

La revue **Associations**

L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable, n° 89, mai 2020

Gouvernance

La responsabilité des dirigeants face à l'épidémie de Covid-19



Coronavirus

Les solutions déployées
pour aider les associations
à surmonter la crise

Interview :

Pascal Bruel

Président du Directoire
de la Fondation ANAIS

Vie associative

Repenser les statuts
pour préparer
l'après-crise



“Notre mode de
gouvernance nous a
permis de rapidement
nous adapter à la crise.”

Pascal Bruel

Président du Directoire de la Fondation ANAIS

Depuis près de 70 ans, la Fondation ANAIS accompagne les personnes en situation de handicap et de dépendance. Pascal Bruel, le Président de son Directoire, nous présente son fonctionnement et sa gestion de la crise du Covid-19.

Comment est née l'association ANAIS ?

L'association ANAIS est née en 1954, l'année du célèbre appel de l'Abbé Pierre. C'est un autre jeune prêtre, l'Abbé Houssemayne, qui a décidé d'apporter son aide aux enfants en grande précarité sociale et en situation de déficience intellectuelle. Très vite, une conceptualisation des accompagnements a été pensée, structurée autour de la valeur travail. L'enfance n'ayant qu'un temps, il était important de donner un avenir à ces jeunes et poursuivre leur accompagnement à l'âge adulte en leur proposant des qualifications et du travail. Cette valeur travail est le vecteur de l'intégration sociale des personnes en situation de handicap. Valeur qui a constitué l'ADN de l'association ANAIS.

Quand ANAIS est-elle devenue une fondation ?

Notre association est devenue fondation reconnue d'utilité publique en 2019. L'enjeu premier de cette transformation était une professionnalisation de sa gouvernance. Compte tenu de notre taille devenue importante, des enjeux économiques, de gestion, de ressources humaines, d'environnement réglementaire changeant et de la nécessaire projection stratégique, il devenait essentiel de faire reposer cette gouvernance sur des piliers professionnels plus adaptés. C'est-à-dire nous permettant de répondre mieux et plus vite aux problématiques de notre ère moderne. Dans ce nouveau modèle

de gouvernance, personne n'oublie que nous sommes là pour les personnes en situation de handicap et de dépendance. Aussi, aux côtés du Directoire, qui décide et dirige, se trouve le Conseil de Surveillance, qui contrôle la feuille de route de la Fondation et qui compte parmi ses membres des personnes vivant avec un handicap, que nous accompagnons. En outre, le passage en fondation nous a permis de réunir sous la bannière « ANAIS Entreprise » nos ESAT et nos entreprises adaptées et de mettre ce secteur du travail adapté et protégé au cœur de notre développement stratégique, revenant ainsi à l'ADN d'ANAIS.

Quelles sont les missions de la fondation ANAIS ?

Notre principale mission est de favoriser le développement personnel, l'épanouissement intellectuel et physique et l'insertion sociale et professionnelle des personnes vivant avec un handicap ou dépendantes. Nous accompagnons des personnes en situation de déficience intellectuelle, d'affection de la santé mentale, d'autisme, de polyhandicap et d'handicaps associés, tout au long de leur parcours de vie. Cela passe par l'accompagnement, dans des structures d'éducation spécialisée, d'enfants dont le handicap ne permet pas une inclusion en milieu scolaire ordinaire. Nous proposons également aux travailleurs des ESAT et aux adultes qui ne sont pas en mesure de travailler, sans pour

autant relever de structures médicalisées lourdes, des solutions adaptées d'habitat et une aide pour accomplir les actes de la vie quotidienne. Nous disposons aussi d'établissements thérapeutiques et assurons l'accompagnement des personnes âgées dépendantes dans nos cinq EHPAD. Enfin, à ces quatre activités d'ANAIS Médico-Social vient s'ajouter le volet de l'insertion professionnelle de nos 1 600 travailleurs en situation de handicap, porté par ANAIS Entreprise. Nous y développons la culture de l'économie sociale et solidaire. L'enjeu est d'accroître nos ressources propres et ainsi gagner en indépendance financière pour développer nos propres projets.

L'épidémie de Covid-19 vous a-t-elle contraints à réduire vos activités ?

