

# Projet stratégique Fenamef

## 2018-2023

### Avant-propos :

Depuis son origine, il y a maintenant plus de 27 ans, La Fenamef a participé, notamment, à toutes les étapes de construction des nouveaux modes d'intervention de résolutions des conflits familiaux en :

- Veillant au respect des personnes, parents et enfants ;
- Promouvant leurs capacités à trouver eux-mêmes des solutions adaptées à la résolution de leurs difficultés et de leurs différends ;
- Participant, avec les différents partenaires institutionnels, à l'élaboration de nouveaux modes d'interventions dotés d'un cadre éthique spécifique ;
- Affirmant la nécessité d'une professionnalisation des acteurs et en contribuant à la mise en œuvre des parcours de formation et à leur reconnaissance ;
- Accompagnant la recherche et l'innovation.

### Les valeurs et les principes de la Fenamef :

S'agissant de nos valeurs, elles sont ancrées, depuis la création de la Fenamef, sur une conception de l'Être humain et des rapports humains.

Cette conception trouve ses origines dans les courants philosophiques témoignant de valeurs nous permettant de vivre ensemble et d'exprimer notre Humanité. Ces valeurs morales humanistes sont celles qui s'imposent à nous indépendamment des circonstances, simplement parce que nous sommes des Hommes doués de la faculté de raisonner avant d'agir (respect, considération, empathie pour d'autres humains).

Cette conception s'affirme dans les fondements même de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen et dans nos valeurs républicaines et démocratiques : liberté, égalité et fraternité.

À ces **valeurs humanistes** s'adjoignent des postures éthiques de respect et de responsabilité vis à vis de l'autre. L'ensemble de ces valeurs anime notre souci de **lutter contre toutes les formes d'inégalité et d'injustice**.

Elles sont aussi la base de notre **conviction d'être représentant de la société civile et d'inscrire notre action dans deux principes : la laïcité, la solidarité**.

Mais un autre principe nous anime. Il est lié à **notre participation, en tant qu'association, au grand mouvement de l'économie sociale et solidaire et à un objectif premier qui légitime notre existence : l'utilité sociale de notre action**.

L'indépendance de positionnement et de pensée de la Fenamef obéit à ces valeurs et principes ainsi rappelés.

### Les ambitions de la Fenamef :

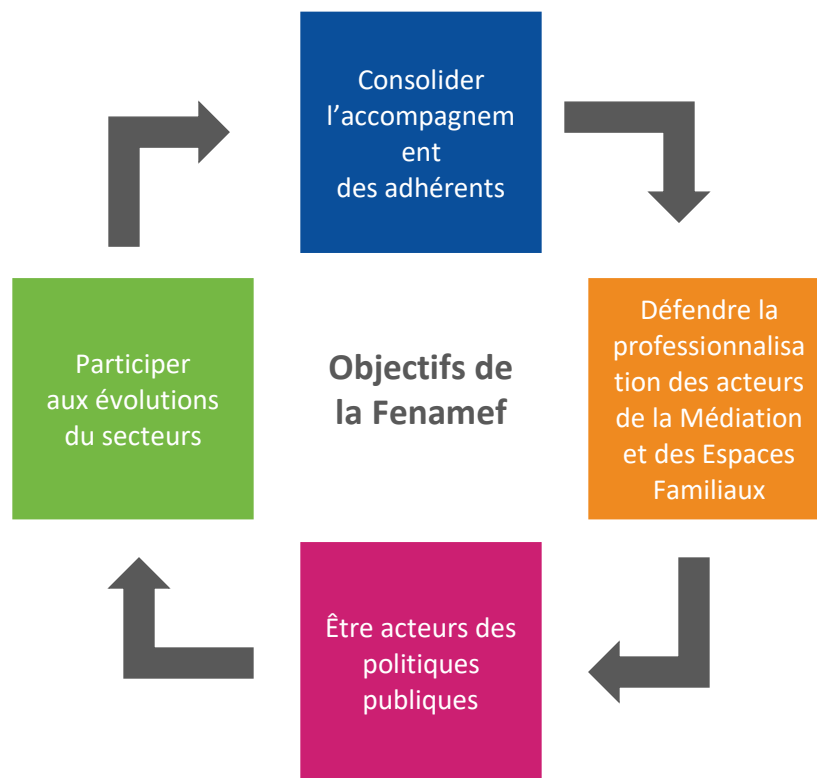
Leur expression concrète doit se retrouver dans une **organisation de la Fédération** non dogmatique, conviviale, espace de débats d'idées et d'échanges qui :

