



APAJH

Marne

www.apajh51.org

G P E A J H

PROJET ASSOCIATIF

&

AXES STRATÉGIQUES

POUR 2025 - 2030

DÉCEMBRE 2024

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	2
1. VALEURS PORTÉES PAR L'ASSOCIATION	3
2. HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ASSOCIATIVE	4
3. LIEN ENTRE L'ASSOCIATION ET LA FÉDÉRATION APAJH	5
4. ENJEUX ET DÉFIS A RELEVER	6
ANNEXE I – GOUVERNANCE ASSOCIATIVE	7
ANNEXE II – AXES STRATÉGIQUES DU PROJET ASSOCIATIF	9

PRÉAMBULE

Association de Loi 1901, laïque à but non lucratif, l'APAJH Marne - GPEAJH, Groupement pour la Professionnalisation et l'Épanouissement des Adultes et Jeunes Handicapés, fonde son action sur l'absolu respect de la personne humaine.

Elle entend promouvoir la dignité et la citoyenneté des personnes en situation de handicap en œuvrant à la fois pour leur complet épanouissement individuel et leur meilleure intégration à toute forme de vie sociale.

Elle vise non seulement à contribuer à l'adaptation de la Cité aux enfants, adolescents, adultes en situation de handicap en participant le plus possible à la mise en œuvre des conditions matérielles et humaines de leur accueil dans un cadre de vie ordinaire, mais aussi à modifier la perception qu'en a l'ensemble du corps social.

Elle entend, en conformité avec les valeurs fondatrices de la laïcité et en lien avec les pouvoirs publics, aboutir à leur pleine reconnaissance :

- tant humaine : même et égale dignité,
- que sociale : citoyenneté pleine et entière.

L'action de l'APAJH Marne - GPEAJH se situe dans le cadre d'un environnement social et politique :

- les Lois 2002-2 du 2 janvier 2002, et 2005-102 du 11 février 2005 ont modifié le paysage politique du secteur médico-social,
- la mise en place des Agences Régionales de Santé et la Loi Hôpital Patient Santé Territoire ont modifié le cadre de nos actions,
- la signature d'un premier CPOM en 2010 a fixé les grandes lignes pour trois puis cinq années supplémentaires,
- la signature d'un deuxième CPOM en 2018, sur la base d'un diagnostic partagé, a fixé une ambition supplémentaire en matière d'Objectifs, mais aussi en termes de cadre administratif et financier en passant à un dialogue de gestion basé sur la procédure EPRD-ERRD, avec solidarité des Résultats d'exécution budgétaire pour les établissements et services gérés par l'Association sur le périmètre de l'Assurance Maladie (IME, ESAT, SESSAD).

À l'heure où la société se veut « inclusive », et alors que s'exprime une volonté politique de redessiner les contours des missions à confier au champ médico-social, l'association se devait d'actualiser ses perspectives pour les années à venir.

C'est l'objectif de cette mise à jour du projet associatif de l'APAJH Marne - GPEAJH.

1. VALEURS PORTÉES PAR L'ASSOCIATION

L'APAJH Marne - GPEAJH œuvre en tant que personne morale de droit privé depuis 1969 auprès des personnes en situation de handicap et de leurs familles. À l'origine, l'association a trouvé sa raison d'être dans la mobilisation de parents d'enfants handicapés et d'enseignants, confrontés à l'isolement et au besoin de se retrouver pour partager et imaginer des réponses à leurs difficultés et à leurs besoins.

L'association fait sienne les valeurs de la République, ceci en direction des personnes qu'elle accompagne :

- la **LIBERTÉ** par le dépassement des contraintes liées au handicap
- l'**ÉGALITÉ** par le respect de toutes les différences
- la **FRATERNITÉ** par la solidarité de tous

C'est ainsi que l'association a pu déployer l'énergie nécessaire à la reconnaissance du handicap, des personnes et de leurs familles, et ce en lien avec l'évolution des politiques sociales jalonnée par les textes législatifs majeurs de ces dernières décennies :

- la Loi du 30 juin 1975 dite "*en faveur des personnes handicapées*" ;
- la Loi du 2 janvier 2002 dite "*rénovant l'action sociale et médico-sociale*" ;
- la Loi du 11 février 2005 dite "*pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*".

L'association regroupe aujourd'hui des parents d'enfants en situation de handicap, des adultes reconnus handicapés, des enseignants, et des citoyens engagés aux côtés des personnes en situation de handicap.

