



Projet associatif APF
2012-2017

bouger les lignes!

Pour une société inclusive

Sommaire

Édito du président de l'APF	4
Préambule : un nouvel élan associatif.....	5
Contexte socio-économique : la solidarité menacée.....	8
Identité de l'APF : humaniste, militante et sociale !	9

Orientations politiques

Orientation 1 – Pour une société inclusive	12
Orientation 2 – Pour un renforcement de la place des acteurs de la société civile dans le champ politique, social, économique et culturel	14
Orientation 3 – Pour une gouvernance associative toujours plus participative et démocratique.....	15
Orientation 4 – Pour une offre de service au plus près des personnes et de leurs besoins	17

Objectifs stratégiques

Objectif 1 – Développer les liens associatifs	20
Objectif 2 – Consolider les forces vives de l'association et les valoriser	21
Objectif 3 – Développer la participation et l'implication des usagers et de leur famille ...	24
Objectif 4 – Imaginer une organisation associative plus transparente, plus réactive et plus participative	25
Objectif 5 – Renforcer nos modes d'interpellation politique	26
Objectif 6 – Initier ou investir des espaces de réflexion et de recherche	28
Objectif 7 – Renforcer et diversifier l'offre de service de proximité de l'APF.....	29
Objectif 8 – Donner une identité au modèle économique de l'APF, le développer et l'adapter pour de nouveaux moyens d'action	31
Objectif 9 – Valoriser l'expertise APF.....	33
Objectif 10 – Investir dans une communication plus globale et plus offensive pour rendre l'APF plus visible	34



Jean-Marie Barbier

Président de l'Association des Paralysés de France

« Bouger les lignes ! » : le projet politique de l'APF pour une société inclusive

Avec le projet associatif « Bouger les lignes ! », adopté par ses adhérents lors du Congrès de Bordeaux en 2011, l'Association des Paralysés de France est plus que jamais en ordre de marche pour faire bouger la société : bousculer les représentations, faire évoluer les idées reçues, les cadres établis, en vue de construire une société ouverte à tous, dans laquelle chaque citoyen puisse jouir pleinement de ses droits et mener une vie décente !

« Bouger les lignes ! » est un projet collectif et politique qui ressemble à l'APF d'aujourd'hui et trace les contours de l'APF de demain. Il fédère l'ensemble des parties prenantes et des actions de l'association. C'est le fruit d'un an de consultation du réseau associatif. Adhérents, élus, salariés, bénévoles, usagers, sympathisants, groupes et instances représentatives internes ont été amenés à se prononcer sur leur vision de l'APF, ses enjeux, ses priorités, et à donner leur avis lors des différentes étapes de rédaction du projet, avant qu'il soit soumis au vote des adhérents en assemblée générale. C'est donc un projet véritablement associatif !

« Bouger les lignes ! » fixe les orientations politiques et les objectifs stratégiques de l'APF pour les cinq années à venir (2012-2017) et leur donne une visibilité aussi bien en interne

qu'en externe. Il actualise et prolonge le projet « Acteur & citoyen ! », qui a permis à l'association, de 2005 à 2011, de s'ouvrir davantage et de renforcer la participation des personnes en situation de handicap au sein de l'association et dans la société. Par ce projet, l'APF affirme désormais sa volonté de transformation de la société. Elle fait le choix d'une approche inclusive pour toutes les situations de handicap et s'engage à s'impliquer activement dans sa mise en place en revendiquant notamment le respect des droits fondamentaux, une accessibilité et une conception universelles, ainsi que le développement d'une offre de services au plus près des personnes. L'inclusion, c'est un nouveau modèle de « vivre ensemble », qui permet de vivre tous ensemble, sans laisser personne sur le bord de la route.

« Bouger les lignes ! » prendra tout son sens grâce à l'implication de chaque maillon de l'association et aux actions menées au quotidien, avec tous nos partenaires.

Merci une nouvelle fois à tous les acteurs APF qui ont participé à la conception de ce document de référence pour l'association.

À chacun maintenant de s'en emparer pour bouger les lignes, car c'est tous ensemble que nous y arriverons !

Un nouvel élan associatif

L'APF, créée en 1933 et reconnue d'utilité publique, est un mouvement national de défense et de représentation des personnes atteintes de déficience motrice, avec ou sans troubles associés, et de leur famille. Avec ses 97 délégations départementales, elle est présente dans toute la France métropolitaine. Elle gère des services et des établissements sociaux et médico-sociaux ainsi que des entreprises adaptées sur tout le territoire métropolitain.

Depuis 1997, les valeurs communes à tous les acteurs de l'association sont inscrites dans la Charte de l'APF, document de référence – qui doit continuer à être partagé et devra être actualisé – sur lequel s'appuient toutes les orientations prises et les actions menées.

En 2000, un premier projet associatif « Ensemble, agir » invitait les acteurs de l'association à se rassembler et à se mobiliser pour diversifier ses actions.

En 2003, dans le cadre d'« Ensemble, agir », la démarche « Démocratie ensemble » définissait les principes d'une démocratie interne et participative et créait une nouvelle organisation politique de l'association avec la mise en place de nouvelles instances représentatives locales (conseil départemental, conseil APF de région) et de nouveaux espaces participatifs (groupes relais, groupes initiatives).

En 2006, fort de la mise en œuvre de cette démocratie interne, le projet « Acteur & citoyen ! » se tournait davantage vers l'extérieur et visait à utiliser les espaces ouverts par la nouvelle organisation dans le sens d'une

participation plus effective des personnes en situation de handicap dans tous les domaines de la société.

En 2010, c'est l'ensemble des positions politiques de l'APF qui était remis en perspective et formalisé dans le plaidoyer « Construire une société ouverte à tous ! », outil d'explication des grandes revendications de l'association et énoncé de ses convictions.

En 2011, année du terme du projet « Acteur & citoyen ! », il s'agit pour les acteurs de l'association d'actualiser leur projet.

