirs publics dans le cadre des politiques publiques mises en œuvre. Mais sa légitimité lui est donnée par son expérience accumulée, son engagement dans le long terme, ses compétences multiples dans le champ du handicap. ANAIS n'est donc pas l'instrument docile des politiques publiques, mais l'**expert partenaire** des pouvoirs publics. Elle aide la société à comprendre et anticiper les mutations à l'œuvre dans le champ social, dans le champ du handicap et de la dépendance. Avec les autorités publiques, elle participe, bien sûr aux progrès qui sont à l'œuvre : l'évaluation, la place des usagers dans les processus qui les concernent. Mais, pour autant, elle nuance la logique excessive de normalisation trop exclusivement comptable, l'impact des modes éphémères qui polarisent les crédits publics au détriment de la continuité, elle condamne la tendance grandissante à instrumentaliser les personnes dans des procédures dé-responsabilisantes.

## **Égalité des établissements**

Depuis 50 ans, les efforts ont été multiples : l'association a été à la pointe de l'innovation pour diversifier les réponses et permettre aux équipes professionnelles d'accompagner avec efficacité les progrès des personnes handicapées. Ainsi en a-t-il été des Foyers Occupationnels. Cette capacité à inventer, à s'adapter peut être compromise si l'égalité entre établissements n'est pas strictement organisée et défendue. Si une hiérarchie s'installe (immanquablement calquée sur une hiérarchie des handicaps) le passage de l'un à l'autre s'interprétera sur le mode de la sanction / récompense, et condamnera l'effort accompli.

## **Unité et diversité**

Malgré sa taille, la standardisation n'est pas la culture d'ANAIS. Ses réponses sont adaptées aux demandes spécifiques, aux contextes locaux. Les directions doivent disposer d'une large autonomie opérationnelle. La départementalisation des politiques sociales n'est pas une difficulté : la logique « décideur / payeur » est une

logique qui peut s'entendre dans l'association. La mutualisation qu'elle pratique ne consiste pas à la contourner, elle est la simple mise en œuvre de la solidarité inter établissements qui développent l'échange de pratiques, les économies d'échelles, la production d'outils communs. Les directions d'établissement sont les chevilles ouvrières de cette logique.

Ce sont les administrateurs qui sont les garants de l'unité d' ANAIS. Leur travail au sein du conseil d'administration est essentiel pour définir le positionnement de l'association dont ils ont la responsabilité. Ce rôle suppose une qualité d'information, de veille, mais aussi une réflexion collective à laquelle le pluralisme voulu donne toute son épaisseur. C'est aussi leur tâche de porter ce positionnement dans les territoires où des établissements concrétisent l'existence de l'association. Ce faisant, ils détiennent la vision unitaire de l'association, qui constitue l'enveloppe solide sans laquelle les établissements ne peuvent être réellement créatifs.

C'est l'exigence de cette cohérence là qui conduit ANAIS à se méfier du système fédératif qui peut facilement dériver dans des rapports de forces territoriaux, ou même hiérarchiser les établissements.

Les administrateurs ont collégalement un rôle décisionnel sur les orientations et le positionnement de l'association. Dans les établissements, ils représentent l'association dans les instances de l'établissement ( conseil de la vie sociale) ou les contacts locaux. Ils sont alors mandatés par le conseil d'administration pour le représenter ; à cet échelon, ils n'ont ni pouvoir de décision, ni pouvoir de négociation. Leur rôle est par contre tout à fait essentiel dans le soutien institutionnel aux équipes de direction, la circulation des informations entre le local et le conseil d'administration.

