



ASSOCIATION
POUR LA PROMOTION SOCIALE
DES AVEUGLES ET AUTRES
HANDICAPÉS

APSAH



vouloir

pouvoir

faire

PROJET ASSOCIATIF PROJET ASSOCIATIF

RSE + usagers + valeurs + prospective + salariés + missions
+ projets + adhérents + mobiliser + innovation + administrative +
teurs + insertion + accompagnement + réflexion collective +
logement + renforcer + vieillissement + activités + mobiliser
+ bénéficiaires + enjeux + objectifs + besoins + stratégie +
moyens + intégration + partenariats + inclusion

2019 - 2025
5019 - 5052

LE PROJET ASSOCIATIF 2019-2025 DE L'APSAH

Le projet associatif dans sa version définitive résulte des points suivants.

- a) Les propositions formulées par les groupes de travail suivant une même méthodologie :
 - la traduction des thèmes de réflexion propres à chaque groupe en un ou plusieurs objectifs stratégiques,
 - la décomposition de chaque objectif stratégique en objectifs opérationnels,
 - la décomposition de chaque objectif opérationnel en programme d'actions.
- b) L'harmonisation par le comité de pilotage des travaux des différents groupes, elle notamment en :
 - l'identification des lacunes,
 - la suppression des redites,
 - le gommage d'éventuelles contradictions.
- c) La contribution des conseils de la vie sociale (CVS).

Les objectifs du projet associatif 2019-2025

Le projet est organisé en cinq axes reprenant les cinq interrogations retenues dans la méthodologie initiale. Il se décline en 12 objectifs stratégiques et 27 objectifs opérationnels.

- ❖ *Axe 1 : Comment accompagner les usagers et les établissements dans le contexte du virage inclusif ?*

Sous-titre : Usagers – parcours et accompagnement

Cet axe est essentiellement centré sur la place de l'utilisateur dans les structures de l'APSAH. Il intègre la notion de démarche inclusive (place de l'utilisateur au centre du dispositif, relations avec le milieu ordinaire, avec l'environnement de l'utilisateur, recherche de partenariat et de transversalité).

La démarche inclusive vise à permettre à l'utilisateur d'être acteur de son destin. Cela suppose qu'il soit informé sur ses droits, interrogé sur ses attentes. Qu'il soit davantage intégré dans les activités de l'association. Cela suppose également que les partenaires du milieu ordinaire (entreprises, associations,...) soient associés à la démarche. Le développement des partenariats existants et la recherche de nouveaux partenaires sont une des clés essentielles de la réussite de la démarche inclusive.

Cet accompagnement passe donc par une meilleure connaissance de l'entourage de l'utilisateur et de son environnement social et professionnel, l'objectif étant de renforcer les liens existants avec l'environnement et de favoriser l'accès au milieu professionnel en mobilisant les outils de compensation adéquats.

Cet accompagnement vers le milieu ordinaire nécessite de la part de l'association une bonne maîtrise des dispositifs existants, ainsi qu'une capacité d'innovation sur de nouveaux dispositifs. Elle nécessite également de renforcer la transversalité au sein des équipes de professionnels œuvrant dans les établissements de l'association. Information, échanges d'expérience et formation des personnels aux évolutions du secteur sont des facteurs de réussite de cette transversalité.

Toutes ces réflexions se traduisent concrètement par l'affirmation de 4 objectifs stratégiques déclinés eux-mêmes en 7 objectifs opérationnels.

- **Objectif stratégique 1** : Favoriser l'inclusion en milieu ordinaire
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Permettre à l'utilisateur d'être acteur dans la société

- ↳ Objectif opérationnel 2 - Associer les partenaires du milieu ordinaire
- **Objectif stratégique 2** : Repenser l'accompagnement de l'utilisateur
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Développer la participation de l'utilisateur au sein de l'Association
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Mettre en œuvre les directives des pouvoirs publics
- **Objectif stratégique 3** : Asseoir l'utilisateur dans son environnement
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Environnement privé
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Environnement professionnel
- **Objectif stratégique 4** : Favoriser les conditions d'un travail d'équipe au service de l'utilisateur
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Développer une transversalité entre les équipes professionnelles de l'Association

❖ **Axe 2 : Comment assurer la pérennisation de l'association ?**

Sous-titre : Gouvernance – adaptation et évolution

Cet axe porte essentiellement sur les adaptations à réaliser dans le mode de gouvernance actuel (loi de 1901) pour garantir l'avenir de l'association.

La démarche conduit naturellement à approfondir la connaissance du milieu médico-social, à s'interroger sur son évolution et à questionner le mode de gouvernance associatif dans un contexte réglementaire et financier de plus en plus contraint. L'enjeu porte sur l'avenir de l'association à moyen terme.

Pour le court terme, la « professionnalisation » des administrateurs bénévoles, l'utilisation plus systématique de leurs compétences, le renforcement de l'articulation avec la direction générale, le recours à des intervenants extérieurs pour parfaire la vision du secteur, sont des pistes à approfondir.