« Acteur & citoyen ! » a été jugé¹ par les acteurs de l'APF comme bénéfique et en adéquation avec les valeurs de l'APF, affirmant la primauté de la citoyenneté des personnes en situation de handicap, actrices de leurs propres actions et choix de vie.

Il a été le moteur de la mise en place des conseils départementaux et des conseils APF de région, et a favorisé une réponse de plus en plus individualisée dans l'accompagnement et l'accueil des personnes, le développement des revendications de l'association (mouvement « Ni pauvre ni soumis », plaidoyer APF...).

Cependant, « Acteur et citoyen ! » est encore trop mal connu de nombreux acteurs APF. D'autre part, il semble avoir atteint ses limites et soulève un certain nombre de problèmes en termes de positionnement interne et externe pour l'association : prise en compte partielle de la nature et du degré de handicap de

>>>

1. Consultation interne réseau APF / automne 2010 - Synthèse Ifop-janvier 2011

>>> certaines personnes, moyens humains et matériels insuffisants pour mettre en œuvre l'ensemble de ce projet, sentiment diffus d'une absence d'implication de la part de certains acteurs...

Le projet « Bouger les lignes ! » prolonge « Acteur et citoyen ! » en réaffirmant l'implication des personnes elles-mêmes et de leur famille pour faire évoluer leur propre situation, avec l'appui de l'ensemble des acteurs de l'association.

« Bouger les lignes ! » va plus loin avec l'ambition d'agir pour un autre modèle de société, une société inclusive, en impliquant davantage tous les acteurs.

Il s'inscrit dans un contexte de mutations économiques, sociales, culturelles et communicationnelles majeures qui remettent en cause certaines des valeurs et des repères de notre société et par rapport auxquelles l'association doit se positionner.

Il prend en compte l'évolution des attentes des personnes avec une déficience motrice, avec ou sans troubles associés, et de leur famille ainsi que la diversité des publics au sein de l'association.

« Bouger les lignes ! » est un projet qui réaffirme les convictions de l'association, son identité et son ambition de construire une société plus humaine et plus solidaire.

Un projet qui pose les grandes orientations politiques de l'APF à cinq ans et détermine les objectifs stratégiques qui en découlent tout en s'appuyant sur les jalons déjà posés que sont la Charte, les précédents projets associatifs et le plaidoyer.

Un projet qui porte la vision politique d'une société inclusive, c'est-à-dire ouverte à tous, et qui rejoint le combat contre toute forme d'exclusion, dans une approche transversale et non catégorielle.

Un projet enrichi des expériences européennes et internationales, et qui s'inscrit dans le cadre de traités internationaux relatifs aux droits fondamentaux, et notamment la convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées.

Un projet qui prône le développement de la vie associative et des liens entre tous les acteurs et à tous les niveaux.

Un projet dont l'élaboration est le fruit du travail de l'ensemble des acteurs de l'association enrichi d'apports extérieurs. Adhérents, élus, usagers, salariés, bénévoles, sympathisants... chacun a pu en être l'artisan.

Un projet, enfin, dans lequel chaque acteur de l'APF est invité à s'impliquer pour une vie associative renforcée et dont chaque acteur doit être le porteur au sein d'une APF plus que jamais déterminée à porter ses valeurs de solidarité et son projet de transformation sociétale.

Prenant en compte le contexte socio-économique et l'identité de l'APF, « Bouger les lignes ! » s'organise en deux parties complémentaires :

4 orientations politiques qui concernent tous les acteurs de l'association :

1/ Pour une société inclusive

Un projet qui pose les grandes orientations politiques de l'APF à cinq ans et détermine les objectifs stratégiques qui en découlent tout en s'appuyant sur les jalons déjà posés que sont la Charte, les précédents projets associatifs et le plaidoyer.

- 2/ Pour un renforcement de la place des acteurs de la société civile dans le champ politique, social, économique et culturel
- 3/ Pour une gouvernance associative toujours plus participative et démocratique
- 4/ Pour une offre de service au plus près des personnes.

10 objectifs stratégiques portant sur les domaines et champs d'action respectifs des acteurs :

- 1/ Développer les liens associatifs
- 2/ Consolider les « forces vives » de l'association et les valoriser
- 3/ Développer la participation et l'implication des usagers et de leur famille
- 4/ Imaginer une organisation associative plus transparente, réactive et participative
- 5/ Renforcer nos modes d'interpellation politique
- 6/ Initier ou investir des espaces de réflexion
- 7/ Renforcer l'offre de service de proximité de l'APF
- 8/ Donner une identité au modèle économique de l'APF, le développer et l'adapter pour de nouveaux moyens d'action
- 9/ Valoriser l'expertise APF
- 10/ Investir dans une communication plus globale et plus offensive pour rendre l'APF plus visible

Les modalités opérationnelles (priorités, calendrier, moyens humains et matériels, évaluation) de ces objectifs sont précisées dans le projet stratégique national. Celui-ci donnera le cadre général destiné à faciliter la mise en œuvre concrète des objectifs sur le terrain. Les acteurs pourront ainsi définir eux-mêmes leur stratégie en fonction du contexte local et des moyens disponibles en élaborant des plans d'action départementaux, voire régionaux.

Un projet qui porte la vision politique d'une société inclusive, c'est-à-dire ouverte à tous, et qui rejoint le combat contre toute forme d'exclusion, dans une approche transversale et non catégorielle.

La solidarité menacée...

L'après-guerre, marqué par la régulation politique de l'économie, a été l'occasion, notamment en France, de réaffirmer les principes fondateurs des droits de l'homme et de mettre en place une solidarité institutionnelle sous l'égide de l'État social.

Aujourd'hui, sous le double effet d'une crise socio-économique durablement installée, aggravée par une crise financière qui creuse les déficits publics, et de la référence de plus en plus prépondérante au seul modèle marchand, c'est un véritable démantèlement du pacte social qui s'opère.