# ORIENTATIONS 2004 – 2008

## Orientation N°1

### Décentralisation et direction participative

L'organisation opérationnelle d'ANAIS repose aujourd'hui sur un modèle qui a deux caractéristiques majeures : il est centralisé et non pyramidal. Cela tient à son histoire. En effet autour de son fondateur, puis de ses successeurs s'est mobilisée une équipe d'administrateurs et de professionnels qui ont dû être très réactifs dans les réponses aux besoins pour créer cet ensemble d'établissements qui composent aujourd'hui ANAIS. Chaque établissement est directement relié aux instances de l'association. Il est aujourd'hui nécessaire de faire évoluer ce mode d'organisation.

Trois raisons à cela :

- La mutation administrative

La départementalisation des politiques sociales et l'évolution des outils de contrôle des politiques publiques conduisent à renforcer la capacité administrative des établissements qui, ainsi gagnent en autonomie.

- La croissance d'ANAIS

Avec le développement des établissements et la complexité croissante des tâches administratives, l'approche centralisée n'est plus l'organisation efficiente. Le risque est réel d'asphyxier un siège trop centralisateur.

- La recherche d'autonomie et sa cohérence

La mission fondamentale de l'association est d'œuvrer à l'autonomie des personnes handicapées. Le développement de l'autonomie dans une organisation se pense globalement : elle dépend de la capacité à en inspirer le goût, et à en créer les conditions de réussite. C'est une culture commune qui va de l'encadrement au bénéficiaire du service.

C'est pourquoi, l'association s'oriente vers une plus large autonomie donnée aux établissements sous l'autorité et la responsabilité de la direction générale. Les

services du Siège pourront ainsi se concentrer sur des fonctions expertes (ressources humaines, psychopédagogie, droit, finances...) à la disposition des directions d'établissement.

### **Un comité des directeurs**

L'autonomie ne se décrète pas, elle se déclenche et s'expérimente : pour faciliter cette mutation autant culturelle que technique, la Direction Générale sera assistée d'un **comité des directeurs**. Désignés par leurs pairs, et renouvelés périodiquement, les membres de ce comité auront une **fonction d'interface et de trait d'union** :

- faire circuler l'information de part et d'autre,
- donner à comprendre les difficultés, y compris subjectives générées par cette mutation,
- chercher les voies, parfois difficiles d'une autorité qui privilégie l'initiative contre la dépendance,

voilà les trois fonctions essentielles de ce comité des directeurs. Pour y parvenir, il sera élu et renouvelé régulièrement, de manière à ne pas laisser s'introduire une hiérarchie implicite qui reproduirait le schéma pyramidal.

Ce comité pourra être saisi par la direction générale de toute question à explorer concernant la vie générale de l'association, la formation, l'évolution des procédures.

## **Orientation N°2**

### **Formation communication, vers une organisation apprenante**

L'histoire d'ANAIS montre combien la formation a été déterminante, notamment dans les débuts, lorsque le premier établissement s'est créé sur la base des savoirs pédagogiques et psychiatriques les plus novateurs de l'époque. Cette option est encore plus nécessaire aujourd'hui :

- Force est de constater la faible mobilité professionnelle d'une partie des collaborateurs qui vivent une certaine usure, et une absence de perspective, source de souffrances à l'occasion,
- La rapidité des mutations, la conduite d'une institution comme ANAIS dans un avenir incertain amènent à privilégier la compétence de toutes les composantes de l'association.

Le développement des compétences passe par une vision globale de la formation qui favorise la motivation des personnes et l'implication dans le travail.

L'association veillera à développer l'effort interne de formation dans une vision stratégique qui privilégie l'autonomie et la responsabilisation des salariés dans un cadre coopératif. L'attention sera portée autant sur les capacités à créer de la cohérence personnelle qu'à l'acquisition de techniques. En effet les options faites dans le cadre de ce projet (la responsabilisation personnelle plutôt que la sécurité d'une autorité hiérarchique) supposent que la stratégie de formation soit pensée comme un outil de changement organisationnel et culturel dans une logique de formation-action. Le principe, en effet de ces démarches est de rechercher, en même temps de nouvelles formes d'organisation et les nouvelles compétences à mettre en œuvre : Ainsi, les membres des équipes de travail trouvent sens à l'effort consenti parce qu'ils les expérimentent dans un changement organisationnel auquel chacun contribue et qui fait émerger alors un sens commun partagé par tous.

