



PROJET ASSOCIATIF

2027 — 2031



La protection durable

des bénéficiaires par l'inclusion citoyenne et solidaire — leur implication, et celle des parties prenantes, aux processus de décision et de gestion de l'organisation.

Adopté par l'Assemblée Générale du 2 Juin 2026

SOMMAIRE

1. Propos introductif du Président	4
2. L'histoire de l'ASFA	7
3. Les valeurs et principes d'action de l'ASFA	10
a. Éthique et valeurs de l'ASFA	10
b. Principes d'action de l'ASFA	12
c. L'objectif fondamental de l'ASFA	14
4. Évaluation du Projet Associatif 2022 – 2026	16
a. Processus d'évaluation	16
b. Bilan	16
5. Les parties prenantes : attentes, souhaits et participation aux décisions	20
a. Ce que les partenaires nous disent	20
b. Ce que les salariées et les salariés nous disent	23
c. Ce que les bénéficiaires nous disent	24
d. Participation aux processus de décision	28
6. Les orientations de l'ASFA 2027 – 2031	29

1

PROPOS INTRODUCTIF DU PRÉSIDENT

Chères administratrices et chers administrateurs, chères et chers professionnel·le·s, chères personnes accompagnées et familles, chers partenaires,

C'est avec conviction et un profond sens des responsabilités que je vous présente le Projet Associatif 2027-2031 de l'ASFA. Ce projet est le fruit d'un travail collectif, mené avec et pour celles et ceux qui font vivre notre Association au quotidien. Il prolonge une dynamique engagée depuis plusieurs années en l'amplifiant autour de trois orientations structurantes : l'ancrage dans notre réseau, l'exigence professionnelle, et l'intégration de la RSE comme principe de pilotage.

Une Association qui assume sa place dans le réseau familial

Née en 2008 à l'initiative de l'UNAF et des UDAF, l'ASFA est et restera un acteur engagé du réseau UNAF / UDAF / URAF. Notre singularité, la protection durable des personnes vulnérables et des mineur·e·s en danger, y trouve toute sa place. Nous entendons y contribuer activement, en partageant nos expertises, en enrichissant les réflexions communes et en portant, avec nos partenaires du réseau, une parole exigeante au service des familles et des personnes accompagnées.

Une exigence de qualité et d'excellence professionnelle

Ce que nous portons d'abord, c'est la qualité du travail accompli chaque jour par nos équipes auprès de 2 500 personnes et familles. Nos professionnel·le·s ont développé une expertise reconnue, déclinée à travers trois champs d'intervention complémentaires : la protection juridique des majeur·e·s, l'AED, l'AEMO, l'AEMO renforcée, les AGBF. Cette excellence métier constitue le socle non négociable de notre action ; elle s'inscrit dans le respect de la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant (CIDE) et de la Convention Internationale relative aux Droits des Personnes Handicapées (CIDPH), qui structurent notre conception du droit à l'autonomie, à la participation et à la dignité de chaque bénéficiaire.

La RSE, un cercle vertueux au cœur d'un ESSMS

La Responsabilité Sociétale, formalisée par la norme ISO 26000 et consacrée par notre label LUCIE 26000 obtenu en 2025, dépasse la simple démarche qualité : elle constitue une manière d'agir qui consiste, dans chacune de nos décisions, à articuler quatre dimensions essentielles : les personnes (bénéficiaires, professionnel·le·s, familles), la société (notre territoire, nos partenaires, nos réseaux), l'environnement et notre équilibre économique.

Pour un établissement social et médico-social comme l'ASFA, la RSE crée un cercle vertueux :

- ▶ **Prendre soin de nos professionnel-le-s** améliore la qualité de l'accompagnement.
- ▶ **Mieux écouter les bénéficiaires** affine nos pratiques.
- ▶ **Coopérer avec nos partenaires** renforce le réseau protecteur.
- ▶ **Respecter notre environnement** et piloter rigoureusement nos ressources garantit notre pérennité.

Chaque progrès en nourrit un autre.

Une Gouvernance qui pilote par la RSE

Avec ce projet, le Conseil d'Administration prend toute sa place. Je souhaite une Gouvernance qui ne se contente pas d'approuver, mais qui pilote, qui arbitre et qui rend des comptes, en s'appuyant sur les mécanismes propres à la RSE : participation organisée des parties prenantes, transparence, indicateurs partagés, comité RSE, reporting régulier. C'est un engagement fort que je prends, et que j'engage avec moi auprès de l'ensemble des administratrices et administrateurs.

Construire l'avenir, ensemble

Aucun de ces objectifs n'a de sens sans vous. J'invite chaque professionnel-le, chaque bénéficiaire, chaque famille, chaque bénévole et chaque partenaire à s'emparer de ce projet, à le questionner, à le faire vivre. Notre ambition est claire : faire de l'ASFA une organisation pleinement RSE, fidèle à ses cinq valeurs : engagement, coopération, efficacité, solidarité, altérité, et résolument tournée vers la protection durable des personnes que nous accompagnons.

Le Président de l'ASFA,
Xavier RENIER

2

L'HISTOIRE DE L'ASFA

L'ASFA est une association créée en 2008 qui a pour but d'intervenir auprès des personnes vulnérables ou des mineur·e·s en danger pour les protéger dans le cadre judiciaire ou contractuel. Cette protection vise à défendre leurs intérêts, à faire valoir leur volonté et à construire avec eux une protection durable dans le temps et dans leur environnement.