Elle exprime son identité autour de ses valeurs et de sa compétence à intervenir dans le champ du handicap.

Mouvement associatif et organisation gestionnaire, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH participe à l'innovation sociale et médico-sociale. Elle est un espace de réflexion et d'actions sur son territoire.

L'association affirme son rôle d'interlocuteur compétent auprès des pouvoirs publics et des partenaires de terrain.

Elle participe au renforcement des politiques visant l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la société, la vie économique, culturelle et sociale.

Elle mène son action en lien étroit avec les autorités de contrôle et de tarification, dans le respect des responsabilités réciproques.

2. HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ASSOCIATIVE

L'APAJH Marne - GPEAJH est une association loi 1901 qui a été créée en 1969 par la volonté d'enseignants de l'Éducation Nationale, d'organisations syndicales, de parents d'élèves et d'amis de l'école laïque.

Elle avait pour but immédiat de créer un établissement spécialisé, Institut Médico-Pédagogique, dans lequel fonctionnerait une école publique, afin d'y accueillir, y compris en internat, des jeunes enfants présentant une déficience intellectuelle "moyenne" associée parfois à des troubles nécessitant des rééducations spécifiques. L'idée n'était pas de se substituer à l'école ordinaire mais bien de prendre en charge des jeunes dont le handicap ne leur permettait pas de suivre, avec bénéfice, l'enseignement des classes spécialisées de l'École Élémentaire, classes dites à l'époque "classe de perfectionnement".

C'est ainsi qu'existe, depuis 1970, l'Institut Médico-Pédagogique de Villers-Franqueux de 84 places. Cet établissement évoluera ensuite en un Institut Médico-Éducatif de 42 places et un Institut Médico-PROfessionnel, également de 42 places mais permettant, pour sa part, l'accueil et la scolarisation des élèves jusqu'à 20 ans dans une section de première initiation professionnelle.

La volonté de l'association était de créer un établissement offrant les structures pédagogiques et éducatives adaptées, avec des enseignants spécialisés de l'Éducation Nationale, des éducateurs, ainsi que du personnel médical et paramédical. L'ensemble constituait un plateau technique pluridisciplinaire apte à assurer un accueil et une formation adéquate pour chacun de ces enfants et adolescents, en compensation et en substitution des modalités de scolarisation existantes au sein des structures ordinaires de l'École. Cette démarche était portée par la conviction que tout enfant et adolescent en situation de handicap est une personne "éducable", au sens d'un potentiel à développer, et que l'association avait le devoir d'offrir tous les accompagnements permettant d'accéder, par l'enseignement et l'éducation, à une pleine citoyenneté.

Le maintien de ces enfants et adolescents handicapés dans des structures ségréguées était exclu. C'est pourquoi, très tôt, tous les moyens d'intégrer le milieu ordinaire de l'école ont été recherchés, pour chacun des élèves pouvant en tirer un véritable profit.

L'association a également développé l'insertion professionnelle des adultes en situation de handicap. C'est ainsi qu'en 1994, l'APAJH Marne - GPEAJH a ouvert un CAT (à présent ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail) avec un double choix stratégique :

- son lieu d'implantation : zone artisanale limitrophe de Reims (à Saint Brice Courcelles),
- des projets professionnels essentiellement tournés vers le travail hors les murs, y compris dans le cadre de mise à disposition en entreprise.

L'association considère, encore aujourd'hui, que ce choix est un facteur déterminant pour la réussite de l'insertion professionnelle et sociale.

La Loi du 11 février 2005 n'a donc fait que donner plus de force à ce qui a été, dès l'origine, l'orientation "intégrative" de l'association.

C'est à partir de cette réflexion évolutive, que l'APAJH Marne - GPEAJH a œuvré pour, et obtenu, la création de nouveaux services. Ainsi, en 2010, l'association a été retenue par les financeurs pour la création d'un SESSAD et d'un SAVS, services dont l'une des missions premières est l'inclusion : maintien dans le circuit ordinaire de l'école d'une part, et aide à l'insertion sociale d'autre part.

Fondant ses actions sur une réflexion éthique, l'APAJH Marne - GPEAJH a toujours tenu deux lignes de conduite :

- éviter tout effet filière entre ses différents établissements et services,
- militer pour la création de nouveaux services, à la condition que cette création ne se fasse pas au détriment de l'offre initiale sur le territoire marnais.