Ces processus de formation sont étroitement associés à la mise en place d'une communication interne qui :

- Permet à chacun de se situer dans l'organisation,
- Facilite la coopération entre pairs,
- Donne accès à l'information en temps réel pour éviter de se réfugier dans des savoirs d'encombrement.

Les moyens qu'offrent les nouvelles technologies seront privilégiés sans être fétichisés : l'information n'est pas une fin en soi, mais un moyen.

## **Orientation N°3**

### **ANAIS, une association productrice de sens.**

La mission primordiale d'ANAIS est évidemment de permettre à chacune des personnes dont elle s'occupe de trouver les voies d'un progrès et d'un mieux-être : c'est sa raison d'être. Si, plongée dans cette tâche sans limites, elle ne permettait pas à ses différents collaborateurs de prendre du recul, de relier entre eux des faits ou des évènements qui interrogent l'activité quotidienne, si elle ne valorisait pas toute la richesse d'expériences accumulées pour contribuer à une meilleure action publique envers les personnes handicapées, elle compromettrait à terme le sens de son projet associatif. Entre l'écueil d'une tâche envahie par le quotidien, et la complexité d'une mission fortement réglementée, elle tient à affirmer en permanence sa contribution à la construction d'une société humaniste : Il ne s'agit pas de narcissisme primaire et encore moins de marketing, mais de la conscience aiguë que, dans le domaine du handicap, l'humanisme réel a besoin de compétence et de discernement.

Depuis janvier 2002, une nouvelle législation place l'utilisateur au centre des problématiques qui le concernent : les Conseils de la Vie Sociale en sont issus. Au-delà des situations singulières qui sont évoquées, l'observation croisée (administrateurs / professionnels) de ce qui s'y parle, de ce qui émerge, de ce qui se transforme, représente autant d'occasions de percevoir la situation en devenir et d'aborder avec anticipation les problématiques naissantes et les progrès qualitatifs.

### **Un Comité technique et scientifique**

L'association mettra en place un **comité technique et scientifique** composé de personnes qualifiées, reconnues pour leur compétence dans le domaine médico-social. Le conseil d'administration pourra solliciter son avis sur toute question qu'il jugera nécessaire, et systématiquement sur la pertinence de toute nouvelle implantation.

Ce comité technique et scientifique sera la structure ressource pour faciliter l'organisation de rencontres à l'échelle départementale ou régionale.

## **Des rencontres thématiques**

Des rencontres à l'échelle départementale ou régionale seront organisées à partir des questionnements, observations, évolutions qui émergent des établissements ou des réseaux d'affiliation.

Ces rencontres :

- alimenteront le débat public sur la situation du handicap et de la dépendance, encore largement occultée,
- éclaireront notre association sur les questions émergentes,
- créeront les conditions d'un défi commun entre les différentes composantes de l'association (administrateurs, salariés),
- associeront les partenaires locaux ou régionaux au travail et à la réflexion d'ANAIS,
- rendra visible l'effort d'ANAIS pour faire progresser les solutions pour les personnes handicapées ou dépendantes, et permettra d'alimenter le travail des réseaux auxquels l'association adhère (URIOPSS, UNIOPSS).

## **Orientation N°4**

### **Un développement Maîtrisé**

Depuis vingt ans, la croissance d'ANAIS a été importante grâce à sa maîtrise de l'ingénierie économique. Dans le même temps le contexte a profondément changé, et les besoins des personnes handicapées et dépendantes ne s'expriment plus dans les mêmes termes.

ANAIS continuera de valoriser ses ressources internes de création dans un processus inféodé au développement qualitatif :

- l'essaimage est toujours une source d'enrichissement, d'approfondissement à l'échelon individuel et collectif,
- La mise en place des services experts du siège devra se faire sans alourdir inutilement les frais de gestion des établissements.