Pour couvrir les risques sociaux (maladie, vieillesse, chômage, pauvreté, perte d'autonomie), les politiques publiques fondées sur les principes de protection sociale et d'égalité des droits qui reposent sur la solidarité cèdent progressivement la place à la responsabilisation individuelle et à la « marchandisation » des services sociaux, processus qui aggrave les inégalités.

L'assistance, voire la philanthropie prennent le pas sur cette protection sociale victime de l'insuffisance des ressources publiques qui lui sont affectées.

Les associations de solidarité sont depuis plusieurs années très mobilisées pour faire face à la montée des replis individuels ou communautaires, à la remise en cause progressive de la valeur « solidarité » et à l'insuffisance des moyens financiers qui leur sont attribués.

Acteurs politiques, sociaux, économiques et culturels incontournables, les associations de solidarité restent cependant encore trop

marginalisées – voire instrumentalisées – dans les processus d'élaboration des politiques publiques et leur mise en œuvre. Et les spécificités du modèle associatif tendent à être niées ou réduites à celles d'un simple prestataire de services, public ou privé.

L'APF dénonce avec force ce délitement social particulièrement inquiétant pour la cohésion de la société.

Les acteurs de l'APF affirment la primauté des droits de l'homme, des valeurs humaines et de justice sociale sur les impératifs économiques. Priorité essentielle qui doit guider l'adaptation des modèles économiques et sociaux actuels.

C'est cette parole associative que l'APF entend porter – avec tous les citoyens et toutes les organisations adhérant à ce même message – auprès de tous les acteurs politiques, sociaux, économiques et culturels, tant sur le plan local et national qu'europpéen et international.

Les acteurs de l'APF affirment la primauté des droits de l'homme, des valeurs humaines et de justice sociale sur les impératifs économiques.

identité de l'apf

Humaniste, militante et sociale !

L'APF est fondamentalement une association de personnes dont le socle commun est une approche humaniste et dont le but est de garantir à chacun la capacité de mener son existence, avec ses proches, de manière décente et libre, quelles que soient les personnes et leurs particularités.

L'APF s'appuie sur l'héritage de ses fondateurs qui ont contribué à poser ces valeurs comme pilier de l'association.

L'APF s'est forgée au fil du temps une identité forte par ses actions militantes au sein de ses délégations départementales et le développement de ses services, ses établissements et ses entreprises adaptées. L'APF réaffirme son choix d'agir à la fois sur la dimension « accessibilité universelle » (environnement de la personne) et sur la dimension « compensation » (besoins spécifiques de la personne). Une telle orientation se traduit concrètement par des actions de plaidoyer et de revendication (transformation de la société) et des actions d'accueil et d'accompagnement des personnes (offre de service) fondées sur l'expertise de l'association dans le champ des déficiences motrices avec ou sans troubles associés.

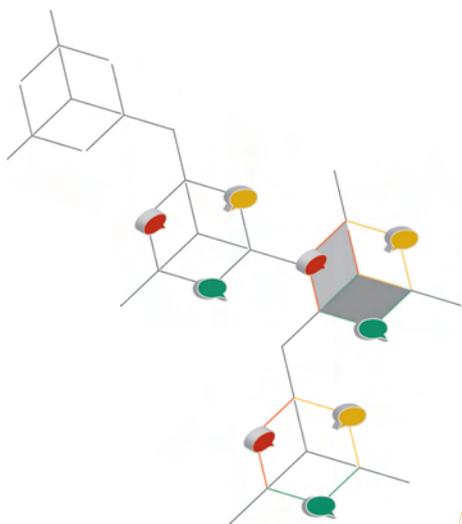
Cette orientation donne les moyens à l'association d'être porteuse d'un projet politique fort, articulant à la fois sa vision sociétale, fondée sur la défense des droits fondamentaux et l'amélioration des conditions de vie, et sa vision sociale, basée sur des offres de

service diversifiées s'adressant, entre autres, aux publics les plus fragiles.

Dans le cadre de ses orientations politiques, cette offre de service APF contribue, en outre, à appuyer et à concrétiser l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Tout au long de son histoire, l'APF s'est attachée à légitimer ses choix militants par une conception de la solidarité basée sur les droits fondamentaux de tout être humain. Son ambition est d'être aujourd'hui un acteur de la construction d'une société inclusive, ouverte à tous, rejoignant en cela nombre d'acteurs politiques et associatifs, en France ou à l'étranger.

C'est riche de cette identité affirmée que l'APF définit ses orientations politiques et ses objectifs stratégiques.





orientations politiques

Pour une société inclusive

Une société inclusive est une société ouverte à tous qui doit être conçue pour toutes les personnes, quelles que soient leur situation et leurs particularités. Cette société se fonde sur le respect des libertés et des droits fondamentaux et sur des principes de non-discrimination et de solidarité.

Une société inclusive garantit à chacun une réelle participation sociale, économique, culturelle et civique, en respectant sa dignité, ses capacités et ses différences.

L'APF exige la construction d'une société inclusive et s'y implique.

Une société qui généralise l'approche d'accessibilité et de conception universelles. Une société qui garantit des droits communs et des droits particuliers lorsque cela est nécessaire.

Une société qui développe des services de proximité de qualité, à finalité sociale et non exclusivement marchande, adaptés aux attentes, au parcours et aux besoins spécifiques de chacun.

Cette société doit prendre en compte toutes les situations de handicap, y compris les situations complexes de grande dépendance, telles celles que vivent les enfants ou les adultes polyhandicapés, dans le cadre d'une politique transversale, c'est-à-dire touchant tous les domaines de la vie.

Elle doit garantir aux personnes en situation de handicap comme à tout un chacun l'accès aux libertés et droits fondamentaux – à l'éducation, au travail, à des ressources suffisantes, au logement, à la santé, à la libre circulation,

à la possibilité de créer une famille, au respect de l'intimité, à la vie affective et sexuelle... Ces droits ont été exposés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, réaffirmés et précisés dans la Convention internationale des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées. Des mesures concrètes et appropriées doivent garantir leur respect en fonction de la situation des personnes.

Elle se construit par la diffusion et la promotion de ce modèle auprès des pouvoirs publics, de la société civile et du public, tant au plan local et national qu'international.