3. LIEN ENTRE L'ASSOCIATION ET LA FÉDÉRATION APAJH

Depuis plus de 40 ans, la Fédération APAJH, association militante et gestionnaire, réunit des femmes et des hommes qui, en tant que citoyens, veulent faire avancer la réflexion et l'action en faveur des personnes en situation de handicap.

Dès sa création, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH s'est rapprochée de la Fédération APAJH. Les valeurs de ce mouvement font écho aux propres valeurs de l'APAJH Marne - GPEAJH que sont la **laïcité**, la **citoyenneté**, et la **solidarité**.

Aujourd'hui, dans un nouveau contexte politique, le lien entre l'APAJH Marne - GPEAJH, association départementale APAJH et sa Fédération doit s'affirmer.

Pour l'APAJH Marne - GPEAJH, il s'agit désormais de représenter la Fédération au niveau local, de faire entendre sa voix et sa spécificité au sein même du réseau APAJH, en synergie avec la force de la Fédération nationale.

Pour cela, le GPEAJH est devenu l'**APAJH Marne - GPEAJH** lors de son Assemblée Générale Extraordinaire du 31 mai 2018.

(**A**ssociation **P**our **A**ultes et **J**eunes **H**andicapés de la Marne - **G**roupement pour la **P**rofessionnalisation et l'**É**panouissement des **A**ultes et **J**eunes **H**andicapés).

4. ENJEUX ET DÉFIS A RELEVÉ

La situation actuelle de l'APAJH Marne - GPEAJH, le contexte législatif et les mutations sociales et économiques ont amené l'association, en partant de ses idéaux, à afficher sa volonté d'entreprendre. Par son dynamisme et son projet, elle montre ses capacités au changement, voire à l'anticipation.

L'association de l'APAJH Marne - GPEAJH crée les liens et les coopérations nécessaires (territoriaux, nationaux, européens) tout en affirmant sa spécificité locale et son originalité.

En tant que personne morale de droit privé, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH entend :

I. Défendre la primauté de la personne et de son projet

À ce titre, l'association considère :

- que l'approche légaliste de son action doit promouvoir les droits institués notamment par la Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 "*renovant l'action sociale et médico-sociale*", et l'ensemble des outils qui en découlent,
- qu'elle inscrit son action dans la promotion de "systèmes", "dispositifs" ou "organisations" dont le fonctionnement ne pourra qu'être au service de ces droits individuels, et en aucun cas y contrevenir ou les amputer.

Les notions de libre choix éclairé, de participation, d'expression, et de respect de la volonté propre des individus, sont donc le fondement des actions d'accompagnement promues par l'association, en but à tout système ou dispositif qui, par leur organisation ou leur fonctionnement, affaibliraient la capacité des personnes accompagnées à faire valoir leurs décisions, choix ou projets.

II. Promouvoir la laïcité au sens de la Loi de 1905

À ce titre, l'association considère que le concept même de laïcité à promouvoir doit être celui qui organise et permet le vivre ensemble, au-delà des différences, croyances et aspirations spirituelles de chacun. Par cette conviction, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH rejette toute forme de communautarisme, de prosélytisme religieux et politique ou de ségrégation de quelque type que ce soit. Par conséquent, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH promeut la prise en compte de l'individu pour ses qualités intrinsèques, son individualité, sa capacité à faire des choix par et pour lui-même, ses aspirations, et non en fonction d'une catégorisation quelconque qui pourrait lui être appliquée *ex nihilo*.

Ce faisant, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH prône la personnalisation des réponses aux demandes exprimées par les personnes qu'elle accompagne, l'accompagnement de leur projet, et l'approche individualisée de l'évaluation de leurs besoins. La création de "sous-groupes" qui s'appuieraient sur une catégorisation théorique et/ou subjective des individus est considérée comme incompatible avec cette approche, qui se veut respectueuse de la logique du projet individualisé d'accompagnement.

III. Contribuer aux missions de service public, par un engagement citoyen solidaire

À ce titre, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH reste respectueuse de la complémentarité historique entre les services de l'État, ceux des collectivités, et les mouvements associatifs à but non lucratif. Se considérant comme chargée de gérer des moyens publics, collectés au titre de la cotisation sociale - et donc de l'expression de la solidarité nationale -, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH rejette toute idée d'appropriation ou de captation des moyens qui lui sont confiés en gestion. Par réciprocité, l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH entend faire valoir son expérience, son savoir-faire et sa technicité auprès des pouvoirs publics, pour contribuer à l'évolution des modalités d'accompagnement, et au débat public en matière d'évolution des politiques sociales et médico-sociales.