Toute croissance génère tendanciellement des charges de structure. ANAIS a fait le choix de refuser le fonctionnement pyramidal au profit d'une forte autonomie des établissements. Elle veillera au respect de ce modèle pour que sa taille reste un atout et ne paralyse pas son dynamisme interne.

ANAIS conçoit son développement dans une cohérence territoriale : elle conduira de nouveaux projets, et répondra à des sollicitations dans les départements où son rayonnement lui permet d'avoir une connaissance fine des besoins, des partenaires, des acteurs pour agir dans la complémentarité.

A chaque nouvelle sollicitation, ANAIS fera un diagnostic vigilant des besoins et soumettra chaque projet à l'avis de son conseil technique et scientifique. Elle veillera à ne pas être prisonnière de sa culture de l'établissement qui fait partie intégrante de son histoire afin d'être réceptive à la logique de service. Elle ne passera pas à côté d'une des évolutions majeures du secteur médico-social : l'intervention le plus possible dans le milieu d'origine.

## PERSPECTIVES

- *Décentralisation et direction participative,*
- *Formation, communication, vers une organisation apprenante,*
- *ANAIS, une association productrice de sens,*
- *Un développement maîtrisé,*

Telles sont les quatre orientations qui ont été élaborées et validées au cours du premier semestre 2004. Elles constituent le socle du projet associatif pour l'horizon 2008.

Elles sont la marque de la confiance dans la pertinence de la mission sociale de l'association, confiance dans la qualité des équipes professionnelles qui y travaillent, confiance dans l'engagement de tous ses membres.

Cette confiance est à la fois sereine (que vaudrait-elle, sinon ?) et vigilante : une vigilance ancrée dans l'histoire (et parfois les épreuves), expérimentée dans la capacité de l'association à mobiliser ses ressources et soucieuse d'épouser les exigences et les contraintes du moment.

A l'horizon 2008, trois enjeux attendent l'association.

Le premier tient à l'évolution du contexte législatif et administratif de notre pays en pleine mutation : la raréfaction des budgets et la décentralisation donnent une configuration particulière aux politiques publiques qui continuent de réaffirmer une priorité au développement de droits des personnes handicapées. La départementalisation des politiques sociales se confirme et permet d'espérer une meilleure prise en compte des particularismes locaux. Mais on peut craindre, dans le même temps, les risques d'une trop grande proximité du politique : le renforcement de nos lois internes est conçu pour éviter ce type de dérives.

Le deuxième enjeu concerne l'évolution des modes de gestion des politiques publiques : s'il faut se réjouir de l'effort d'évaluation qui y est à l'œuvre et de la recherche d'une meilleure efficacité, ces efforts n'échappent pas facilement au risque de contamination bureaucratique. ANAIS, avec ses 50 ans d'expérience ne peut être le simple exécutant d'une politique publique qui normalise ce qu'il faut faire et

comment il faut le faire : une telle séparation entre la décision et l'exécution ne pourrait être à terme que catastrophique. ANAIS oeuvrera en partenaire.

Le troisième enjeu concerne une évolution en cours et qui peut se résumer par la formule " l'usager au cœur du dispositif ". Actuellement cette évolution se traduit aussi bien par des textes réglementaires que par la recherche de points de repères de bonnes pratiques. De nouvelles exigences surgissent vers plus de droits, plus d'autonomie, plus d'individuation. Nul doute que nous aurons à reprendre la question de l'accompagnement et à remettre en chantier le lien des personnes handicapées avec le milieu d'origine.

Ces exigences nouvelles questionnent l'organisation : nous sommes à l'aube de changements importants, et nous ne devons pas négliger la réalité des opérateurs de terrain. L'évaluation de nos pratiques demeure "une ardente obligation" pour que les enseignements que nous en tirons puissent être réinvestis.