Nous avons suivi les consignes de l'État et supprimé les prestations qui génèrent du flux de personnes. Nous avons donc fermé l'accueil en externat. En internat, seuls 5 % des jeunes sont toujours présents, les autres étant retournés dans leur famille. Pour les autres structures médico-sociales – je pense aux plus médicalisées –, nous avons aujourd'hui une activité quasi identique à ce que nous avions avant la crise. Il en est de même pour nos EHPAD et dans le secteur Habitat / Vie Sociale, c'est-à-dire pour les personnes qui sont chez elles dans nos structures. Quant à l'activité de nos ESAT et de nos entreprises adaptées, elle a été réduite de 90 %. Nous avons conservé des activités indispensables à

Interview Pascal Bruel

la collectivité comme la blanchisserie, la restauration ou le conditionnement de gel hydroalcoolique. D'une manière générale, que ce soit sur le champ médico-social ou de l'insertion professionnelle, aucune de nos structures n'a fermé. Nos activités s'ajustent à la situation et évoluent aussi vers un accompagnement des personnes retournées volontairement à domicile.

Étiez-vous prêts pour affronter une telle crise ?

Personne n'était prêt. Dans cette crise sanitaire, une des chances – si on peut l'appeler ainsi – c'est d'avoir pu nous appuyer sur le « Plan Bleu » mis en place après la canicule de 2003 qui permet d'assurer un fonctionnement même avec un mode dégradé. Ainsi, ce Plan Bleu et nos dispositifs en place avec les astreintes permanentes de nos établissements et services nous ont permis de réagir très rapidement en assurant une remontée fiable des problématiques de terrain et une prise de décision au niveau du CODIR et du Directoire au travers d'un fonctionnement 24h/24 avec un numéro de permanence. Les décisions sont consolidées par des échanges réguliers de tous les acteurs en audioconférences. Sur le plan des ressources humaines, il a fallu les recenser en permanence, trouver des alternatives et mutualiser les équipes par territoire.

Cette crise vous a-t-elle permis de cartographier des risques ?

Nous avons identifié six types de risques principaux. D'abord, un risque de management de la « gestion de crise », que notre processus décisionnel et notre organisation nous ont permis de maîtriser. Ensuite, un risque en termes de ressources humaines (absentéisme...),



ANAIIS Entreprise : production de flacons de solution hydroalcoolique avec respect des mesures barrières.

beaucoup plus aléatoire. Je salue parallèlement le réel engagement de nos professionnels. Le troisième risque est celui qui pèse sur les prestations de services vitales : médicalisation, restauration, entretien... Le quatrième risque est un risque matériel : là, si des choses ont pu être anticipées – comme pour la restauration –, elles ne l'ont été en leur temps pour les équipements barrières. Le cinquième risque est un risque économique. Et le sixième risque est un risque de dépréciation d'image et de notoriété. Je pense notamment aux EHPAD qui avaient été fortement décriés sur le plan médiatique.

Quels enseignements en avez-vous tirés ?

Il nous faudra, bien entendu, tirer un retour d'expérience de cette crise et consolider certains modes de fonctionnement. Cette crise nous a permis de valider les bienfaits de notre nouveau mode de gouvernance, de découvrir de nouvelles méthodes de travail, de faire preuve d'ingéniosité pour rester en communication les uns avec les autres, pour favoriser l'intersectoriel, l'intergénérationnel grâce aux outils numériques et de développer de nouveaux partenariats dans notre secteur mais aussi dans le sanitaire. Elle nous a rappelé que chacun avait un rôle à jouer et qu'il était vital de fonctionner de manière collaborative. Ça aussi, nous ne devons pas l'oublier.



ANAIIS Médico-Social : séance de jeu pour les résidents confinés, équipés et respectant les distances.



Agir pour Notre Société

Date de création 1954

Président du Directoire Pascal Bruel

Adresse 134/140 Rue d'Aubervilliers
75019 Paris

Places d'accueil 4 000

Établissements 100 répartis sur
14 départements et 5 régions

Collaborateurs 2 200

Travailleurs en situation de handicap
1 600

Site internet www.fondation-anais.org

Contact Tél. 01 40 32 40 23

L'avis d'expert de Djamel Zahri

Que l'on soit un État, une entreprise, une association ou une fondation, nous vivons dans un monde imprévisible. Or pour gouverner, il faut prévoir. La cartographie des risques permet de recenser les risques possibles, de les classer en fonction du niveau de maîtrise, en fonction de

leur probabilité de survenance et de leurs incidences potentielles. Aujourd'hui, il est pratiquement obligatoire de disposer d'une cartographie des risques présentée de façon synthétique et hiérarchisée. Cela permet à la gouvernance de prendre des mesures et d'être préparée

en cas de survenance du risque (par exemple : y a-t-il un plan de redémarrage des activités après une panne informatique ? est-il possible de poursuivre les activités critiques en cas de pandémie ? les salariés, les bénévoles et les usagers sont-ils bien protégés ?...).

Les professionnels experts-comptables et commissaires aux comptes sont, de par leur formation, leur expérience et leur approche d'audit par les risques, très bien placés pour accompagner les différentes organisations à mettre en place une cartographie des risques.