L'histoire de l'ASFA s'articule autour de 4 grandes dates et périodes clés :

2008 — Liquidation judiciaire de l'UDAF64, difficile construction et tentative de pérennisation des activités

L'ASFA est constituée le 4 mars 2008, par l'UNAF et des UDAF, pour reprise d'une partie des activités de l'UDAF64. Le réseau mobilisé souhaite pérenniser les services rendus aux personnes et les emplois des salarié·e·s.

2016 — Consolidation de son identité, modernisation de l'ASFA et mobilisation des professionnel-le-s

À cette époque, l'ASFA affirme la « protection durable » des bénéficiaires et leur inclusion citoyenne. La protection durable renvoie à l'accès aux droits, à la citoyenneté et à la solidarité dans l'environnement de la personne lui permettant de s'émanciper de nos services, dans un moment où cette conception n'est pas partagée par tous (financeurs, décideurs et partenaires).

La modernisation de l'ASFA s'opère dès 2017 avec la digitalisation, la mise en œuvre du télétravail (2018), les nouveaux locaux (2019), l'accord équilibre de vie professionnelle / vie personnelle (2020).

2022 — Affirmation et institutionnalisation de la philosophie d'action (RSE) et développement

Dans la continuité de la protection durable, les services évoluent et chaque Pôle voit ses missions s'élargir (AEMO renforcée au Pôle Enfants / Enquêtes sociales et mandat de protection future au Pôle Adultes). L'ASFA poursuit son processus de modernisation par la construction d'outils (plateforme La Ref, Ma mesure et moi, plateforme du pôle Enfants...), l'innovation et son rayonnement (participation aux groupes de travail UNAF pour la création de la licence professionnelle MJPM, création de la formation des assistantes et assistants mandataires, participation au GRAEMO et au CRDPF). C'est aussi l'époque où elle affirme et institutionnalise sa philosophie d'action RSE, reconnue par l'obtention, pour la première fois en 2025, du label LUCIE 26000.

2026 — Écriture du présent projet associatif et ouverture du nouveau chapitre d'amélioration

Avec l'obtention du Label LUCIE 26000, l'Association s'engage dans un nouveau chapitre d'amélioration continue de ses pratiques et le souhait de maintenir le niveau d'exigence qu'elle s'est elle-même fixé. 2026 marque également un tournant dans la gouvernance associative avec l'écriture d'un nouveau projet, des renouvellements de personnes à des fonctions stratégiques (bureau et direction générale) et la diffusion de la démarche RSE dans les processus de gouvernance.

3

LES VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION DE L'ASFA

À travers ce projet, les membres du Conseil d'Administration de l'ASFA réaffirment la philosophie portée par l'association et ses parties prenantes : un socle éthique et opérationnel guide chaque décision, chaque action et chaque relation.

Ce chapitre distingue les valeurs fondamentales, qui définissent ce que l'ASFA est, et les principes d'action, qui définissent comment elle agit. L'un et l'autre convergent vers un objectif : la protection durable des bénéficiaires.

a. Éthique et valeurs de l'ASFA

L'éthique associative de l'ASFA invite à réfléchir au sens de nos pratiques, au-delà du simple respect des règles, en tenant compte de la dignité, des droits et de l'intérêt des personnes accompagnées. Elle repose sur quatre valeurs fondamentales : la solidarité, le respect des altérités et des droits fondamentaux, les valeurs républicaines et la transparence.

La solidarité

Agir ensemble et se soutenir mutuellement face aux difficultés : tel est le fondement de l'engagement de l'ASFA. La solidarité structure les pratiques coopératives entre professionnel-le-s, bénévoles et bénéficiaires, prend corps dans le réseau protecteur autour de chaque personne accompagnée, et se prolonge au sein des réseaux UDAF, URAF et UNAF. Fondée sur la reconnaissance de la dignité et des droits de chacune et de chacun, elle est le premier fondement de l'inclusion citoyenne.

Le respect des altérités et des droits fondamentaux

Chaque personne accompagnée est reconnue dans sa singularité, son histoire et ses vulnérabilités, sans discrimination ni jugement. L'altérité, c'est aussi la capacité de l'ASFA à se laisser modifier par son environnement et ses parties prenantes sans perdre ce qui la fonde. Elle se traduit par l'association de chaque personne aux décisions qui la concernent ; la lutte contre toute discrimination ; l'accès effectif aux droits fondamentaux.

Les valeurs républicaines et la citoyenneté

Liberté, égalité, fraternité constituent le socle du vivre-ensemble que l'ASFA s'engage à incarner : respect du pouvoir d'agir de chacune et de chacun, égalité d'accès aux droits, entraide envers les plus exposé-e-s. La citoyenneté rappelle que chaque bénéficiaire est membre à part entière de la société, porteur de droits et capable de participer à la vie collective. L'ASFA fait de l'exercice effectif des droits la condition d'une véritable inclusion.

La transparence

L'ASFA agit avec clarté, honnêteté et responsabilité envers toutes ses parties prenantes. La transparence n'est pas une contrainte de communication : elle est une exigence éthique, garante de la confiance. Elle se concrétise notamment par des documents accessibles en Facile À Lire et à Comprendre (FALC), la publication annuelle d'un bilan RSE, et des procédures internes claires en matière d'éthique et de prévention des conflits d'intérêts.

EN CINQ MOTS, L'IDENTITÉ DE L'ASFA

Engagement · **Coopération** · **Efficienc**
Solidarité · **Altérité**

b. Principes d'action de l'ASFA

Si les valeurs disent ce qu'est l'ASFA, les principes d'action disent comment elle agit. Sept principes structurent cette action.