L'APF exige la construction d'une société inclusive et s'y implique.

Elle se construit également par l'application de ces principes à l'ensemble des projets, des actions et des réalisations menées par l'APF elle-même.

Elle se construit enfin en s'associant à toutes les personnes, concernées ou non par l'exclusion, partageant la même volonté d'un autre modèle de « vivre ensemble ».

Pour réaliser cette orientation, l'APF s'appuie sur son plaidoyer « Construire une société ouverte à tous ! »² afin de dénoncer les situations inacceptables, parfois quotidiennes, que rencontrent les personnes en situation

2. À consulter sur www.reflexe-handicap.org

de handicap et leur famille, et qui vont dans certains cas jusqu'à l'exclusion de toute vie sociale, et convaincre qu'une autre société ouverte et solidaire est possible.

Le plaidoyer APF « Construire une société ouverte à tous ! » propose des leviers et des actions dans tous les domaines pour aboutir à cette société inclusive :

- Permettre l'exercice de la citoyenneté et respecter la dignité des personnes
- Concevoir et aménager un environnement accessible à tous
- Assurer une éducation et une scolarité pour tous, avec tous
- Ouvrir la vie professionnelle à tous
- Garantir un revenu d'existence décent à tous
- Financer toutes les dépenses liées au handicap
- Préserver la santé et le bien-être de chacun
- Permettre et améliorer la vie en famille
- Reconnaître la vie affective, sentimentale et sexuelle de chacun
- Soutenir l'accès aux loisirs, aux pratiques culturelles et sportives, aux vacances, avec tous.



Pour un renforcement de la place des acteurs de la société civile dans le champ politique, social, économique et culturel

La société civile³, forte de son action politique et sociale et de son poids économique, doit être pleinement associée à l'élaboration des choix de société et des politiques publiques. C'est une exigence démocratique qui est adressée aux collectivités territoriales comme aux instances nationales, européennes et internationales. C'est une lutte que doivent mener tous les acteurs concernés.

L'APF, mouvement représentatif des personnes en situation de handicap et de leur famille et organisation gestionnaire de services, d'établissements et d'entreprises, est un des acteurs de la société civile. À ce titre, l'association doit contribuer au renforcement de la place de la société civile dans le champ politique, social, économique et culturel.

Cette contribution doit s'exprimer par davantage de participation et de prises de position de l'association dans les débats de société qui la concernent. Elle doit également s'exprimer dans le cadre du débat éthique encouragé par l'APF avec tous les acteurs de la société civile.

Elle doit s'inscrire dans un processus d'élaboration des politiques publiques qui s'appuie sur un dialogue et une co-construction de celles-ci avec les organisations associatives.

Elle doit s'incarner dans une fonction de critique sociale, indépendante, non partisane politiquement, au nom des personnes concernées que l'association représente.

Elle doit s'appuyer sur la reconnaissance de l'APF en tant qu'organisation porteuse de valeurs sociales et créatrice de valeurs économiques à travers son offre de service, ses entreprises à finalité sociale et son expertise. Ainsi, l'APF s'inscrit dans le modèle de l'économie sociale et solidaire en développant des actions basées sur une logique d'utilité sociale et de participation démocratique de ses membres.

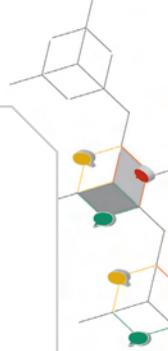
Elle doit, enfin, être partagée et enrichie par des collaborations et des échanges avec tous les acteurs de la société civile.

Ce rôle que l'APF entend jouer dans le combat contemporain sur la place de la société civile est une voie majeure pour faire entendre ses valeurs et ses propositions, et pour promouvoir la vision d'une société dont la valeur s'apprécie d'abord à sa capacité d'inclusion de tous ses membres.

S'inscrire dans un processus d'élaboration des politiques publiques qui s'appuie sur un dialogue et une co-construction de celles-ci avec les organisations associatives.

3. La société civile regroupe l'ensemble des organisations associatives et à but non lucratif, professionnelles, sociales et des groupes de citoyens constitués de façon formelle ou non.

Pour une gouvernance associative toujours plus participative et démocratique



L'exigence de participation de la société civile aux choix de société et aux constructions des politiques publiques ne peut passer que par le développement d'une gouvernance plus démocratique et participative à l'intérieur de chaque organisation de la société civile. La participation des acteurs aux orientations, décisions et actions de leur propre mouvement fonde leur légitimité, leur représentativité et leur force.

La confiance et la reconnaissance entre les acteurs résultent d'une gouvernance et d'une organisation qui rendent possible l'expression individuelle et collective – y compris critique – de tous. C'est une condition pour favoriser

l'engagement des personnes dans la diversité de leurs statuts, développer un sentiment d'appartenance et soutenir les dynamiques d'innovation au sein d'une organisation.

En 2003, avec la démarche « Démocratie ensemble », l'association a procédé à une évolution majeure de son organisation politique qui est aujourd'hui le moteur de sa vie démocratique. À tous les niveaux et dans toutes les instances, cette démocratie associative place les adhérents au cœur des responsabilités, notamment au sein des conseils APF

de région, des conseils départementaux, des groupes relais, des groupes initiatives et des commissions nationales. Elle a pour ambition de permettre aux personnes en situation de handicap et à leur famille d'être les porte-parole du mouvement politique de l'APF.

Cette expérience démocratique, reconnue dans et en dehors de l'association, doit continuer à évoluer, être amplifiée et élargie à tous ses acteurs et secteurs d'activités (actions politiques et offre de service).

Cette adaptation doit s'inscrire dans la volonté politique et associative de l'APF d'une gouvernance démocratique transparente. Pour

cela, elle doit impliquer davantage toutes les « parties prenantes » de l'APF (adhérents, usagers, salariés et bénévoles) dans la vie de l'association et dans les projets qui les concernent, au regard de leurs missions et de leurs responsabilités.

