

AXE 1

L'ARASOL comme service public agit pour et avec des bénéficiaires dont la situation sociale est plus ou moins vulnérable

Comme entité administrative au service de la population chargée de l'accès à des prestations relevant aussi bien de l'action sociale vaudoise que des assurances sociales, l'ARASOL accueille une grande variété de situations. Elle est amenée à connaître et évaluer les besoins des bénéficiaires et la vulnérabilité¹ de leurs situations, à travailler avec eux et/ou à les orienter vers d'autres services.

En fonction de leurs demandes, de leurs possibilités et de leurs capacités d'agir, elle entreprend les démarches visant à accorder les prestations auxquelles ces personnes ont droit, en suivant le principe de subsidiarité (LACI, AI, PC, AF, BRAPA, PC famille, Rente-pont, au RI), à consolider ou renforcer leur autonomie et à contribuer ainsi à ce qu'elles demeurent ou redeviennent actrices de leur vie.

Les bénéficiaires des prestations délivrées par ARASOL

L'ARASOL est sollicitée par des personnes dont les trajectoires de vie sont variées et dont les besoins et problématiques diffèrent en fonction des ressources dont elles disposent. Afin de mobiliser les stratégies d'accompagnement adéquates et de prioriser les ressources les plus ajustées, l'ARASOL approche ces situations de vie en fonction du degré de vulnérabilité qu'elles présentent.

Ces situations de vie sont caractérisées par un ensemble de paramètres (notamment état des ressources personnelles, relations sociales, caractéristiques liées à la santé, au mode de vie, au type d'insertion socioprofessionnelle, revenus disponibles). Leur degré de vulnérabilité ne peut être estimé qu'à partir d'une compréhension approfondie de tous ces aspects : cette analyse compréhensive prend du temps et nécessite d'établir des relations de confiance.

Les situations **les moins vulnérables** touchent essentiellement :

- les **personnes retraitées**, les **étudiant-e-s** et les **personnes qui vont perdre leur emploi**, qui ont besoin d'informations sur le fonctionnement de l'action sociale (changements financiers, obligations légales, inscription à l'ORP), qui nécessitent un appui essentiellement administratif (entrée à la retraite, perte d'un emploi) ou qui veulent activer des prestations (rentes-pont, AVS, prestations complémentaires AVS/AI, bourses d'études, indemnités de chômage, prestations complémentaires famille, allocations familiales, etc.).
- Ces personnes parviennent généralement à faire face à leur situation, car elles disposent des ressources nécessaires en termes de soutien familial, de moyens financiers et de connaissances (hormis parfois quelques difficultés linguistiques ou administratives) et sont en bonne santé.

Les situations **les plus vulnérables** concernent plutôt :

- des personnes en **fin de droit aux prestations de l'assurance chômage**; les **chômeurs et chômeuses âgé-e-s de plus de 50 ans** ; les **personnes durablement au RI** ainsi que les personnes touchées par les conséquences de **violence familiale** ou par des problématiques de **dépendance**.

¹ La vulnérabilité désigne une fragilité matérielle ou morale à laquelle est exposé un individu, une organisation ou une société. Le concept de vulnérabilité sociale est intrinsèquement lié au risque de fragilisation auquel est exposé l'individu ou le collectif et dont la concrétisation potentielle serait l'exclusion sociale. Ce concept a été élaboré par Robert Castel et synthétisé dans un article de Claude Martin intitulé : Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel. In : Alter - European Journal of Disability research 7, 4 (2013) 293-298.

- Ces personnes se retrouvent souvent dans une combinaison de problématiques sociales (absence de logement, faibles compétences linguistiques, isolement), psychologiques (frustrations, perte de confiance, ruptures des liens familiaux), professionnelles (éloignement durable du marché du travail, manque de qualification ou non reconnaissance des formations, analphabétisme), financières (revenu insuffisant ou absent, surendettement) et sur le plan de la santé. Il s'agit pour la majorité des cas de situations inextricables où les perspectives de développement et d'autonomisation sont particulièrement entravées. L'urgence de répondre à leurs besoins (de protection, de soutien financier) est particulièrement vive.