La Responsabilité Sociétale comme cadre de gouvernance

La RSE guide la gouvernance et la mise en œuvre de l'ensemble des projets de l'ASFA. Elle intègre l'environnement (biodiversité et changement climatique) comme une partie prenante supplémentaire, et ancre l'ASFA dans une logique de création de valeur partagée. Le label LUCIE 26000 traduit la réalité de cet engagement.

La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

La qualité de vie des équipes conditionne directement la qualité des accompagnements. Prendre soin des professionnel·le·s, c'est prendre soin des bénéficiaires : ce principe est indissociable de la protection durable.

La confiance a priori comme principe structurant

La confiance a priori innerve la construction de toutes les actions, règles et dispositifs de l'ASFA. Exigeante plutôt que naïve, elle fonde la confiance réciproque, l'autonomisation et la responsabilisation de chaque partie prenante. Toute décision doit être conçue avec et pour celles et ceux qu'elle concerne.

Le droit à l'erreur, levier d'innovation

Indissociable de la confiance a priori, le droit à l'erreur permet l'autonomisation, l'expérimentation et l'innovation, à condition que l'erreur soit perçue, analysée collectivement et rectifiée. L'erreur n'est pas une faute : elle est traitée comme une opportunité d'apprendre, pour l'individu comme pour l'organisation.

La participation de toutes les parties prenantes aux processus de décision

La participation des parties prenantes intéressées est sollicitée pour l'ensemble des projets de l'ASFA ; chacune peut proposer et piloter des projets. Toute décision stratégique doit prendre en compte les parties prenantes qui en seront affectées. Ce mouvement (de participation à la décision, à la gestion et de co-évaluation) constitue l'évolution centrale du projet 2027–2031.

La mobilisation des compétences et des ressources collectives

L'ASFA prend appui sur les ressources et les attentes de ses parties prenantes pour en faire une richesse commune. L'objectif est que chacune gagne en autonomie et que la dépendance se transforme en interdépendance choisie. On n'est pas autonome sans les autres. Les pôles de l'ASFA, en lien avec le territoire, sont au service de l'ensemble des parties prenantes pour créer de la valeur partagée.

L'anticipation, l'innovation et l'ancrage territorial

L'ASFA cherche, avec ses parties prenantes, ce que toute nouveauté peut offrir et comment la mettre en œuvre au bénéfice de toutes et tous. Ancrée dans son territoire, elle y développe des partenariats stables et contribue à la construction de biens communs. En tant que membre des réseaux UDAF, URAF et UNAF, elle participe à une dynamique de réseau qui enrichit tous les acteurs tout en restant au plus près des réalités locales.

c. L'objectif fondamental de l'ASFA

Valeurs et principes d'action poursuivent un objectif fondamental : la protection durable des bénéficiaires par une inclusion citoyenne et solidaire. Cette protection ne se réduit pas à la gestion d'une mesure juridique : elle s'initie et se développe en interaction permanente avec la personne et/ou la famille, dans le respect de ses différences, de ses modes de vie et de sa volonté. Notre action consiste à soutenir ce processus, avec la personne et au sein de son environnement. Elle s'articule autour de trois niveaux d'émancipation :

- ▶ **La préservation de l'autonomie des personnes**, en encourageant et développant leurs compétences, en favorisant l'accès aux droits et en renforçant les interdépendances sécurisées dans leur environnement.
- ▶ **Le respect de leurs décisions et de leurs objectifs**, nos capacités d'analyse et nos méthodologies venant soutenir et accompagner cette démarche.
- ▶ **La promotion de leur implication active et première dans les actions à mener**, notre technicité et nos ressources venant en complément.

Le projet 2027–2031 fait évoluer cet objectif vers une formulation plus ambitieuse :

« La protection durable des bénéficiaires par l'inclusion citoyenne et solidaire — leur implication, et celle des parties prenantes, aux processus de décision et de gestion de l'organisation »

Cette évolution n'est pas une rupture. Elle prolonge et amplifie ce que l'ASFA a toujours été : une association au service des personnes vulnérables, construite avec et pour ses parties prenantes, ancrée dans son territoire, décidée à faire de la protection un bien commun durable.

4

ÉVALUATION DU PROJET ASSOCIATIF 2022 – 2026

a. Processus d'évaluation

Les différents axes du Projet Associatif de l'ASFA qui arrivent à échéance en 2026 ont fait l'objet d'une évaluation bi-annuelle par le COPIL en charge du suivi du Plan d'Actions Général de l'ASFA. Ce plan regroupe l'ensemble des actions issues des évaluations, audits et projets de l'ASFA. La Responsable Contrôle Qualité anime ce COPIL et s'assure de la réalité du suivi et des actions mises en place.

b. Bilan

Pour rappel, les objectifs projetés en 2022, à horizon 2026, étaient les suivants :

Objectif n°1 — Équilibrer la gouvernance en intégrant tous les acteurs dans les décisions

Pour cela, il était envisagé de modifier les statuts de l'Association pour créer quatre collèges (associations familiales, autres bénévoles, salarié-e-s et bénéficiaires) afin d'assurer une représentation équilibrée de tous les acteurs dans la gouvernance, d'organiser leur participation effective au processus décisionnel et d'enrichir les débats du Conseil d'Administration par l'intervention consultative d'une personne qualifiée.