La pérennisation de l'association passe également, pour le court terme, par sa sécurisation administrative, financière et patrimoniale.

L'objectif stratégique unique de pérennisation de l'association se décline ainsi en six objectifs opérationnels.

- **Objectif stratégique 1** : Pérenniser l'Association
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - S'interroger sur la place de l'association au sein du secteur médico-social
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Questionner le modèle de gouvernance
 - ↳ Objectif opérationnel 3- « Professionnaliser » les administrateurs bénévoles et s'appuyer sur leurs compétences
 - ↳ Objectif opérationnel 4 - Garantir la fluidité des relations gouvernance/direction générale
 - ↳ Objectif opérationnel 5 - Sécuriser le fonctionnement juridique, financier et du système d'information
 - ↳ Objectif opérationnel 6 - Sanctuariser le patrimoine immobilier de l'association

❖ **Axe 3 : Comment développer et maintenir la qualité de vie au travail ?**

Sous-titre : Salariés – dialogue social

Dans la logique impulsée par la RSE, qui conduit à interroger et associer l'ensemble des parties prenantes à son fonctionnement, l'association a souhaité consacrer un axe aux conditions de travail des salariés. Au-delà des règles qui régissent les relations sociales dans l'entreprise, c'est la qualité de vie au travail sous toutes ses formes qui est apparu comme objectif essentiel, dans un contexte d'évolution qui nécessite un accompagnement au changement.

Six thématiques en lien avec la qualité de vie au travail ont été retenues : les relations au travail - le climat social, le contenu du travail - la santé au travail - la compétence et le parcours professionnel - l'égalité professionnelle pour tous - le management participatif et l'engagement.

Pour chacune de ces thématiques un certain nombre d'insuffisances, voire d'absences, d'éléments de réponse aux attentes des salariés ont été identifiées. Ces lacunes ont conduit à envisager des améliorations qui portent pour l'essentiel sur l'information due aux salariés, la mise en place ou l'approfondissement des procédures et des outils de suivi (organigramme, fiche de poste, entretien individuels...), le respect de l'égalité professionnelle, sur le développement des compétences et sur l'accompagnement au changement.

Les thématiques retenues ont été classées en 6 objectifs opérationnels.

- **Objectif stratégique 1** : Favoriser la Qualité de Vie au Travail
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Améliorer les relations au travail
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Poursuivre la démarche qualité pour améliorer le contenu du travail
 - ↳ Objectif opérationnel 3 - Veiller à la santé des salariés au travail
 - ↳ Objectif opérationnel 4- Développer les compétences et favoriser les parcours professionnels
 - ↳ Objectif opérationnel 5- Assurer une égalité professionnelle pour tous
 - ↳ Objectif opérationnel 6 - Favoriser le management participatif et encourager la participation des salariés aux changements

❖ *Axe 4 : Quel est l'impact du virage inclusif et de la rationalisation financière sur la contractualisation ?*

Sous-titre : Institutions – contractualisation et commande publique

Le défi majeur que soulève cet axe est celui de l'avenir du secteur médico-social, du rôle respectif de l'État, des collectivités territoriales et des opérateurs publics ou privés, dans le contexte de « désinstitutionnalisation » que représente pour les structures accueillant des personnes handicapées le virage inclusif. Ainsi le rôle des CRP face aux organismes de formation de droit commun doit être redéfini : un décret est d'ailleurs en préparation. Le passage de l'ESAT au milieu ordinaire pour les travailleurs handicapés en est un autre exemple. Cela nécessite de la part de l'association une capacité à effectuer une veille réglementaire et juridique pour s'approprier en permanence les nouveaux textes, à en informer les personnels et à organiser les formations correspondantes.

Par ailleurs, la forte dépendance de l'association aux subventions publiques conduit naturellement à s'interroger et, tout en optimisant ces dernières dans la négociation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), à privilégier deux pistes secondaires :

- la capacité à répondre à la commande publique via les appels à projets ou à candidature des financeurs,
- la recherche de financements complémentaires provenant du secteur privé.

Trois objectifs stratégiques sont donc retenus dans cet axe, et autant d'objectifs opérationnels, afin de relever les trois défis majeurs qui conditionnent l'avenir de nos relations avec les financeurs : le défi de la maîtrise de la réglementation, le défi de la maîtrise budgétaire, le défi de l'évolution de la commande publique.

- **Objectif stratégique 1** : S'adapter au contexte réglementaire du secteur médico-social
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Connaître le contexte et l'évolution du secteur médico-social

- **Objectif stratégique 2** : S'adapter au contexte financier du secteur médico-social
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Maîtriser la contrainte financière
- **Objectif stratégique 3** : S'adapter au contexte de la contractualisation du secteur médico-social
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Contractualiser et répondre à la commande publique

❖ **Axe 5 : *Quelles relations, quels partenariats et dans quels domaines ?***

Sous-titre : Territoires – ancrage et maillage

Pour construire une réponse aussi exhaustive que possible, sont abordés successivement dans cet axe :

- Les relations avec le territoire

La réflexion sur la démarche inclusive a mis en évidence que, sur un territoire donné, les établissements spécialisés vont devoir se rapprocher des organismes et des entreprises du milieu ordinaire et que ces derniers vont devoir préparer et mettre en œuvre les conditions d'accueil nécessaires aux personnes en situation de handicap en vue de leur intégration.