Elle doit préciser les principes nécessaires au bon fonctionnement et à la régulation du débat démocratique.

Elle doit permettre l'équilibre entre la cohésion nationale du mouvement et l'expression locale. Les acteurs de l'APF sont très attachés à >>>

La participation des acteurs aux orientations, décisions et actions de leur propre mouvement fonde leur légitimité, leur représentativité et leur force.

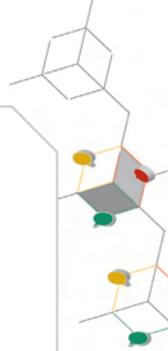
>>> la dimension nationale de l'association qui lui garantit une cohérence d'ensemble et lui procure une dimension de « groupe d'influence » de premier plan de par sa taille, son expertise et l'importance de ses activités. Mais, dans le même temps, ils souhaitent aussi une plus large autonomie locale pour développer leurs projets, dans une logique de « réseau associatif ».

Elle doit aussi permettre de clarifier le rôle et la place de chacun, notamment dans la répartition et la complémentarité des responsabilités entre les acteurs et entre les différents échelons locaux et nationaux.

Elle doit, enfin, garantir la cohérence et la cohésion de la double dynamique de mouvement militant et de gestion de services dans le cadre des valeurs portées par l'association.

C'est pourquoi cette dynamique démocratique militante et professionnelle propre à l'APF doit être optimisée et facilitée par un meilleur investissement des espaces de débat et de délibération. Ce qui permettra à toutes les parties prenantes du projet de l'association de définir, de partager et de s'approprier, à tous les niveaux, les actions individuelles ou collectives à mener et leur évaluation afin de les rendre plus efficaces.

Pour une offre de service au plus près des personnes et de leurs besoins



Les services à finalité sociale proposés et rendus aux personnes en situation de handicap et à leur famille doivent être fondés sur le principe d'une réponse concrète et adaptée à leurs attentes et besoins, en prenant en compte leur environnement.

Tant du point de vue des utilisateurs et des usagers que de celui des intervenants, salariés ou non, ces services doivent respecter les droits, les libertés, la dignité et les attentes de chacun.

Ils doivent s'adapter en permanence via une approche personnalisée et permettre aux personnes d'exprimer elles-mêmes leurs besoins.

L'APF propose de nombreux services aux personnes en situation de handicap et à leur famille. Cette offre de service comprend aussi bien les prestations de ses délégations départementales (accueil, information, défense des droits, activités de loisirs et de rencontre...) et de ses établissements sociaux et médico-sociaux (éducation et scolarité, formation et activités professionnelles, accompagnement et conseil, accueil et hébergement, soins...) que celles proposées par ses entreprises adaptées, grâce auxquelles l'APF agit pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cette offre de service APF s'adresse également à tous les acteurs qui environnent ces structures, quelle que soit leur mission, afin d'apporter le conseil nécessaire pour

une meilleure prise en compte des situations de handicap.

Cette offre de service APF est d'abord orientée vers les enfants et les adultes ayant des déficiences motrices, ainsi que vers les enfants et adultes polyhandicapés et leur famille. Mais elle prend aussi en compte une diversité et une complexité grandissantes de situations de handicap. L'accompagnement des personnes en situation de handicap doit être maintenu sur toute la durée de la vie, aucune barrière d'âge ne pouvant y mettre fin.

Un objectif de plus en plus affirmé de participation sociale et d'inclusion des personnes tout en prenant en compte leurs capacités propres, leur projet personnel, leur parcours, leur environnement, leurs parents, leur famille et leurs proches.

Elle doit s'orienter vers un objectif de plus en plus affirmé de participation sociale et d'inclusion des personnes tout en prenant en compte leurs capacités propres, leur projet personnel, leur parcours, leur environnement, leurs parents, leur famille et leurs proches.

Tout en recherchant les moyens de se pérenniser, elle doit s'adapter, se développer et s'élargir afin de proposer sur tout le >>>

>>> territoire, dans le champ des compétences associatives et sociales de l'APF et en prenant en compte les particularités de chacun, les réponses nécessaires, individuelles ou collectives, attendues par les personnes en situation de handicap et leur famille.

Elle doit, par ailleurs, résister, sur le plan politique et professionnel, à chaque fois que c'est nécessaire, à toute forme de politiques publiques fondées uniquement sur des critères de performance économique, de logique de compétition et de mise en concurrence ou d'impératifs administratifs qui aboutiraient à un « moins-disant » social.

L'offre de service APF doit privilégier la dimension humaine en instaurant une relation de service qui ait pour objectif de « prendre soin » de chacun et de favoriser une certaine qualité relationnelle entre la personne aidée ou accompagnée et l'intervenant professionnel ou bénévole. Cela nécessite de développer des

formations adaptées. La relation de service doit également s'appuyer sur des pratiques de « bientraitance », la qualité du service rendu et des conditions de travail satisfaisantes pour les intervenants.

Elle doit, enfin, s'inscrire dans un réseau de proximité. Une proximité organisée d'abord pour et avec les personnes bénéficiaires du service ainsi que leurs proches. Mais aussi, une proximité qui s'ancre dans les bassins de population afin de développer les coopérations sociales et économiques internes ou externes nécessaires à une réponse inclusive.

L'ensemble des évolutions de l'offre de service APF devra se fonder sur la généralisation des échanges de pratiques, l'expérimentation et l'innovation au sein même de l'association, tout en s'appuyant sur des collaborations externes, tant sur le plan local que national et international.



objectifs stratégiques



objectif n°1

Développer les liens associatifs

La vie associative de l'APF est issue des liens qui se tissent au quotidien entre tous ses acteurs. Les valeurs humaines sont au cœur de cette vie associative et du projet de l'association. L'APF doit en permanence l'entretenir, en invitant et en incitant tous les acteurs de l'association à y participer.