Objectif n°2 — Structurer l'engagement des bénévoles en appui stratégique des services

Le projet était de créer une fonction de « bénévole référent-e » travaillant en binôme avec un cadre de pôle ou de service afin de soutenir le développement, la représentation politique externe et la défense des intérêts des activités de l'ASFA, dans un cadre de responsabilités clarifié entre gouvernance et direction.

Objectif n°3 — Développer et promouvoir l'utilité sociale spécifique de l'ASFA

Il s'agissait d'affirmer et de diffuser l'identité et les valeurs propres de l'ASFA : protection durable, inclusion, pouvoir d'agir, gouvernance partagée. Pour ce faire, la création d'un centre de formation a été envisagée (ou l'adossement à un centre de formation existant). Le développement de partenariats autour de projets en lien avec la protection durable et l'inclusion citoyenne était une autre action importante de cet axe.

Objectif n°4 — Construire une organisation experte en structurant et valorisant les expertises internes

Identifier, renforcer et organiser la mise en valeur des compétences techniques et expériences des professionnel-le-s afin de favoriser leur transmission, leur mobilisation transversale et l'élévation continue de la qualité des prestations.

Objectif n°5 — Mettre en place une organisation anticipatrice des évolutions

Instaurer un dispositif permanent de veille et d'analyse associant les professionnel-le-s pour anticiper les évolutions techniques, législatives, sociétales et écologiques, et proposer au Conseil d'Administration et au CODIR des transformations progressives à court, moyen et long terme.

Objectif n°6 — Engager l'ASFA dans une démarche structurée de responsabilité sociétale

Réaliser un audit de responsabilité sociale et environnementale, sensibiliser les professionnel-le-s à ces enjeux et transformer le fonctionnement de l'association en intégrant les préconisations validées par le Conseil d'Administration, en vue de l'obtention d'un label RSE.

Chacun de ces objectifs a été décliné en actions intégrées au Plan d'Action Général de l'ASFA. Parmi elles, celles issues des objectifs 1 et 2 nécessitaient la modification des statuts de l'Association :

- ▶ Le premier objectif (« Équilibrer la gouvernance en intégrant tous les acteurs dans les décisions ») a fait l'objet de discussions au sein du Conseil d'Administration, qui en avait adopté le principe, sans aboutir (avant la fin de la mandature) après les observations de l'UNAF. Il nous faudra tenir compte de ces observations et cet objectif sera traité dans la mise en œuvre du présent Projet Associatif.
- ▶ Concernant le 2e objectif du précédent projet (« Structurer l'engagement des bénévoles en appui stratégique des services »), et en l'absence de modification des statuts de l'Association, ce point n'a pu aboutir.

Toutes les autres actions ont été menées et permettent d'atteindre des résultats très satisfaisants. Notons notamment :

- ▶ **La participation systématique des bénéficiaires à l'organisation du service :** reconstruction des documents en FALC, écriture du Projet du Service PJM, organisation du colloque de l'ASFA, intervention à l'université de Pau, revue du règlement de fonctionnement des services, évaluation du dispositif de l'AEMO renforcée, création de « short videos » d'explicitation du travail réalisé en AEMO, etc. Au Pôle Enfants et dans la perspective de développer une protection durable, les familles sont particulièrement associées (cellule d'appui, participation aux projets du pôle, etc.).
- ▶ **La réalisation d'une veille technique et législative** régulière.
- ▶ **La structuration et la valorisation des expertises internes** par la création de la fonction de référent·e et sa concrétisation par la nomination de 49 référent·e·s parmi les salarié·e·s (référent·e·s logiciel métier, gestion du patrimoine, aide sociale, bien-être, lutte contre le harcèlement sexiste et sexuel, nouveau ou nouvelle salarié·e, etc.).
- ▶ **Le renforcement de ces expertises** par des formations régulières des référent·e·s.
- ▶ **Plusieurs réalisations concernent l'engagement de l'Association dans une démarche RSE intégrée**, concrétisé par l'obtention du label LUCIE 26000 et la rédaction de 25 engagements RSE.

VOIES DE PROGRÈS

Outre les actions sus-citées et intégrées dans le Plan d'Action Général de l'ASFA, une attention particulière sera portée à la participation des parties prenantes dans les décisions et l'organisation de l'ASFA. Ce point apparaîtra dans les prochaines orientations de l'Association.

5

LES PARTIES PRENANTES : ATTENTES, SOUHAITS ET PARTICIPATION

Une association n'existe pas seule. Elle prend sens dans la relation qu'elle tisse avec son écosystème — institutions, établissements, professionnel-le-s, organismes partenaires — et avec celles et ceux qu'elle accompagne. Réécrire notre projet associatif sans interroger ce réseau aurait été contradictoire avec ce que nous sommes.

C'est pourquoi nous avons donné la parole à nos partenaires, à nos salarié-e-s et à nos bénéficiaires.

a. Ce que les partenaires nous disent

Trente-six d'entre eux ont accepté de répondre à un questionnaire en ligne, issu du conseil départemental, des services hospitaliers, des établissements médico-sociaux, des mutuelles, des partenaires bancaires, des bailleurs, des CCAS, des organismes de prestations sociales, des instituts de formation. Leur parole, restituée ici de manière consolidée, engage notre projet.