Parmi les **situations intermédiaires**:

- sont considérées comme moins vulnérables les situations de **personnes en fin de chômage** (période LACI), les **working poor** et celles qui ont un revenu insuffisant, les **familles monoparentales** et les **jeunes adultes en difficulté** (JAD). Ces personnes ont encore un potentiel et ont essentiellement besoin d'une aide pour redémarrer ; leurs situations demeurent fragiles puisqu'elles ne disposent souvent que d'un faible niveau scolaire, de peu d'expérience professionnelle et doivent faire face à des difficultés familiales - voire des ruptures - ainsi qu'à des problèmes de garde d'enfants.
- sont considérées comme plus vulnérables, les situations des personnes qui se trouvent en phase de **séparation** (ruptures familiales), celles ayant de graves **problèmes de santé** (douleurs ou maladies chroniques, fatigue, solitude, souffrances psychiques) et recevant déjà des prestations (AI), les **personnes sans formation**, celles qui n'ont **pas de logement**. Ces personnes ont peu de possibilité de retrouver un emploi, car elles sont isolées, voire en désinsertion ; elles rencontrent des difficultés à défendre leurs droits. Ces personnes ont parfois un sentiment d'inutilité, d'injustice et d'exclusion, associé à un changement brusque de leur niveau de vie et à une perte de confiance en soi qui affectent leur motivation et leur capacité d'agir.

2

Finalités des interventions de l'ARASOL envers les bénéficiaires

En tant que service d'action sociale, l'ARASOL agit face à ces situations en vue de :

- **Agir sur les conditions de vie**

Afin de contribuer à améliorer les conditions de vie des bénéficiaires, plusieurs démarches s'avèrent nécessaires parce qu'articulées : évaluation exhaustive des situations dans leurs différentes dimensions, documentation sur les ressources disponibles, définition d'objectifs, mise en œuvre d'une démarche d'amélioration.

Ainsi, sur la base de la compréhension et de l'évaluation des situations, il devient alors possible de déterminer des stratégies de résolution qui donnent accès à des ressources, répondent aux besoins identifiés, garantissent un minimum vital, afin d'assurer **dignité et liberté**.

- **Soutenir l'amélioration des situations sociales et administratives**

Soutenir, individuellement, équivaut à intervenir sans délai, dans une logique d'intervention précoce, pour éviter une détérioration des situations, préserver les ressources et progressivement impliquer les bénéficiaires afin qu'ils/elles soient capables d'agir sur leurs propres situations.

Améliorer les situations consiste également à concevoir et mettre en œuvre des projets cantonaux ou des mesures plus globales, adressées à des groupes particulièrement vulnérables afin de tenter d'agir sur les contextes qui conditionnent également ces situations.

- **Valoriser les potentialités, s'appuyer sur les ressources pour favoriser la capacité d'agir**

Valoriser c'est, tout d'abord, accueillir les personnes demandeuses avec bienveillance, quelles que soient leurs différences ou leurs vulnérabilités, en acceptant qu'elles fassent leurs choix et prennent en charge, peu à peu, toutes les facettes de leur vie afin de réaliser leurs objectifs et de surmonter les problématiques repérées.

Les interventions s'appuient, ainsi, sur les ressources et potentialités (compétences, motivations) des personnes et de leurs réseaux naturels ; elles les mobilisent et contribuent à les renforcer pour parvenir aux transformations souhaitées. Globalement, ces interventions participent au développement de la capacité d'agir des personnes.

- **Responsabiliser pour viser une autonomie financière et sociale**

Afin qu'ils/elles puissent comprendre leurs situations, faire valoir leurs droits aux prestations de manière adéquate, s'investir dans le changement visé et dans l'acquisition de ressources, il est utile de responsabiliser les bénéficiaires, en favorisant leur prise de conscience de la réalité, en soutenant leur propre mobilisation et en agissant avec eux/elles et non pas à leur place.

Au cœur des collaborations qui sont ainsi tissées, il est important également, au-delà des droits, de faire respecter les devoirs qui incombent aux bénéficiaires dans la perspective de leur autonomisation financière.

Les valeurs de référence comme service d'action sociale face aux bénéficiaires

- Autonomie
- Dignité
- Valorisation
- Responsabilisation

AXE 2

L'ARASOL en tant que service d'action sociale s'engage à offrir des interventions et des prestations de qualité

Comme entité administrative publique, conformément aux cadres légaux qui soutiennent l'action sociale vaudoise (Loi sur l'action sociale vaudoise - LASV, règlement d'application de l'action sociale vaudoise - RLASV, Règlement du Conseil d'Etat sur les AAS du 28.01.2004, directives d'application), l'ARASOL met à disposition de multiples prestations et mène différents types d'interventions qui sont au service de la population et notamment des personnes de condition économique modeste.