PROMOUVOIR, FAIRE VIVRE ET ÉVOLUER LES LIENS ENTRE LES ACTEURS DE L'APF

Chaque acteur de l'APF doit à la fois être récepteur, porteur et émetteur des valeurs, du projet, des actions et de l'image de l'APF. Une démarche qui s'appuie notamment sur la volonté permanente d'entretenir les liens existants et d'en créer de nouveaux, afin de rassembler le plus grand nombre. Cette culture associative et humaine doit être portée et diffusée, avec un souci permanent de pédagogie, dans toutes les structures de l'APF, auprès des usagers et leur famille, des salariés et des bénévoles.

Par le développement de la réflexion éthique, l'APF peut permettre à tous les acteurs de l'association de se questionner ensemble, de s'interroger sur leur place, leur rôle et leurs convictions et de développer chez chacun la reconnaissance de l'autre.

LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT

Le repli sur soi, l'isolement et l'extrême solitude sont encore aujourd'hui des fléaux de notre société. La situation de handicap peut les

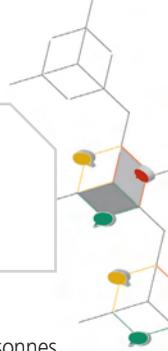
aggraver. Les valeurs de solidarité et de partage portées par l'APF commandent à ses acteurs d'agir sans relâche pour tisser ou retisser les liens humains dont sont privées les personnes isolées. Cette action doit notamment se traduire par une offre de service associative et sociale conçue dans une logique d'inclusion.

ÊTRE ATTENTIF À LA DIVERSITÉ DES PUBLICS DE L'APF

Les publics qui s'adressent à l'APF ont changé de nature et présentent une diversité de situations au regard de l'importance de leur handicap (grande dépendance, difficultés de communication...), de leur maladie, de leur âge, de leur situation sociale (grande précarité notamment) ou encore du lieu où ils résident.

L'animation de la vie associative doit prendre en compte cette diversité et apporter des réponses adaptées aux attentes de chacun.

Consolider les forces vives de l'association et les valoriser



Les adhérents, les militants – dont les élus locaux et nationaux –, les bénévoles et les usagers qui s'engagent activement dans le projet de l'association constituent, avec les salariés, les « forces vives » de l'APF. Pourtant, comme dans de nombreuses autres associations, on constate une baisse régulière du nombre de ces acteurs. Il importe que l'APF joue des atouts dont elle dispose au regard de la diversité de son projet et des publics auxquels elle s'adresse pour consolider et valoriser ce socle de son action.

SUSCITER ET DÉVELOPPER L'ADHÉSION APF

La légitimité associative et politique de l'APF tient à sa capacité à représenter le plus grand nombre d'individus – personnes en situation de handicap, familles ou proches, personnes valides – qui partagent et soutiennent son projet et ses actions. L'adhésion est le premier fondement de cette légitimité et doit relever d'une démarche volontaire, d'un cheminement personnel, avec « ses pairs » et dans des groupes, d'une logique de « sympathisant » ou de « consommateur » à celle d'« acteur ».

Le développement de l'adhésion à l'APF exige d'abord de renforcer sa visibilité et son attractivité auprès de ses publics, notamment en les informant mieux sur le projet de l'association et les valeurs sur lesquelles il s'appuie, les réponses et les possibilités d'action qu'elle peut leur apporter. Une attention toute particulière

doit être portée à l'aide concrète aux personnes pour faire valoir leurs droits.

Le développement de l'adhésion à l'APF passe aussi par une information régulière auprès des usagers du projet de l'association, sans rendre pour autant obligatoire cette adhésion.

Ce développement s'appuie également sur des liens permanents avec les adhérents, pour les associer aux projets et aux choix de l'association, et doit permettre d'inscrire l'adhésion dans une relation participative de long terme.

APPORTER DU SOUTIEN AUX MILITANTS ET AUX ÉLUS

La représentation politique et militante de l'APF est assurée par des milliers de militants et d'élus (notamment au sein des conseils départementaux) pour expliquer et défendre les positions de l'association. Cet engagement bénévole exige une forte disponibilité et une capacité à appréhender des sujets souvent complexes et à forts enjeux politiques et financiers pour la collectivité. Ce militantisme et cette représentation doivent être davantage soutenus, par des informations synthétiques, des formations de proximité et des partages d'expérience. Dans le cadre de la promotion d'adhésions et du bénévolat, il est également important de rechercher les compétences nécessaires pour renforcer le nombre de militants et mieux répartir la charge de la représentation.



>>> RECONQUÉRIR LES JEUNES AU SEIN ET À L'EXTÉRIEUR DE L'ASSOCIATION

L'avenir de l'association passe par sa capacité à accueillir et à développer des liens avec les jeunes. De nombreux adolescents et jeunes adultes sont déjà usagers de l'offre de service APF ou impliqués ponctuellement dans des actions associatives de l'APF. L'accompagnement vers une vie sociale riche d'actions associatives constitue un enjeu aussi bien pour les jeunes que pour la vitalité de l'association.

Il importe de développer, avec ces jeunes, les modes de communication les mieux adaptés pour relayer leurs préoccupations et leur mode de vie. Formation professionnelle, mobilité, prise d'autonomie, vie affective et sexuelle, ressources : autant de thèmes à aborder à travers le prisme de la jeunesse.

À tous les niveaux, les jeunes doivent aussi disposer ou pouvoir initier des espaces permettant la prise en compte de leurs projets et de leurs aspirations. Leur investissement au sein de l'association dépend de la place qu'on leur accordera.

RENFORCER LA PLACE DES FAMILLES, DANS TOUTES LEURS COMPOSANTES

Les parents d'enfants et d'adultes en situation de handicap ont depuis longtemps une large place au sein de l'association. La place de la famille avec l'ensemble de ses composantes (parents d'enfants ou d'adultes en situation de handicap, parents eux-mêmes en situation de handicap, conjoints, frères et sœurs, grands-parents, enfants) doit être renforcée au sein de l'association, notamment au regard de l'évolution des niveaux de dépendance qui nécessitent une présence d'aidants familiaux de plus en plus nécessaire pour certaines personnes.