Ce qui nous est reconnu

Les partenaires saluent d'abord la qualité humaine du lien : réactivité, écoute, fluidité dans les échanges, confiance réciproque. Ils reconnaissent un niveau d'exigence professionnelle qu'ils lisent comme un engagement au service des personnes accompagnées, et une juste distance dans la relation, respectueuse de leurs droits et de leurs libertés. Plusieurs voix soulignent que l'ASFA ne se contente pas d'exécuter ses missions : elle s'implique dans son territoire, accueille des stagiaires, contribue à des formations, intervient dans des colloques, force la proposition. Cette dimension associative — un acteur engagé au-delà de ses prestations — est précieuse à nos yeux : elle est ce qui distingue une association d'un opérateur.

« Une juste distance des professionnel-le-s de l'ASFA dans l'accompagnement, respectueuse des droits et libertés des personnes accompagnées. »

« Un niveau d'exigence de service élevé pour leur association et pour les personnes protégées. Cette exigence les amène à être force de proposition. »

Ce qui nous est demandé

Trois attentes traversent l'ensemble des réponses. D'abord, la **lisibilité** : nos partenaires nous demandent de mieux nous identifier — annuaires actualisés, organigrammes accessibles,

information sur les changements de mandataire. Cette demande, formulée sur tous les territoires et dans tous les secteurs, est une condition pratique de l'efficacité de notre action commune. Ensuite, la **continuité** : un relais identifié en cas d'absence d'un·e référent·e, un accueil téléphonique disponible, un·e interlocuteur·rice joignable dans les situations urgentes. Enfin, la **présence** : plusieurs partenaires expriment, avec lucidité sur les contraintes du secteur, le souhait que les personnes et les familles accompagnées soient davantage rencontrées, visitées, soutenues dans leur quotidien.

« Prioritairement, il serait souhaitable que les professionnel·le·s rencontrent plus régulièrement les personnes à leur domicile, afin de mieux évaluer leurs conditions de vie et de leur apporter une aide adaptée. »

Une parole qui nous oblige

Une réponse, parmi d'autres, mérite d'être reprise telle quelle. Elle exprime ce que nous voulons éviter : la dérive d'un partenariat associatif vers une simple relation de prestation.

« Globalement, ne pas avoir le sentiment d'être en train de devenir des prestataires de service » de l'ASFA. »

Cette parole est un point de repère. La qualité d'un partenariat associatif se mesure dans la réciprocité, la reconnaissance des expertises de chacun, la capacité à se parler hors urgence et à construire ensemble. Elle nous engage à investir notre énergie dans la relation autant que dans la prestation.

Construire ensemble : la dimension RSE de notre projet

Au-delà des points d'amélioration, les partenaires ont formulé des propositions concrètes : réunions de coordination régulières, formations croisées, mutualisation de ressources, ouverture aux territoires ruraux, chantiers communs sur le vieillissement et le logement adapté, soutien aux tuteurs et tutrices familiales. Plusieurs ont aussi suggéré que les personnes que nous accompagnons soient elles-mêmes consultées sur leur satisfaction. Ces propositions dessinent un rôle pour l'ASFA qui dépasse ses missions strictes pour s'inscrire dans une fonction d'acteur territorial.

Interrogés sur notre démarche RSE et notre labellisation LUCIE 26000, la plupart des partenaires reconnaissent ne pas la connaître. Mais presque tous expriment leur ouverture à y être associés. Cette méconnaissance est un constat ; elle est aussi une opportunité. Faire de notre démarche RSE un espace de co-construction avec notre écosystème — à travers le futur comité RSE notamment — est l'une des orientations fortes du présent projet.

« Je ne connais pas cette labellisation, mais je propose de me rendre disponible si un partenariat est pensé. »

Ce que cette parole change pour notre projet

Nous retenons quatre engagements de cette consultation, qui irriguent l'ensemble du présent projet associatif :

- ▶ Investir la lisibilité de notre organisation pour nos partenaires, comme une priorité opérationnelle.
- ▶ Réinterroger collectivement la place de la présence physique auprès des personnes accompagnées, sans nous résigner aux contraintes structurelles du secteur.
- ▶ Consolider la coopération de terrain par des temps formalisés d'échange, en complément de la fluidité existante entre cadres.
- ▶ Faire grandir la dimension co-constructive de nos partenariats, en particulier à travers notre démarche RSE.

b. Ce que les salariées et les salariés nous disent

Quatre membres du CSE ont accepté de participer à un entretien collectif mené par un tiers neutre et extérieur à l'Association.

Ils mettent en évidence une qualité globalement satisfaisante du dialogue social, caractérisé par une communication jugée fluide, ouverte et propice aux échanges, y compris en dehors des instances formelles. La possibilité de revenir sur certains sujets et d'ajuster les décisions est perçue comme un point fort, traduisant une relation de travail fondée sur l'écoute et la recherche d'équilibre.

Toutefois, des marges d'amélioration sont identifiées, notamment en ce qui concerne la présence plus systématique des interlocuteurs et interlocutrices opérationnel-le-s concerné-e-s lors des échanges, afin de favoriser des réponses immédiates et d'éviter des délais dans le traitement des sujets. Les répondant-e-s soulignent également un besoin de renforcer les liens entre les différents pôles de l'association, en développant davantage de transversalité et de partage de pratiques. Le CSE se positionne comme un acteur facilitateur de cette cohésion, à travers ses actions de communication et l'organisation d'activités collectives. Par ailleurs, son implication dans les démarches transversales, telles que la qualité de vie et des conditions de travail ou la responsabilité sociétale, est reconnue.

Enfin, les membres rappellent leur rôle de représentation des salarié-e-s et expriment la volonté de mieux faire connaître leurs missions, tout en poursuivant une collaboration constructive avec la direction, malgré des divergences ponctuelles.

c. Ce que les bénéficiaires nous disent...