Une bonne connaissance du territoire et de ses acteurs est donc devenue indispensable : les relations avec les partenaires du même territoire, qu'il s'agisse de ceux qui relèvent du médico-social ou de ceux qui appartiennent au milieu ordinaire (professionnels, associations culturelles, sportives, collectivités locales) sont essentielles si on veut apporter à la personne en situation de handicap un accompagnement global en vue de son inclusion durable dans la société.

- La place de l'association comme acteur économique

La démarche passe tout d'abord par une réflexion sur la place et le rôle de l'association sur le territoire, sur ses évolutions possibles dans le contexte local et sur la recherche de nouvelles activités tenant compte de l'offre existante localement.

Elle passe ensuite par la recherche de partenariats et de coopérations qui doivent s'accompagner d'une ouverture au territoire des propres outils de compensation développés par l'association : la reconnaissance du rôle de l'APSAH sur le territoire proviendra notamment de sa capacité à gérer un certain nombre de situations complexes que connaissent les personnes en situation de handicap.

- La politique de communication

La reconnaissance de l'association en tant qu'acteur du territoire passe aussi par sa visibilité qui doit être une préoccupation constante. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication prenant en compte toutes les dimensions du projet associatif est une priorité.

Ce plan de communication sera porteur des grands principes qui ont prévalu lors de l'élaboration du projet associatif, à savoir :

- le virage inclusif, qui a conduit à privilégier les attentes du public avant celles de la structure, et l'orientation privilégiée vers le milieu ordinaire.
- la responsabilité sociétale, qui a conduit à prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'association,

La responsabilité sociétale est au cœur du projet : le souci de mieux se faire connaître et reconnaître par les agents économiques et sociaux du territoire, de mieux maîtriser l'environnement, sous ses formes sociale, économique et écologique, est au centre de cet axe. La démarche inclusive rejoint ici la RSE,

puisqu'elle incite à développer les partenariats avec le milieu ordinaire de travail sur le territoire, d'où le sous-titre de l'axe : « ancrage et maillage ».

Trois objectifs stratégiques sont retenus dans cet axe, ainsi que cinq objectifs opérationnels.

- **Objectif stratégique 1** : Mettre en place un plan de communication
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Améliorer les outils de communication interne
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Améliorer la visibilité de l'APSAH dans son environnement socio-économique
- **Objectif stratégique 2** : Renforcer et développer les partenariats et le maillage
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Créer et maintenir des liens avec les partenaires
- **Objectif stratégique 3** : Renforcer le positionnement de l'APSAH en tant qu'acteur économique performant
 - ↳ Objectif opérationnel 1 - Asseoir la place de l'APSAH dans son environnement pour l'utilisateur
 - ↳ Objectif opérationnel 2 - Développer l'efficacité économique de l'APSAH

La réflexion conduite dans les différents groupes de travail a donc permis de mettre en évidence l'ensemble des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels issus des propositions des parties prenantes de la démarche.

Dès lors, le projet associatif partagé par tous les acteurs définit la feuille de route de l'association pour les années à venir. Il donne à l'APSAH un outil de pilotage et un outil de dialogue avec les financeurs.

Compte tenu de la richesse des contributions retenues et de l'implication des différents participants, l'association a souhaité que ce projet, qui l'engage pour les cinq années à venir, ne se limite pas à l'énumération d'objectifs stratégiques et opérationnels mais se traduise en un certain nombre d'actions qui illustrent sa politique et celle de ses établissements.

Ce programme d'actions, par son caractère opérationnel, confère au projet associatif une dimension concrète et mesurable. Il constitue pour la direction générale et les directions d'établissement un cadre cohérent dans lequel trouveront place les différentes initiatives (projets d'établissement...)

Ce programme s'inscrit dans un calendrier prévisionnel à court, moyen et long terme, permettant de contrôler régulièrement son avancement. Chaque action est assortie d'indicateurs de suivi et de résultat ainsi que d'un paramètre permettant d'en apprécier l'impact sur la démarche inclusive d'une part, sur la démarche RSE d'autre part.

Il convient de noter que ce programme d'actions ne sera réellement rendu exécutoire dans son intégralité que lorsqu'il aura fait l'objet d'accords de la part des financeurs dans le cadre du futur CPOM tripartite ARS/Conseil Départemental/APSAH, la réalisation de telle ou telle action étant subordonnée à son acceptation et à son financement.

Cette réserve ne s'oppose en rien à la légitimité de l'association à afficher ses orientations stratégiques et ses objectifs, et à l'ambition dont elle entend faire preuve dans la conduite de ses projets. Elle traduit simplement la prudence dont elle doit faire preuve dans l'engagement de ses dépenses.