- Engage démocratiquement chacun dans une participation active et solidaire à la vie associative ;
- Adopte les positions publiques qui s'imposent pour faire valoir les droits de tous accessibles à chacun, pour que soient pris en considération les besoins des personnes et des familles, pour et promouvoir une conception de la famille dans son évolution et sa diversité ;
- S'inscrit dans un respect scrupuleux de la laïcité entendue comme absolue neutralité politique et religieuse préservant la liberté de conscience mais aussi la proscription de tout prosélytisme, soit un juste équilibre entre le

respect des convictions de chacun et l'absence de complaisance envers ce qui pourrait rompre nos liens fondamentaux (citoyenneté et vivre ensemble) ;

- Développe la solidarité entendue comme le lien social d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes ainsi tenues au bien-être des autres ;
- Respecte un caractère non lucratif qui nous conduit à défendre l'utilité sociale des activités de nos adhérents et à s'opposer à toute forme de marchandisation rompant l'égalité d'accès aux droits de chacun ;
- S'appuie sur la volonté de promouvoir et développer des coopérations et partenariats avec tout organisme poursuivant des buts similaires aux nôtres et respectant les mêmes valeurs et principes ;
- Soutient et engage toute recherche ou innovation propres à asseoir son expertise et à alimenter ses positions dans le débat public.

## Les objectifs généraux de la Fenamef<sup>1</sup>



- **Fédérer** les organismes à caractère non lucratif<sup>2</sup> gérant des services de médiation familiale et espaces familiaux, mais aussi de toute forme de médiation dans l'espace familial (médiation intergénérationnelle, médiation à la consommation, ...), des espaces de rencontre, des actions d'aide et de soutien à la parentalité et promouvant de manière plus générale toute action en lien avec la famille ;
- **Représenter les intérêts de ses adhérents** et les soutenir dans la mise en œuvre et la professionnalisation de leur activité par des actions de conseil, d'analyse, de recherche...

<sup>1</sup> Cf. Statuts de la Fenamef

<sup>2</sup> Associations, Fondations, CAF...