Les interventions menées et les prestations offertes, mesures fédérales, cantonales et régionales

L'ARASOL, parce qu'elle est composée de différents secteurs, est à même de répondre à des demandes sociales de types variés et peut assurer un **large éventail de prestations**, allant de l'accueil et de l'écoute, en passant par la mobilisation de prestations de prévoyance sociale jusqu'à l'intervention psychosociale en faveur de la réinsertion socioprofessionnelle.

Orientation – information

Informations et suivis administratifs dans tous les domaines tels que prévoyance sociale (AVS, AI, LAMAL, LACI, remboursements des frais médicaux et remboursement des frais de garde, prestations complémentaires famille, allocations familiales, Bureau de recouvrement et d'avances sur pensions alimentaires, rentes-pont, bourses d'études, etc.), droits sociaux, administratifs et financiers, dispositifs d'aide et d'insertion socio-professionnelle.

- Permanences, conseils et renseignements, mise à disposition de documentations, adresses ;
- Entretiens d'informations et d'évaluation (sur des droits sociaux, des procédures administratives, des voies de recours, des délais, la recherche de ressources, le logement, l'obligation d'assurance, etc.) ;
- Orientation et mise en liens avec les organismes spécialisés proposant des ressources.

Accompagnement psychosocial personnalisé

Aide et appui à toute personne, tout ménage, confrontés à des difficultés ponctuelles ou durables pour leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie et retrouver une autonomie.

- Accueil, évaluation de situations sociales et financières (analyser les besoins et les ressources, vérifier l'indigence, etc.) ;
- Prises en charge d'urgence ;
- Mise en œuvre de plans d'intervention (plan d'action personnalisé) sur la base d'objectifs ;
- Accompagnements psychosociaux.

Suivis administratifs et financiers

- Demandes de fonds et gestion des ressources, suivis pour l'obtention de décisions, désendettement, gestion de budgets ;
- Révision, contrôle (LAMal, AVS, etc.) ;
- Récupération d'indus par le Service de contentieux.

Mise en liens entre services et administrations pour l'allocation de prestations sociales

Intermédiation entre les assuré-e-s, la population et les organismes publics proposant des ressources.

- Caisse cantonale de compensation AVS ;
- Service des prestations complémentaires AVS/AI ;
- Caisse cantonale d'allocations familiales ;
- Office vaudois de l'assurance maladie (OVAM).

Allocation du revenu d'insertion et mesures d'insertion sociale

Octroi d'une aide financière totale ou partielle visant à assurer le minimum vital

- Détermination des aides matérielles RI et suivi financier ;
- Prescription de mesures d'insertion sociale (MIS) ;
- Suivi de dossiers et de leur évolution.

Prévention

Offre de mesures cantonales et régionales pour prévenir l'aggravation de difficultés sociales, la précarité et le développement de problèmes sociaux.

L'ARASOL dispense ces aides en fonction d'objectifs et en s'appuyant sur le **principe de subsidiarité** fixant un ordre de priorité dans l'octroi des prestations. Les professionnel-le-s réuni-e-s dans le service (assistant-e-s sociaux/ales, collaborateur/trice-s administratif/ve-s et directions) sont relié-e-s à une éthique et une déontologie professionnelles axées sur un engagement social en faveur des personnes dont les situations de vie nécessitent un soutien de la collectivité.

Pour assurer la qualité des prestations, des principes d'action sont privilégiés :

- **Evaluer et documenter pour assurer la pertinence des interventions**

Afin de clarifier les réalités vécues et de comprendre les demandes, des évaluations et des analyses sont menées. Celles-ci privilégient une **écoute attentive** centrée sur les besoins, les ressources et les intérêts des personnes concernées, qui sont invitées à développer leur point de vue.

Les cadres légaux, les possibilités et les limites des prestations disponibles sont explicitées, des informations complémentaires sont apportées afin de déterminer des objectifs réalistes pour chaque situation. Dès lors, des interventions et des prestations bien proportionnées (sur mesure) sont définies et mises en œuvre. Un suivi systématique et des évaluations en continu des interventions assurent une vigilance qui permet d'anticiper les difficultés et de consolider les améliorations visées.