La spécificité de la parentalité des personnes en situation de handicap doit aussi être davantage prise en compte. L'APF doit accompagner les familles quel que soit leur choix de vie, afin de les aider à répondre à leurs préoccupations et leurs souhaits, selon leur volonté.

En lien avec les familles, l'association doit rechercher les modalités à mettre en place au sein des délégations départementales et des établissements afin d'améliorer leur accueil et de mieux répondre à leurs attentes tout au long de leur parcours. Les familles doivent être invitées à s'impliquer en qualité dans la vie associative. L'association doit œuvrer à la mise en place d'une politique de reconnaissance des aidants familiaux, quel que soit leur niveau d'implication.

VALORISER ET PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

25 000 bénévoles apportent, de manière régulière ou ponctuelle, leur aide et leurs compétences à l'ensemble des actions de l'APF : actions de représentation et militantes, activités de loisirs, vacances... Ces bénévoles sont indispensables à la mise en œuvre du projet de l'association. Ils témoignent, par leur engagement, de leur attachement aux valeurs de l'association. Ce bénévolat doit d'abord être toujours reconnu et valorisé car il constitue un facteur essentiel du développement de la vie associative APF.

L'APF doit définir une politique du bénévolat comprenant un cadre d'accueil des bénévoles, des parcours au sein de l'association et des formations. Elle doit se donner les moyens de mobiliser, d'impliquer, de fidéliser, de former les bénévoles afin que ceux-ci puissent mener à bien leur mission.

La permanence et le développement de la présence des bénévoles au sein de l'APF

dépendent de l'accueil qu'on leur réserve et d'un management spécifique. La reconnaissance à leur égard doit être renforcée par une communication ciblée.

SOUTENIR ET VALORISER LA VIE PROFESSIONNELLE APF

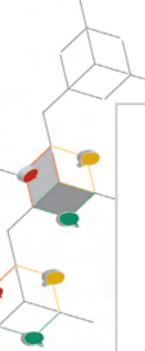
Avec plus de 13 000 salariés, l'APF est l'un des principaux employeurs associatifs. Un tel nombre de salariés représente une vie professionnelle exceptionnelle qui se caractérise par un partage des valeurs de l'association au quotidien entre les salariés, les personnes en situation de handicap et leur famille. Cette vie professionnelle se valorise également par les compétences apportées en continu aux adhérents, aux usagers impliqués dans la vie de l'association et aux utilisateurs des services de l'APF.

La performance et la qualité des services offerts passent par une gestion des ressources humaines attentive à l'évolution des emplois et des conditions de travail, à l'équité des statuts, à la formation et la valorisation des salariés, à la défense de certains métiers et à l'accompagnement au changement.

Cette vie professionnelle doit donc être soutenue au regard de l'évolution des populations accueillies par l'association, de l'adaptation de l'offre de service et de son développement. Cela passe notamment par une attention portée en permanence à l'écoute et à la formation et par une démarche renforcée de gestion prévisionnelle des emplois et compétences tant sur le plan local que national. Cela passe notamment par une attention portée en permanence à l'écoute, à la formation et à l'accueil des nouveaux salariés, et par une démarche renforcée de gestion prévisionnelle des emplois et compétences tant sur le plan local que national. Cela

passé aussi par une communication régulière autour des valeurs et des actions menées par l'association.





objectif n°3

Développer la participation et l'implication des usagers et de leur famille

L'APF accueille plus de 30 000 usagers dans ses établissements et services sociaux et médico-sociaux. Le développement de la participation et de la représentation des usagers, déjà encouragées avec les conseils de la vie sociale, doit être amplifié afin de permettre une véritable démocratie sociale et d'associer les usagers et leur famille à la définition de l'offre de service.

L'APF a déjà créé en 2003 le conseil national des usagers (CNU) pour permettre une expression nationale des usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux auprès de la direction générale et du conseil d'administration. Cette instance associative s'appuie sur les conseils de la vie sociale.

CONCEVOIR DE NOUVEAUX ESPACES ET DE NOUVEAUX OUTILS DE PARTICIPATION

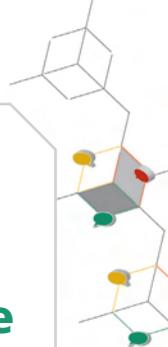
L'APF doit concevoir, avec le conseil national des usagers, les conseils de la vie sociale et les professionnels, les espaces et les outils nécessaires au renforcement de la parole des usagers et de leur famille afin qu'ils prennent part à la définition de l'offre de service APF et à son évaluation en s'impliquant activement dans la démarche d'amélioration continue du service rendu et qu'ils soient à même de participer à la vie associative, s'ils le désirent.

L'APF doit favoriser, soutenir, créer les liens indispensables entre les acteurs et les instances concernées par la question de la bientraitance. Elle doit aider au développement d'outils pour favoriser l'expression des usagers sur la qualité perçue et ressentie du service rendu, accompagner et faire vivre une vigilance collective sur la question de la bientraitance dans ses établissements et services.

CRÉER UNE « DÉMOCRATIE SOCIALE » DES USAGERS

L'APF doit rechercher, avec d'autres partenaires associatifs et en complément de sa propre démocratie interne, les moyens d'organiser une représentativité des usagers des services sociaux et médico-sociaux, publics ou privés, s'inspirant de la démocratie sanitaire. Cette représentativité doit être distincte de la démocratie politique portée par les mouvements de personnes en situation de handicap et de leur famille et les organisations gestionnaires de ces services.

Imaginer une organisation associative plus transparente, plus réactive et plus participative



Au fil de son histoire, l'APF a connu plusieurs réformes de son organisation. L'une d'entre elles a notamment permis de renforcer sa démocratie associative de proximité. Aujourd'hui, de nouvelles étapes sont à imaginer pour rendre son organisation nationale et locale plus lisible, avoir un fonctionnement plus réactif et développer la participation de toutes les « parties prenantes » au projet de l'association.