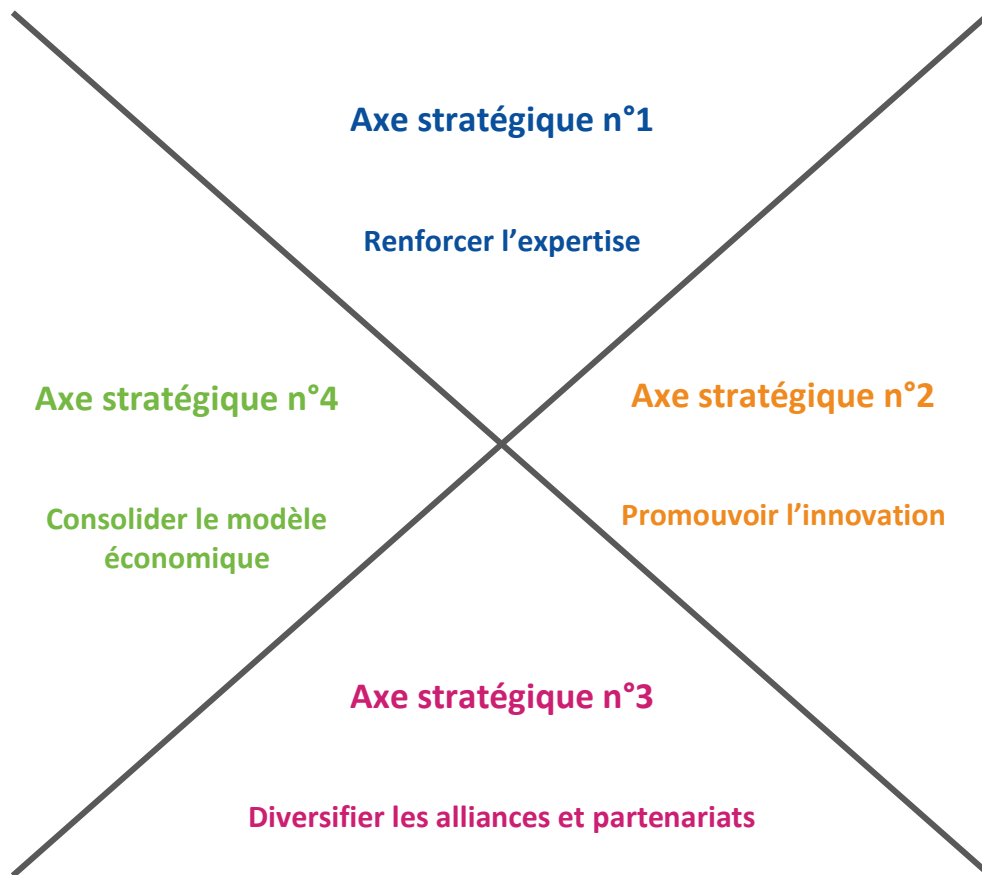
La Fenamef a ainsi été un acteur de la mise en œuvre de politiques publiques, parfois de manière insoupçonnée du grand public mais toujours reconnue par l'ensemble des partenaires institutionnels (ministères des affaires sociales et de la justice, CNAF, MSA, ...).

Son action a toujours été guidée par le souci de **maintenir et promouvoir le lien social indispensable à tout exercice de la citoyenneté**.

### Le cadre d'intervention du projet stratégique et ses ambitions

Le projet stratégique de la FENAMEF se situe dans un contexte environnemental et socio-économique complexe et traversé par des tendances à l'isolement, la précarisation, la désaffiliation, l'altération des solidarités qui nécessitent un positionnement fort et déterminé pour affirmer notre attachement au « **vivre ensemble** », « **faire société** », « **pouvoir d'agir de chacun** ». **Aujourd'hui, le projet stratégique a pour ambition d'affirmer la force et l'engagement de la Fenamef résidant dans son attachement à des valeurs et à des principes et se déploie en 4 axes stratégiques :**

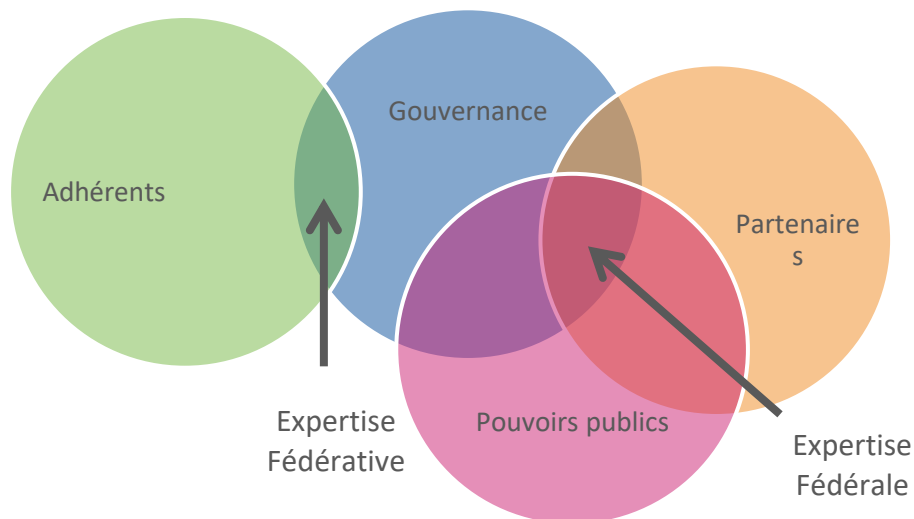
## 4 axes stratégiques



# Axe stratégique 1 : Renforcer l'expertise de la Fenaméf

La Fenaméf s'est attachée à se poser les questions suivantes : *quelle est notre expertise et d'où vient-elle ?* Nous pouvons distinguer deux niveaux qui se nourrissent mutuellement :