- **Déterminer des prises en charges adaptées pour garantir la bonne utilisation des ressources**

Les interventions et les prestations sont pour la plupart **transitoires, d'intensité variable**, adaptées aux degrés de vulnérabilité des situations et aux objectifs visés. Elles sont mises en place rapidement, dans une logique **d'intervention précoce**, pour éviter la détérioration des situations et préserver les ressources (temps, financements et expertises). Le choix des interventions est motivé également par la perspective que les effets des actions entreprises soient durables.

L'éventail des interventions va des plus simples prestations aux accompagnements complexes, de l'enregistrement des demandes d'accès aux prestations jusqu'à l'accompagnement des personnes afin qu'elles (re)trouvent de meilleures conditions de vie.

- **Développer la coopération qui favorise la capacité d'agir**

Afin d'être en mesure d'assurer des **soutiens ajustés**, les collaborations menées cherchent à être coopératives : elles veillent à expliquer, à donner du sens aux stratégies proposées, à mutualiser des savoirs et à échanger, à renforcer la capacité d'agir des personnes. Ainsi, des solutions peuvent être mises en œuvre d'un commun accord, le cas échéant par la négociation.

- **Travailler dans le respect et la compréhension pour créer la confiance**

Par l'accueil bienveillant, l'empathie et le non jugement, l'acceptation de la différence, en faisant preuve de patience et d'humanité, en gardant une disponibilité pour ce qui est important, des relations de confiance et la coopération avec les bénéficiaires peuvent s'instaurer. En travaillant dans la transparence et la franchise et dans une écoute sincère, en s'appuyant sur des compétences pédagogiques pour s'ajuster à chaque profil, il devient possible de comprendre les situations sociales, d'évaluer les réalités vécues dans leurs particularités.

- **Garantir l'équité de traitement dans le respect du cadre légal**

Par une analyse précise des situations et des vérifications rigoureuses, une garantie de l'équité de traitement, un contrôle de l'impartialité et le respect du principe de proportionnalité peuvent être assurés. Il s'agit d'appliquer le cadre légal à toutes les situations, y compris pour celles dans lesquelles les personnes se sont mises elles-mêmes en difficultés et d'exiger des bénéficiaires qu'ils/elles remplissent leurs devoirs.

Les valeurs de référence en tant que service d'action sociale en dispensant les prestations

- Ecoute
- Respect
- Implication
- Equité
- Adéquation

AXE 3

L'ARASOL comme service public agit pour... LA SOCIÉTÉ

Comme service public², l'ARASOL met en œuvre la **politique sociale cantonale dans le domaine de l'aide sociale**³ et dispense ses services **dans l'ouest lausannois**⁴ pour la population aux revenus modestes ou touchée par des problématiques liées à l'insuffisance de revenus et la précarité sociale, qu'elles soient provoquées par l'emploi inadapté ou le manque de formation⁵, des lacunes assurantielles, des difficultés de logement⁶, une reconfiguration des liens familiaux, l'absence de réseaux⁷ ou des liens sociaux fragiles⁸, des problèmes de santé⁹.

L'aide sociale, considérée par certain-e-s comme le « **dernier filet de sécurité sociale** », garantit le droit au minimum vital et au minimum social (participation à la vie active et sociale, responsabilisation¹⁰). Fondée notamment sur les valeurs d'**entraide**, de **solidarité** et **dignité**, l'aide sociale concourt à la **paix sociale** et à la **cohésion sociale**. Parce qu'elle contribue à lutter contre les **inégalités sociales**, elle favorise la **sécurité** et prévient la criminalité.

L'ARASOL fait siens les **principes de l'aide sociale** en Suisse (subsidiarité, individualisation du besoin, couverture des besoins, équité de traitement, professionnalisme¹¹).

Elle accomplit son mandat dans le **respect des cadres légaux, fédéral¹² et cantonal**, et applique les directives et les procédures internes, pour assurer le respect **des droits des bénéficiaires**.

7

Les missions et leur logique

- **Assurer la protection sociale de tous/tes et garantir les besoins vitaux**

Au travers des interventions et des prestations qu'elle dispense, l'ARASOL contribue à assurer la protection sociale de tous/tes, à garantir les besoins vitaux des personnes de condition modeste ou se retrouvant en situation précaire, en facilitant l'accès à un niveau de vie décent pour chacun-e.