Ces intentions sont fondatrices des choix de gouvernance et d'organisation des établissements et services gérés par l'association de l'APAJH Marne - GPEAJH, tels que les Axes stratégiques et instances décisionnaires en rendent compte de manière opérationnelle (voir Annexes I et II de ce projet).

ANNEXE I – GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

L'augmentation du nombre d'établissements et services gérés par l'association, le nombre croissant de personnes en situation de handicap accueillies et accompagnées, le nombre croissant de salariés assurant cet accompagnement ont nécessité une adaptation du fonctionnement de l'association.

C'est dans ce cadre qu'un siège associatif a été créé en 2010, agréé par le Préfet du département. La création de ce siège accompagne également l'organisation des établissements sous forme de deux pôles : le Pôle Enfance (IME et SESSAD), et le Pôle Adultes (ESAT et SAVS). L'ensemble de cette organisation est placé sous la responsabilité d'une Direction Générale, aidée dans ses missions par une fonction de Direction pour chacun des pôles.

L'association est une organisation dynamique de réseaux et d'acteurs ayant chacun sa légitimité et sa compétence, et agissant dans le dialogue et la complémentarité. La communication interne s'appuie sur le débat, la confrontation et la régulation organisée, dans un climat d'écoute, de confiance, de sincérité, d'authenticité, et de respect des responsabilités confiées à chaque fonction de l'organisation.

Le **Conseil d'Administration** définit la politique générale et exerce la responsabilité globale de la vie associative. Il est garant du projet associatif. Il est piloté par le Président de l'association, qui peut y inviter la Direction Générale au besoin.

Le **Bureau** de l'association est chargé de la mise en œuvre opérationnelle des décisions de politique générale du Conseil d'Administration. Il est composé des fonctions élues de Président, Vice-Président, Secrétaire général, Secrétaire général adjoint, Trésorier, Trésorier-adjoint, auxquelles sont associés des administrateurs sans mandat particulier. Le Bureau se réunit en moyenne une fois par mois, avec ou sans la présence de la Direction Générale si besoin. Quand la Direction Générale est présente, l'exercice de sa délégation fait l'objet d'un rendu compte, et les compléments techniques utiles aux décisions envisagées par les membres du bureau sont apportés.

Le **Siège de l'Association** est organisé en deux pans d'activités différents : l'activité politique et l'activité stratégique. À ce titre il est composé de deux entités indissociables, mais distinguées l'une de l'autre en termes d'organisation et de lieux pour clarifier leurs périmètres respectifs :

- le **Siège** en lui-même, qui accueille toutes les instances politiques officielles (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et Bureau),
- le **Pôle Technique**, chargé des fonctions logistiques et techniques spécifiques, d'appui aux établissements dans les domaines financiers, administratifs, des ressources humaines et des contrôles de conformité.

L'entité globale **Siège & Pôle Technique** développe les prestations nécessaires à son activité, en lien avec celles des établissements et services.

Placée sous la responsabilité hiérarchique directe de la Direction Générale, l'équipe qui y travaille est chargée de quatre fonctions clés, identifiées comme suit :

- l'accompagnement administratif des instances politiques,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion comptable et le suivi budgétaire,
- le développement et la gestion des outils de communication interne et externe.

Conformément à la réglementation en vigueur, il se dote d'un projet de service dans le cadre de son agrément.

Les **Comités de Direction** animés et pilotés par la Direction Générale, auxquels participent les Directions de Pôles, forment les niveaux de l'interaction et de la communication inter établissements/services.

Ils participent à la cohérence et à la cohésion du management global. Le Président peut assister à la demande, ou si c'est nécessaire, aux travaux de cette instance. C'est une instance fonctionnelle, de conseil et d'aide à la décision.

En parallèle, les **réunions de suivi** ont lieu 3 à 4 fois par an, et doivent permettre aux Directions de Pôles de rendre compte de leur action directement auprès des membres du Bureau, en présence de la Direction Générale, et d'échanger sur les modalités de pilotage des projets d'établissements et de services dont elles ont la responsabilité, par subdélégation.