- **Une expertise Fédérative** issue des pratiques des associations adhérentes et de leurs réussites, Il s'agit d'une expertise sur l'objet de l'intervention de notre réseau. C'est la réponse que l'on apporte à l'objet de notre pratique. Et dans cette réponse, on distingue deux niveaux : le niveau de la pratique elle-même (*ex : rencontre de problématiques psychiatriques dans les espaces rencontres*) et celui sur la structuration et l'organisation des réponses (*ex : service dans une association non lucrative sous Loi 1901, ...*). **La Fenaméf doit valoriser et promouvoir cette expertise** Cela engendre des questions sur les modalités de communication et de recueil de cette production de savoir et de savoir-faire ;
- **Une expertise Fédérale.** Celle-ci s'appuie sur notre organisation et notre structuration, sur la réflexion de nos instances et sur nos relations avec les pouvoirs publics et les partenaires et notre implication dans les instances nationales. Elle permet à la Fenaméf de s'exprimer sur les évolutions des modèles familiaux, sur politiques publiques et leur mise en œuvre, sur les compétences nécessaires des acteurs et les formations qui en découlent. Cette expertise, nourrie des pratiques des adhérents et pilotée par une gouvernance fédérale est appuyée techniquement par un secrétariat général centralisé. Se pose cependant la question, d'une articulation harmonieuse entre les différents niveaux de la Fédération : national, régional, local. Par ailleurs, nous devons interroger notre capacité à recueillir et mutualiser l'information, à la diffuser et à la faire partager, mais aussi nos stratégies d'alliance et de communication.



<b>Fiche 1</b>	<b>Projet stratégique Fenamef 2018 - 2023</b>	
<b>Axe stratégique 1</b>	<b>Renforcer l'expertise de la Fenamef</b>	
<b>Pilotage</b>	Partenaires associés	
Référent Politique :		
Référent technique :		
<b>Titre de l'action 1</b>	<b>Optimiser le recueil et la production d'expertise du réseau de la Fenamef</b>	
<b>Eléments de contexte et résultats attendus</b>		
<p>La Fenamef assure un rôle de veille sur les évolutions législatives et réglementaires de son champ d'intervention. Elle se veut précurseur et force de propositions sur les questions liées à la politique familiale. Sensible à son environnement socio-économico-politique, la Fenamef a la volonté de redéfinir son organisation tant au niveau politique que technique, afin de proposer des outils de connaissance, de réflexion et de remise en question, permettant les évolutions de pratiques et les orientations politiques.</p>		
<b>Objectifs opérationnels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer l'activité de veille et de prospective de la Fenamef dans son réseau et son environnement sociétal.</li> <li>2. Rendre plus efficiente la production de son expertise sectorielle (travaux des commissions).</li> <li>3. Développer une information en phase avec les besoins exprimés par les adhérents de la Fenamef.</li> <li>4. Promouvoir et valoriser son expertise.</li> </ol>	

<b>Titre de l'action 2</b>	<b>Structurer et coordonner l'animation des acteurs du réseau Fenamef</b>	
<b>Eléments de contexte et résultats attendus</b>		
<p>Il est essentiel de développer une action concertée, coordonnée et visible sur les territoires. Elle doit accompagner les délégations dans leur maillage territorial et leur travail de proximité.</p>		
<b>Objectifs opérationnels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créer les conditions d'une mise en réseau des acteurs.</li> <li>2. Dynamiser les délégations régionales et les renforcer dans leur rôle politique de représentation de la Fenamef.</li> <li>3. Identifier les espaces, instances, leviers et moyens nécessaires à la production de savoirs et de connaissances.</li> <li>4. Créer les conditions d'outils transférables et transposables pour l'ensemble du réseau.</li> </ol>	
<b>Préconisation de la Commission prospective</b>		
<p>Il faut créer une réelle culture des Délégations régionales et élaborer les conditions de l'opérationnalité de leur fonctionnement.</p>		