...au Pôle Adultes

Seize personnes accompagnées par le service ont été interrogées en trois groupes (un a été mené par un tiers neutre, les deux autres ont été menés par des salarié-e-s du service).

Qualité de la relation avec le ou la mandataire

Dans l'ensemble, les personnes protégées décrivent une relation plutôt correcte avec leur tuteur-riche ou curateur-riche, souvent résumée par un « ça va » ou « ça se passe bien ». Dans un autre groupe, les relations sont qualifiées de bonnes à très bonnes, reposant sur la confiance, l'écoute et la disponibilité.

Dans les relations plusieurs éléments positifs sont soulignés :

- ▶ Une écoute attentive et une prise en compte des demandes.
- ▶ Un sentiment de respect et de considération.
- ▶ Des rendez-vous honorés et jugés utiles.
- ▶ Une relation rassurante, notamment dans les périodes d'angoisse.
- ▶ Une appréciation positive des échanges écrits (courriers, messages).

Certaines évoquent toutefois des tensions ponctuelles, notamment autour des demandes d'argent, vécues comme frustrantes lorsqu'elles sont refusées sans explication.

Des difficultés sont également évoquées lors des périodes d'absence du ou de la délégué-e :

- ▶ Information insuffisante ou tardive sur les congés.
- ▶ Manque de rencontre physique durant ces périodes.
- ▶ Recours systématique au standard.
- ▶ Information parfois transmise après le retour de congés.

Enfin, le parcours avec plusieurs curateurs successifs et curatrices successives est mentionné sans critique, la qualité de l'accompagnement demeurant d'un-e mandataire à l'autre.

Points forts de l'accompagnement

Les personnes interrogées soulignent majoritairement la qualité humaine des professionnel-le-s : ils et elles sont perçu-e-s comme gentil-le-s, à l'écoute, disponibles dans l'échange et réactif-ve-s.

Le fait d'être entendu-e et respecté-e est central : les bénéficiaires expriment leur satisfaction quant à leur sentiment d'être libres dans leurs choix et respecté-e-s dans leur autonomie.

Ils et elles expriment une relation de confiance avec leur délégué-e mandataire, soulignant la qualité du contact, la gestion du budget et la clarté des informations transmises (relevés mensuels, compte rendu de gestion).

L'accompagnement dans les démarches complexes (achat d'un appartement, gestion de crédits, relations bancaires) est fortement valorisé et reconnu comme déterminant pour sécuriser leur situation et leur autonomie.

Plusieurs indiquent avoir toujours obtenu des réponses à leurs demandes et se sentir bien informé-e-s sur leur situation financière.

Enfin, certain-e-s bénéficiaires expriment explicitement leur souhait de conserver leur délégué-e mandataire (éviter les changements).

Voies de progrès de l'accompagnement

Les difficultés portent entre autres sur la gestion de l'argent et la relation avec les banques : refus jugés trop abrupts, manque d'explications, sentiment d'infantilisation.

La curatelle est vécue comme un frein dans certaines démarches bancaires, avec des situations de blocage ou de non-réponse de la part des établissements bancaires.

La difficulté à joindre le service de l'ASFA par téléphone, les délais de réponse annoncés et certains éléments de l'accueil (musique d'attente jugée pénible) alimentent également l'insatisfaction. Les changements d'interlocuteurs et interlocutrices et la nécessité de répéter plusieurs fois sa situation auprès de plusieurs personnes participent à ce point d'insatisfaction.

Les personnes protégées formulent également des attentes quant aux :

- ▶ Périodes de remplacement : les difficultés émergent dans ces périodes du fait du changement de repères et des réponses jugées moins sûres.
- ▶ Relevés de comptes qui gagneraient à être plus lisibles.
- ▶ Accès aux comptes de leur enfant.
- ▶ Rythmes des visites : une plus grande fréquence est souhaitée.

Suggestions d'amélioration

Les majeur·e·s protégé·e·s expriment un fort besoin de lien collectif et de reconnaissance : propositions de rencontres de groupe avec les curatrices, d'activités conviviales (apéritifs sans alcool, sorties), d'événements valorisants (expositions, témoignages de parcours).

Une meilleure coordination avec les partenaires est attendue, mais aussi une amélioration de l'organisation des remplacements au sein du service, en particulier lorsqu'ils sont de longue durée.

L'amélioration de l'accessibilité du service (joignabilité téléphonique, y compris en dehors des temps de permanence) et de la qualité de l'accueil (banc et abri à l'extérieur) sont également souhaitées.

Des idées et suggestions ont été émises et concernent :

- ▶ L'existence d'une protection écrite précisant les modalités d'intervention pour les demandes faites aux tiers en cas d'urgence, notamment les week-end (ex. : serrurier...).
- ▶ Des mesures visant à éviter les situations de grande précarité au niveau du logement.
- ▶ Un accompagnement informatique, notamment pour l'accès aux services en ligne (CAF).

Enfin, certain·e·s rappellent la difficulté du métier de curateur·rice.

EN SYNTHÈSE

Les échanges ont mis en évidence un niveau global de satisfaction élevé concernant l'accompagnement proposé, fondé sur une relation de confiance, d'écoute et de respect de l'autonomie.

Les bénéficiaires ont néanmoins exprimé des attentes en matière de continuité de l'accompagnement, de lisibilité des informations, de gestion des absences et de sécurisation des situations urgentes.