Le **Conseil de la Vie Sociale**, en place dans chaque établissement, est un lieu qui assure une fonction de communication et d'aide à la décision, en associant les usagers ou leurs représentants légaux. Il est conforme à ce qui est prévu dans le cadre de la Loi du 2 janvier 2002 et il trouve les adaptations nécessaires en fonction des spécificités de chaque établissement ou de chaque service ("autres formes de participation"). Par défaut, la mise en place et l'animation du Conseil de la Vie Sociale est sous la responsabilité de chaque Direction de Pôle, en appui à la fonction de Présidence de cette instance, qui est assurée par un usager ou un représentant légal d'usager élu.

Au sein de chaque établissement et service, des instances techniques peuvent être mises en place sous la responsabilité des Directions de Pôles, et en cohérence avec les instances existantes. Leur opportunité, leur périodicité et leur composition sont fixées avec l'aval de la Direction Générale, et sont précisées dans les projets d'établissements et de service, ainsi que dans le rapport annuel.

Des groupes de travail inter établissements, des échanges d'informations, des formations sur des thèmes mobilisateurs, participent à l'ouverture, à la communication interprofessionnelle. Ces organisations soutiennent les innovations et leur mise en œuvre auprès des personnes accueillies et accompagnées. Ils sont animés par la Direction Générale ou un cadre mandaté.

Les **Instances Représentatives du Personnel** participent au dialogue et aux relations sociales. Elles contribuent à la qualité et à l'évolution du climat social et des articulations avec l'employeur.

Les élus du personnel, à travers leurs missions, sont acteurs de la réflexion générale, donnent leur avis sur les choix associatifs, et sont informés de la politique de gestion au sein des instances associatives correspondantes (si nécessaire, par invitation au Conseil d'Administration et statutairement à chaque Assemblée Générale).

Les trois intentions définies en partie 4. du projet associatif (voir p.7 "Enjeux et défis à relever") sont déclinées selon deux axes complémentaires, et clairement identifiés au sein de l'association :

- **l'axe politique**, qui est du ressort de l'action des adhérents, des membres élus du conseil d'administration, et des membres du bureau,
- **l'axe technique**, qui est du ressort de chacun des salariés de l'association, dans le cadre des délégations et subdélégations définies dans le Document Unique de Délégation en vigueur, et validé par le Conseil d'Administration.

I. DÉFENDRE LA PRIMAUTÉ DE LA PERSONNE ET DE SON PROJET

I.A. Axes politiques

I.A.1. Prendre position sur les orientations et dispositifs issus de l'évolution des politiques sociales et médico-sociales, afin de déterminer les modalités de leur mise en œuvre et/ou d'adaptation au sein des établissements et services gérés par l'association.

I.A.2. Développer la communication externe quant à ces prises de position, et une explicitation de l'analyse de l'association sur ces orientations et dispositifs.

I.A.3. Promouvoir les droits reconnus à chaque personne accueillie ou accompagnée au sein des établissements et services gérés par l'association, en sollicitant l'appui politique de la Fédération APAJH si nécessaire, et les autorités de contrôle et de tarification.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *construire et diffuser un discours politique autour de l'objectif social de l'association,*
- *être force de proposition auprès de partenaires ou des pouvoirs publics,*
- *se rapprocher d'autres associations partageant les mêmes valeurs.*

I.B. Axes techniques

I.B.1. Éclairer l'analyse de l'association sur les orientations et dispositifs issus de l'évolution des politiques sociales et médico-sociales, pour en décrire les implications sur les pratiques d'accompagnement, l'impact sur le respect des droits, et les conséquences potentielles sur les dynamiques de gestion.

I.B.2. Contribuer à la communication externe en mettant en œuvre les supports et outils de communication adéquats, en valorisant la relation existant entre les pratiques d'accompagnement des équipes et le respect de chaque projet individualisé d'accompagnement, et en animant un réseau de partenariats propices à la diffusion des valeurs de l'association.

I.B.3a. Respecter la parole et les demandes exprimées par les personnes accompagnées, et assurer la traçabilité de l'expression des demandes, des actions conçues et mises en œuvre en conséquence, de l'évaluation des actions menées dans le cadre des projets individualisés d'accompagnement.