**Calendrier** : démarrage à la date de l'AG avec une durée d'intervention d'une année.

## Axe stratégique 2 : Promouvoir l'innovation

Consciente des enjeux auxquels les services adhérents et les médiateurs sont confrontés aujourd'hui, la FENAMEF se doit d'identifier et de promouvoir et de diffuser les pratiques innovantes.

Les objectifs de la Fenamef dans le cadre de son projet stratégique seront :

- De susciter les opportunités à innover pour l'ensemble de son réseau ;
- De développer une culture de l'innovation en créant un état d'esprit propice ;
- D'acquérir l'agilité organisationnelle nécessaire pour exploiter ces innovations dans l'intérêt de son réseau.

Cet axe stratégique regroupe trois actions complémentaires et transversales :

- **Dans les pratiques** : une pratique de l'un de nos adhérents doit être soutenue pour la Fenamef et faire l'objet d'un accompagnement spécifique. Cela permettrait à la Fenamef d'avoir une position prospective sur les expérimentations souhaitées et engagées par les pouvoirs publics ou de faire des propositions.
- **Dans la communication et la promotion des idées et des pratiques relatives au champ de la Fenamef** : à ce titre, la Fédération la FENAMEF doit pouvoir organiser la diffusion des pratiques innovantes, en analysant les conséquences et en mettant en évidence les conditions d'un essaimage.
- **Dans la formation** : en proposant aux adhérents des actions de formations qui leur permettent de développer les compétences nécessaires pour mettre en œuvre de nouvelles actions.

Fiche 2	<b>Projet stratégique Fenamef 2018 - 2023</b>	
Axe stratégique 2	Promouvoir l'innovation sociale	
Pilotage	Partenaires associés	
Référent Politique :		
Référent technique :		
Titre de l'action 1	Susciter, repérer et faciliter la transposition des initiatives locales	
<b>Éléments de contexte et résultats attendus</b>		
<p>Au regard des besoins diversifiés identifiés, il revient pour les acteurs de terrain, dans leur recherche de solutions adaptées, de faire évoluer leur pratique et leur mode d'accompagnement.</p> <p>La Fenamef, consciente des enjeux, estime que l'on ne peut plus faire l'économie d'une connaissance exhaustive des initiatives locales existantes ou expérimentales. A ce titre, la Fédération affiche sa volonté d'encourager les initiatives locales par la mise à disposition de moyens et un accompagnement méthodologique, à ce titre, tout en s'assurant d'une transposition possible, sur d'autres territoires, voire une généralisation des initiatives accompagnées.</p>		
Objectifs opérationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capitaliser les pratiques inspirantes de nos adhérents en les accompagnant dans leur phase d'expérimentation.</li> <li>2. Mutualiser les expériences au sein du réseau et favoriser si nécessaire leur généralisation.</li> <li>3. Développer et élargir le champ d'intervention de la Fenamef.</li> </ol>	

**Calendrier** : sur l'ensemble de la durée du projet à compter du 7 juin 2018 avec un bilan d'étape au bout de deux ans sur la réalisation des objectifs opérationnels.

## Axe Stratégique 3 : Diversifier les alliances et partenariats

A ce jour la FENAMEF est imbriquée dans un réseau dense de relations externes certaines anciennes et structurantes de son action, d'autres plus récentes ou plus ponctuelles en fonction d'intérêts partagés à un moment donnée. Diversifier les alliances et les partenariats demande de définir des ambitions partagées et de circonscrire le terrain du partenariat.

Ces partenariats sont de deux ordres :

- Complémentarité et mutualisation de moyens ou de ressources
- Lobbying : faire entendre la voix de la Fédération sur ces domaines d'expertise et ses réalisations.