- **Informers et donner accès aux droits sociaux et aux prestations**

² Les trois grands principes auxquels sont soumises les missions de services publics sont la **mutabilité** (capacité d'adaptation aux conditions et aux besoins), l'**égalité** (dans l'accès au service et dans les tarifs) et la **continuité**. Voir : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm

³ « L'aide sociale vient en aide aux personnes qui ont des difficultés sociales ou sont dépourvues des moyens nécessaires pour satisfaire leurs besoins vitaux et personnels indispensables. Cette aide peut se limiter à un soutien social ou comporter également une aide financière. Elle a pour but de garantir l'existence aux personnes dans le besoin, de favoriser leur indépendance économique et personnelle et d'assurer leur intégration sociale. ». in ARTIAS, guide social, fiches fédérales, no. 46.

⁴ à l'exception de la commune de Prilly.

⁵ incapacité de travail, pas d'accès au marché du travail, revenu unique insuffisant, working poor, instabilité, passage à l'ORP, droit au chômage, licenciement, analphabétisme...

⁶ précarité, recherche de lieu de vie, mode de vie marginal, absence de domicile fixe...

⁷ divorce, rupture, décès, violence conjugale, contexte familial complexe...

⁸ isolement, exclusion, désinsertion...

⁹ maladie chronique, absence de suivi médical, avancée en âge...

¹⁰ cf. ARTIAS, guide social, fiches fédérales, no. 46.

¹¹ Op. cit.

¹² Loi fédérale du 24 juin 1977 sur la compétence en matière d'assistance des personnes dans le besoin (LF en matière d'assistance, LAS) et article 12 de la Constitution fédérale.

Elle informe au mieux les ayants droits sur toute question administrative en matière d'assurances sociales contribuant ainsi à la formation citoyenne de la population relative au système social vaudois et suisse. Elle contribue à faire connaître, élargir et faire valoir les droits (sociaux notamment) et les prestations définies par l'Etat. Elle veille également au respect des devoirs¹³ qui incombent aux bénéficiaires et entend consolider la dynamique de responsabilisation personnelle dans la perspective d'une sortie de l'aide sociale.

Elle facilite également la coordination et la mobilisation des aides disponibles: elle accompagne les bénéficiaires pour les mettre en liens avec les organismes et institutions spécialisées qui constituent le réseau de ressources accessibles à tous/tes.

- **Allouer aides financières et revenu d'insertion**

Elle fournit diverses aides financières et accorde le revenu d'insertion.

- **Renforcer l'insertion et la prévention**

Elle entend contribuer à la paix sociale mais aussi aux **changements sociaux**, plus collectifs, qui pourraient s'avérer nécessaires afin de **limiter les injustices sociales**, de **favoriser l'insertion sociale** ainsi que la **prévention** (de l'exclusion, voire de la criminalité) : des programmes spécifiques et adaptés à des groupes ou populations particulières, sont conçus et développés, tels que la formation pour les Jeunes adultes à l'aide sociale (JAD), 2^{ème} chance, FORMAD, les mesures d'insertion sociale (MIS) qui, pour certaines peuvent être des services utiles à la cité.

Les valeurs de référence comme service public qui met en œuvre ses missions

- **Cohésion sociale**
- **Justice sociale**
- **Paix sociale**

¹³ Devoirs d'informer, de coopération, de remboursement, etc. op. cit.

AXE 4

L'ARASOL comme service public s'engage dans ses COLLABORATIONS

L'ARASOL est composée de plusieurs secteurs, administratif, financier et social, dont les différents personnels conjuguent leurs expertises et leurs compétences pour dispenser les prestations et mener les interventions mandatées.

Ses collaborateurs/trices et sa direction¹⁴ s'engagent et font de l'ARASOL un service public orienté vers la qualité de ses prestations, qui entend **accomplir les missions confiées de la meilleure manière possible**

Pour les mener à bien, elle prend sa place dans le réseau institutionnel et établit des collaborations avec les autres organismes et services publics notamment avec ceux qui constituent le dispositif d'action sociale.