I.B.3b. Concevoir, formaliser, mettre en œuvre et gérer l'organisation adéquate au sein des établissements et services gérés par l'association, selon des choix permettant de garantir le respect des droits des personnes qui y sont accueillies et accompagnées, de promouvoir l'exercice de leur pleine et entière citoyenneté, et de mettre en œuvre leur volonté exprimée pour l'accomplissement de leur projet et leur propre épanouissement.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *se positionner dans le champ de l'innovation sociale et médico-sociale,*
- *développer une dimension prospective et d'observation sociale,*
- *suivre l'évolution du public accueilli et en anticiper les nouveaux besoins.*

II. PROMOUVOIR LA LAÏCITE AU SENS DE LA LOI DE 1905

II.A. Axes politiques

II.A.1 Assurer une veille politique sur les évolutions sociétales susceptibles de contrevenir au vivre-ensemble et au respect des différences.

II.A.2. Si nécessaire, alimenter le discours politique à communiquer autour de ces évolutions.

II.A.3. Veiller au respect de la laïcité républicaine au sein des communautés professionnelles que constituent les équipes des établissements et services gérés par l'association, dans le respect des convictions de chaque personne accueillie ou accompagnée.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *avoir des représentants dans les réseaux et lieux de négociation ou de décision,*
- *être présent dans les dynamiques territoriales au plan économique et social,*
- *se positionner quant aux évolutions à envisager dans le cadre des projets d'établissements et de services gérés par l'association.*

II.B. Axes techniques

II.B.1. Contribuer à la veille politique sur les évolutions sociétales susceptibles de contrevenir au vivre-ensemble et au respect des différences.

II.B.2. Garantir le respect des convictions religieuses, croyances spirituelles, et orientations politiques individuelles à chaque personne accueillie ou accompagnée au sein des établissements et services, en s'interdisant tout prosélytisme de quelque nature que ce soit.

II.B.3. Promouvoir le vivre-ensemble par le respect des différences au sein des établissements et services gérés par l'association, et mener toutes les actions pédagogiques, éducatives et/ou thérapeutiques favorisant l'exercice de la pleine citoyenneté à titre individuel.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *définir une organisation et des projets institutionnels garants d'une approche humaniste et technique cohérente avec les valeurs de l'association,*
- *mettre chaque personne accueillie ou accompagnée en capacité de réussir son insertion sociale, prioritairement par son accès à des apprentissages scolaires adaptés, puis par sa professionnalisation,*
- *mettre chaque personne accueillie ou accompagnée en capacité de réussir son insertion sociale, également par sa contribution à la vie de la cité.*

III. CONTRIBUER AUX MISSIONS DE SERVICE PUBLIC, PAR UN ENGAGEMENT CITOYEN SOLIDAIRE

III.A. Axes politiques

III.A.1. Animer les relations internes à l'association, en créant des espaces de concertation, de débat et d'appropriation des enjeux politiques entre administrateurs.

III.A.2. Incarner les relations externes de l'association, en mobilisant un réseau de partenaires partageant les mêmes valeurs.

III.A.3. Créer une place pour la représentation des personnes accueillies ou accompagnées au sein des instances décisionnaires de l'association.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *initier et participer aux actions partenariales inter-associatives et avec les pouvoirs publics,*
- *intégrer les administrateurs dans le projet associatif, soutenir leur formation, et développer leurs compétences,*
- *communiquer le projet et accompagner son appropriation par l'ensemble des acteurs,*
- *s'appuyer sur les travaux des instances de représentation existantes au sein des ESMS et au sein de l'association pour créer un lien.*

III.B. Axes techniques

III.B.1. Renforcer les relations de partenariat et contribuer à la diffusion des fondements techniques de l'association.

III.B.2. Renforcer la visibilité des actions à l'externe et promouvoir leur mise en œuvre en référence aux valeurs de l'association.

III.B.3. Mettre chaque personne accueillie ou accompagnée en capacité, autant que possible, d'autodétermination, d'autoreprésentation.

Cette déclinaison passe notamment par les actions suivantes :

- *participer à la formation des professionnels du secteur et à l'accueil de stagiaires,*
- *organiser des événementiels techniques, et concevoir tous les outils pertinents pour développer la communication interne et externe (supports écrits, nouvelles technologies, système d'information, rapports, etc.)*
- *systématiser la recherche d'une prise de parole par chaque personne accueillie ou accompagnée, à tous les stades de son accompagnement, et selon tout moyen adapté à sa situation (contractualisation, admission, accueil, mise en œuvre du projet d'accompagnement, participation aux instances représentatives, préparation du projet de sortie, etc.).*

Ces axes stratégiques, et les actions qui en découlent, servent de guide et de repères pour l'élaboration ou la révision des projets des différents établissements et services, existants ou futurs, et sont le cadre d'action de chaque salarié de l'association.