...au Pôle Enfants

Huit personnes ont été interrogées (personnes accompagnées et tiers de confiance ou parent) dans des entretiens seul-e ou à deux.

Les retours des personnes accompagnées par le Pôle Enfants et de leurs proches témoignent globalement d'une appréciation positive de l'accompagnement proposé.

La qualité de la relation avec les professionnel-le-s est fréquemment soulignée, notamment à travers leur disponibilité, leur écoute et leur capacité à instaurer un climat de confiance. L'accompagnement est perçu comme aidant et sécurisant, avec des interventions adaptées aux situations rencontrées.

« Je me sens écoutée, prise en compte. »

« Dès que j'ai besoin elle est toujours là. »

« Ils nous font confiance, c'est réciproque. »

« Très proches de nous, suivent bien la situation, sont disponibles, font très bien le travail de transmission des informations à la juge. »

Plusieurs répondant-e-s indiquent ne pas identifier de manques particuliers, traduisant un niveau de satisfaction globalement satisfaisant. Néanmoins, certaines pistes d'amélioration émergent, en particulier en matière d'organisation des rendez-vous et de coordination entre les différent-e-s intervenant-e-s, afin de gagner en lisibilité et en efficacité.

Des attentes complémentaires apparaissent également autour du développement d'activités ou de propositions adaptées aux enfants et aux familles.

Par ailleurs, le niveau d'information sur certaines démarches ou projets de l'association demeure inégal, plusieurs personnes indiquant ne pas avoir connaissance de la démarche RSE engagée par l'ASFA. Enfin, si une ouverture à la participation est exprimée par certain-e-s, celle-ci reste mesurée, suggérant la nécessité de mieux informer et mobiliser les bénéficiaires sur les possibilités d'implication.

d. Participation aux processus de décision

La réécriture de ce Projet Associatif est aussi l'occasion de préciser notre souhait d'associer les parties prenantes de l'Association aux processus des décisions qui les concernent et les impactent.

En cours d'écriture, les administratrices et les administrateurs ont donc validé la création d'un Comité RSE (qui fera partie intégrante du règlement intérieur de l'Association), auquel participeraient des salarié·e·s, des bénéficiaires et des partenaires de l'ASFA. La voix consultative de ce comité permettra à celui-ci d'émettre un avis sur les décisions prises en Conseil d'Administration.

Pour encadrer les risques de conflits d'intérêt, l'écriture d'une charte s'appliquant à tous les membres et toutes les membres du Comité RSE est planifiée et permettra d'écartier des discussions toutes les parties prenantes risquant de se retrouver dans cette situation de conflit d'intérêt.

Enfin, si la décision reste la responsabilité du Conseil d'Administration, elle sera guidée par une recherche active d'un « gain » pour chaque partie prenante.

6

LES ORIENTATIONS DE L'ASFA 2027 — 2031

L'environnement de l'ASFA évolue et l'Association s'y adapte. En effet, si les évolutions externes apportent des contraintes et leur lot d'opportunités, les évolutions internes conduites les dernières années renforcent l'Association et lui permettent de projeter l'avenir sereinement.

Dans l'environnement extérieur à l'Association, il est utile de s'intéresser à l'actualité de la politique sociale, aux évolutions démographiques, à la transition écologique, à l'avènement de l'intelligence artificielle, aux évolutions réglementaires, à l'élan d'auto-détermination et de participation des personnes accompagnées et de nombreux autres sujets « de société ».

En interne, l'Association a conduit depuis plusieurs années, dans le sillon du précédent Projet, le socle de son organisation future et de sa réussite : la montée en compétences des équipes et leur engagement fort, l'exigence accrue d'accessibilité des bénéficiaires, l'évolution des postes et des métiers, la prise en compte de la RSE dans le développement de tous ses projets.

Enfin, l'Association, empreinte de réalisme, se développe dans un contexte de raréfaction des ressources et donc de plus grande concurrence pour capter ces dernières et saisir les opportunités qui se présentent.

Fort de ces évolutions de son environnement, la stratégie de l'ASFA, ici réaffirmée, se poursuit et s'enrichit ainsi :

« Garantir l'utilité sociale de l'ASFA par une organisation experte et un engagement sociétal et environnemental fort. »

L'intégration du modèle RSE dans tous les axes stratégiques de l'Association : un pré-requis

L'ASFA construit sa stratégie 2027 – 2031 en systématisant la prise en compte de tous les niveaux de la RSE (social, environnemental, sociétal et économique) dans les actions pour et avec toutes ses parties prenantes (bénéficiaires, salarié·e·s, partenaires, administratrices, administrateurs, familles, etc.). Elle se donne ainsi plusieurs ambitions :

- ▶ Exporter son expertise du métier et des pratiques professionnelles RSE au travers d'actions d'ingénierie et de formation vers d'autres organisations et équipes. Tout en renforçant, en parallèle, sa propre expertise.
- ▶ Développer son activité dans une dynamique RSE à partir des besoins des parties prenantes.

- ▶ Développer en continu sa démarche RSE et son appropriation et ainsi renforcer son identité RSE.
- ▶ Assurer la pérennité financière de l'Association.