L'organisation du service public et ses collaborations

Comme service public¹⁵ l'ARASOL, garante de l'application de la LASV et des autres régimes de prévoyance sociale, a choisi des modes d'organisation qui lui permettent de :

- **Assumer sa polyvalence et son accessibilité**

Elle est accessible à tous/tes et fait connaître ses prestations qui sont gratuites. Bien que composée de différents secteurs, elle assure transversalement, en conservant une vue d'ensemble, le suivi de la multiplicité des situations différentes ; elle dispense ses prestations, de manière transitoire, aussi longtemps qu'il est nécessaire pour réussir l'autonomisation des bénéficiaires

- **Garantir une organisation évolutive, ajustée et rigoureuse**

Elle conduit ses activités dans un cadre organisationnel sûr et harmonieux qui promeut la sérénité, favorise le bien-être et la satisfaction au travers de conditions de travail les meilleures possibles afin de fidéliser ses personnels ; elle les soutient¹⁶. Dans ce sens, elle offre, notamment, des espaces d'échange aux collaboratrices et collaborateurs, en vue d'établir et de favoriser des rapports de franchise.

Elle veille à son efficience, agit avec transparence et rigueur en respect des cadres légaux fédéral¹⁷ et cantonal et financiers qui la concernent. Elle édicte des directives et réglementations internes favorisant l'équité de traitement. Efficace et évolutif, elle documente les particularités des situations et anticipe le développement des besoins sociaux au travers d'indicateurs et de monitorings.

- **S'appuyer sur le professionnalisme de ses personnels**

Elle se dote de **multiples compétences en engageant des personnels qui sont :**

¹⁴ un Conseil intercommunal, un Comité de direction, un directeur, deux directrices adjointes et une Agente régionale (Agence d'assurances sociales).

¹⁵ Les trois grands principes auxquels sont soumises les missions de services publics sont la **mutabilité** (capacité d'adaptation aux conditions et aux besoins), l'**égalité** (dans l'accès au service et dans les tarifs) et la **continuité**. Voir : http://www.toupi.org/Dictionnaire/Service_public.htm

¹⁶ soutien, debriefing, gestion de conflits, etc.

¹⁷ Loi fédérale du 24 juin 1977 sur la compétence en matière d'assistance des personnes dans le besoin (LF en matière d'assistance, LAS)

- Qualifiés et rigoureux, ils mobilisent leur expertise¹⁸ en termes d'accompagnement social, de suivi administratif, d'orientation, d'évaluations et de prévention ; ils tiennent à jour leurs connaissances (juridiques, comptables, assurantielles, sociales, etc.) ; ils privilégient les collaborations avec les autres organismes pour s'efforcer de trouver des solutions solides et adaptées aux situations et aux besoins mis en lumière ;
 - Responsables, ils appliquent les normes et la législation en vigueur avec impartialité et équité ; ils s'appuient sur les lignes directrices du service social et les instruments communs, à disposition (Bilan social, plan d'action personnalisé, etc.) ;
 - Ouverts et pragmatiques, ils savent adapter leur accompagnement à chaque situation, composer avec la réalité et anticiper ;
 - Consciencieux, ils conservent une approche globale, restent vigilants et se donnent les moyens pour gérer le temps, prendre du recul et s'autoévaluer ;
 - Respectueux, ils garantissent la protection des données et les secrets professionnel et de fonction ; ils travaillent dans un esprit de non-jugement vis-à-vis des personnes et de leurs situations ;
 - Disponibles et motivés par des valeurs sociales (ouverture, empathie, humanité), des idéaux (se rendre utile à la population, mettre à disposition leurs savoirs) et d'attitudes positives (patience, franchise, courage parfois, etc.), ils travaillent avec conviction.
- **Développer les collaborations interinstitutionnelles et le travail de réseau**

Afin de mettre en lien les bénéficiaires avec les organismes et institutions spécialisées qui constituent le réseau de ressources accessibles à tous/tes, L'ARASOL fait de la médiation et favorise la coordination. Pour être à même d'accompagner et d'améliorer les situations les plus complexes et exigeantes, elle développe avec ses partenaires du travail en réseau. Elle favorise les collaborations entre institutions ; elle connaît son périmètre de compétences et sait déléguer.

Les valeurs de référence comme service public et comme partenaire

- **Professionnalisme**
- **Engagement**

¹⁸ Qui présupposent d'autres compétences telles qu'organisation personnelle rigoureuse (logique, précision), aisance dans le travail administratif ; aptitude à analyser, synthétiser et relativiser (sérénité).