**La stratégie du partenariat/d'alliance doit être structurée :**

- Développer une vision pragmatique
- Identifier les intérêts communs et les objectifs poursuivis
- Définir et délimiter le projet et la mission
- Définir et délimiter le ou les résultats attendus

Ces alliances ou partenariats doivent pouvoir se décliner au niveau local pour nos adhérents.



<b>Fiche 3</b>	<b>Projet stratégique Fenaméf 2018 - 2023</b>	
<b>Axe stratégique 3</b>	<b>Diversifier les alliances et partenariats</b>	
Pilotage	Partenaires associés	
Référent Politique :		
Référent technique :		
<b>Titre de l'action 1</b>	<b>Élaborer des stratégies d'alliances nationales. Faciliter et encourager les partenariats dans les territoires</b>	
<b>Éléments de contexte et résultats attendus</b>		
Il s'agit de promouvoir des actions concertées et coordonnées sur les territoires. Une démarche partenariale permettra de mobiliser davantage de moyens et assurera un accompagnement structuré. Améliorer et diversifier la coordination et la complémentarité des acteurs au plan national.		
Objectifs opérationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apporter un appui technique de la Fédération.</li> <li>2. Mobiliser le réseau national pour faciliter les déclinaisons locales et les partenariats.</li> <li>3. S'ouvrir à des dynamiques d'alliances multi formats à des têtes de réseau nationales.</li> <li>4. Promouvoir des actions de lobbying.</li> </ol>	

**Calendrier** : sur l'ensemble de la durée du projet à compter du 7 juin 2018 avec un bilan d'étape au bout de deux ans sur la réalisation des objectifs opérationnels.

## Axe Stratégique 4 : Consolider le modèle économique

Le projet 2018-2023 de la FENAMEF porte l'ambition d'agir sur son modèle économique, en le réinterrogeant tant au niveau de la nécessaire diversification de ses ressources, qu'au niveau de sa relation partenariale avec les financeurs publics et privés.

KPMG souligne que sur les « stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer socio-économiques des associations », nous devons pour cela analyser et corréliser trois éléments :

- La mission sociale, définie et adaptée en réponse à un ou plusieurs besoins sociaux identifiés ;
- Le modèle économique, définissant les ressources financières, humaines et de gestion permettant de faire vivre l'association ;
- Et enfin l'organisation interne, dont l'objet est le pilotage, l'administration et l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité.

Ceci doit conduire la Fédération à :

- Diversifier ses sources de financements (mécénat, fondations, etc)
- Construire une relation partenariale réelle avec les financeurs publics (communication, dialogue plus intense, indicateurs plus pertinents, etc.)

L'objectif impérieux étant la consolidation sur le long terme de son modèle économique.

Fiche 4	<b>Projet stratégique Fenamef 2018 - 2023</b>	
Axe stratégique 4	Consolider le modèle économique	
Pilotage	Partenaires associés	
Référent Politique :		
Référent technique :		
Titre de l'action 1	Diversifier ses sources de financement et animer la relation partenariale avec les financeurs	
<b>Éléments de contexte et résultats attendus</b>		
<p>La diminution des financements publics (subventions) conduit la Fenamef à construire un modèle économique stable qui assure la viabilité de la réalisation des missions de la Fédération et permette la réalisation des différents objectifs du projet stratégique.</p> <p>Il s'agit pour la Fenamef et ses soutiens financiers de partager une ambition commune et de faire en sorte que leurs intérêts convergent.</p> <p>L'autre défi réside dans le fait de rechercher des fonds privés et de favoriser des collaborations structurantes dans le respect des valeurs de la Fenamef.</p>		
Objectifs opérationnels	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recenser les financements susceptibles d'être mobilisés par la Fenamef.</li> <li>2. Développer le mécénat financier, de compétences ou en nature.</li> <li>3. Développer des partenariats avec des acteurs économiques engagés (entreprises) et responsables au service de l'innovation sociale.</li> </ol>	

**Calendrier** : Échéance à octobre 2018 pour préparation du BP 2019.