Ses ambitions sont déclinées au travers des 6 orientations stratégiques suivantes :

ORIENTATION 1

Instituer les mécanismes d'une gouvernance garante de la RSE

Afin d'assurer la pérennité et la crédibilité de sa démarche, l'Association entend formaliser une gouvernance pleinement engagée dans les principes de la RSE. Cette orientation vise à garantir la cohérence entre les objectifs fixés et les pratiques mises en œuvre, dans une logique d'exemplarité et de transparence. Elle repose sur la formation des instances dirigeantes, la structuration d'outils de pilotage et de reporting, l'implication des parties prenantes au sein du Comité RSE, la création d'outils d'incitation des salarié-e-s à la démarche RSE. En consolidant ses mécanismes de gouvernance, l'Association se donne les moyens de maintenir et de renforcer son engagement dans la durée.

Un indicateur de réussite de cette orientation sera le renouvellement du label LUCIE.

ORIENTATION 2

Devenir une organisation pleinement RSE

Dans un contexte marqué par des transformations environnementales, sociales et sociétales majeures, l'Association affirme sa volonté de s'inscrire résolument dans une démarche de responsabilité sociétale. Cette orientation vise à structurer et à systématiser l'intégration des principes RSE au sein de l'ensemble de ses actions et dispositifs. Elle suppose la mise en place d'outils de pilotage et d'évaluation adaptés, permettant de mesurer les impacts et de garantir une amélioration continue (bilan carbone, baromètre social, enquêtes de satisfaction, conventions de partenariats). Par cette démarche, l'Association entend renforcer la cohérence et la lisibilité de son action tout en répondant aux exigences du référentiel du label LUCIE.

Une des premières actions qu'elle mènera consistera en la création d'un comité RSE.

ORIENTATION 3

Capitaliser et diffuser l'expertise RSE de l'ASFA dans son écosystème

Forte de son engagement, l'Association ambitionne de devenir un acteur de référence en matière de RSE au sein de son environnement partenarial. Cette orientation vise à valoriser les pratiques développées et à en assurer la diffusion auprès des acteurs et actrices du territoire, dans une logique de coopération et de montée en compétences collective. Elle repose notamment sur le développement d'actions de formation, d'outils partagés et d'espaces d'échange favorisant l'expérimentation et l'innovation. L'Association entend ainsi contribuer activement à la transformation des pratiques et à la sensibilisation de son écosystème.

Une action concrète visée dans cette orientation est la création d'un centre d'ingénierie et organisme de formation RSE.

ORIENTATION 4

Susciter l'expression des besoins et attentes des parties prenantes

L'Association place au cœur de son action l'écoute et la prise en compte des besoins des personnes accompagnées et de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans un contexte où certains dispositifs peuvent apparaître déconnectés des réalités de terrain, elle souhaite renforcer les démarches participatives et les outils d'expression. Cette orientation vise à garantir la pertinence, l'accessibilité et l'adéquation des actions menées, en intégrant pleinement les principes de la RSE. En favorisant la co-construction, l'Association consolide sa légitimité et sa reconnaissance en tant qu'acteur engagé et attentif, auprès des presque 2 500 personnes et familles qu'elle accompagne.

L'ASFA prévoit de construire d'autres outils d'expression et de participation, mais aussi d'accessibilité au sens large et de renforcer son ingénierie de construction des activités « RSE intégré ».

ORIENTATION 5**Renforcer notre identité ASFA**

Afin de consolider sa place dans ses réseaux d'appartenance, l'Association souhaite renforcer son identité et la visibilité de son projet. La démarche RSE engagée constitue un levier structurant pour fédérer les équipes et affirmer les valeurs portées. Cette orientation vise à développer les liens avec les acteurs et actrices du territoire et à s'inscrire dans des dynamiques collectives de co-construction. En affirmant son positionnement, l'Association entend gagner en légitimité et en reconnaissance auprès de ses partenaires.

Il s'agit entre autres d'intégrer les réseaux RSE du territoire et de contribuer à les créer et les faire vivre.

ORIENTATION 6**Valoriser et pérenniser les ressources de l'ASFA**

Dans un contexte de raréfaction des ressources, l'Association entend adopter une approche globale et responsable de la gestion de ses capitaux humains, financiers et environnementaux. Cette orientation vise à reconnaître la valeur de ces ressources et à les inscrire dans une dynamique de développement durable. Elle implique des choix d'investissement et de gestion permettant de renforcer leur pérennité et leur impact. L'Association affirme ainsi sa volonté de concilier performance, responsabilité et durabilité.

REMERCIEMENTS

À toutes celles et ceux qui ont accepté de nous accorder ce temps de réflexion partagée, l'ASFA exprime sa reconnaissance. Cette parole inscrit notre projet dans une logique de redevabilité à l'égard de notre écosystème — et, à travers lui, des personnes que nous accompagnons.

Merci à toutes et à tous — administratrices, administrateurs, professionnel·le·s, personnes accompagnées, familles, partenaires — qui avez contribué et enrichi ce travail d'écriture de notre Projet Associatif, représentant vos pairs quand ils ne pouvaient être présent·e·s.

Merci à Philomène du Cabinet Euris pour la qualité de son accompagnement.

Nous sommes fier·e·s du travail réalisé, de ce Projet Associatif et des actions que nous menons quotidiennement auprès des personnes que nous accompagnons.



ASFA

Action Sociale Familiale et accompagnement

Protection de l'enfance Tél : 05 59 82 48 80 Fax : 05 59 27 37 08	Protection de l'adulte Tél : 05 59 82 48 50 Fax : 05 59 82 48 58
--	---

23 rue Roger Salengro - 64000 PAU

www.asfa64.fr

asfa64@asfa64.fr

La protection durable des bénéficiaires par l'inclusion citoyenne et solidaire — leur implication, et celle des parties prenantes, aux processus de décision et de gestion de l'organisation.