Les axes de développement pour atteindre cet objectif sont les suivants :

PROPOSER UNE ORGANISATION POLITIQUE ET PROFESSIONNELLE PLUS LISIBLE

La dimension de l'APF et la diversité de ses actions rendent son organisation complexe et parfois opaque tant en interne qu'en externe. L'APF se doit de rechercher et de proposer une organisation adaptée et lisible pour tous dans un objectif de démocratie, de transparence et d'efficacité.

OPTIMISER L'ACTION DE PROXIMITÉ ET L'UNICITÉ DE L'APF

Susciter, permettre et valoriser le développement et la mise en œuvre d'initiatives et de projets locaux adaptés aux attentes et besoins de proximité repérés est une priorité pour l'association.

Le rapprochement de la décision de son terrain d'application est également la clé de voûte d'une meilleure réactivité de son organisation et doit être mis en œuvre.

L'APF tirant en grande partie sa force et son influence de son caractère national et unique, cette adaptation de l'organisation dans le sens de plus de proximité doit se conjuguer avec le maintien d'une cohérence forte entre les différents niveaux d'action.

Ces aménagements nécessitent d'abord de rappeler ou préciser les règles communes du débat démocratique interne afin que chacun discerne mieux les espaces de débat, les niveaux de décision et de responsabilité à tous les échelons locaux et nationaux de l'association. Cette adaptation passe aussi par l'instauration de processus de médiation afin de prévenir voire de réguler les différends éventuels entre les acteurs.



objectif n°5

Renforcer nos modes d'interpellation politique

L'APF, acteur de la transformation et de l'innovation sociales, exerce historiquement une action politique à destination des pouvoirs publics, de la société civile et du grand public. Cette action politique doit être développée et renforcée sur tous les sujets et thématiques qui concernent l'association. La construction d'une société inclusive est l'orientation générale qui guide son action politique.

Cette action politique est menée à tous les niveaux de l'association, du local à l'international. À chaque niveau, il s'agit d'exposer, d'affirmer et/ou d'opposer les positions et revendications de l'APF aux interlocuteurs publics concernés dans leurs champs de compétence respectifs.

Cette action est concertée et solidaire entre tous les niveaux territoriaux. Le niveau local peut être amené à porter une position nationale ou internationale, et le niveau national à soutenir des positions locales.

ÉLABORER DES POSITIONS POLITIQUES SUR TOUS LES SUJETS, LES ÉVALUER ET LES ACTUALISER

L'APF dispose d'un ensemble de positions et de revendications dans le cadre d'une approche sociétale et non communautaire. Il est essentiel de le compléter et de l'actualiser en permanence en y associant les personnes et les expertises concernées.

S'APPUYER SUR LE PLAIDOYER APF ET MIEUX LE FAIRE CONNAÎTRE

Le plaidoyer APF « Construire une société ouverte à tous ! » vise à faire évoluer les mentalités, les politiques publiques et l'environnement par une stratégie de meilleure compréhension des difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap, de sensibilisation et de conviction à l'égard des interlocuteurs de l'association, dans une logique de débat.

ACCROÎTRE NOS ACTIONS D'INFLUENCE POLITIQUE

Cette démarche consiste à intervenir directement ou indirectement dans les processus d'élaboration des décisions des pouvoirs publics sur tous les sujets qui concernent l'association en s'appuyant sur l'expertise de l'APF et peut aller jusqu'à des actions juridiques d'envergure après accord du conseil d'administration.

Cette représentation politique, assurée par les élus de l'association sur le plan national ou local, doit être soutenue par l'expertise des professionnels et des formations internes ou externes permettant à chacun de s'approprier les enjeux politiques, les positions de l'association et la connaissance technique des sujets, souvent complexes.

ACTIONNER LE LEVIER DES POLITIQUES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES POUR INFLÉCHIR LES POLITIQUES NATIONALES

L'APF est investie dans les réseaux européens (notamment au sein du Forum européen des personnes handicapées) et participe à des échanges internationaux. La connaissance et la confrontation avec les pratiques d'autres pays sont une source de réflexion précieuse pour le modèle français. Les espaces internationaux participent en outre à la construction de la société civile européenne et internationale qui doit aussi se renforcer dans le champ de la solidarité et des droits de l'homme, et inspirer la construction d'un réel dialogue civil en France.

Il y a donc lieu d'actionner tous les leviers européens et internationaux afin de garantir le respect des droits fondamentaux et l'effectivité de leur application.

MULTIPLIER LES ACTIONS DE REVENDICATION, EN LES RENDANT PLUS OFFENSIVES ET VISIBLES

Les diverses formes d'actions revendicatives non violentes – marches militantes, rassemblements, opérations symboliques ou « coup de poing » – sont autant de moyens à utiliser. Elles visent à signifier publiquement et avec force les désaccords de l'APF et à alerter l'opinion.

Toutes ces actions doivent s'inscrire dans une démarche offensive et viser une plus forte visibilité médiatique. Elles doivent sans cesse être évaluées et adaptées en fonction du contexte et du sujet.

FAIRE NAÎTRE DES « ALLIANCES » OU Y PARTICIPER

L'APF, acteur de l'économie sociale et solidaire, est historiquement engagée dans de nombreux collectifs informels ou institués, tant sur le plan national que local. L'APF a notamment été à l'initiative de dynamiques interassociatives nationales comme le mouvement « Ni pauvre ni soumis » ou l'appel « Investir sur la solidarité ».

Pour alimenter la réflexion, l'APF développe des espaces de débat éthique ouverts aux partenaires de la société civile.

Cette stratégie de mobilisation doit être poursuivie, renforcée et élargie au-delà du champ du handicap, et notamment au secteur social, de la solidarité et des droits de l'homme.



objectif n°6

Initier ou investir des espaces de réflexion et de recherche

L'APF est en relation avec de nombreux partenaires, individuels et collectifs, qui alimentent en permanence sa réflexion. Se voulant plus que jamais un carrefour important d'idées et d'innovation sociale, l'association doit s'ouvrir davantage à des collaborations avec des entités diverses et sur des modes variés.

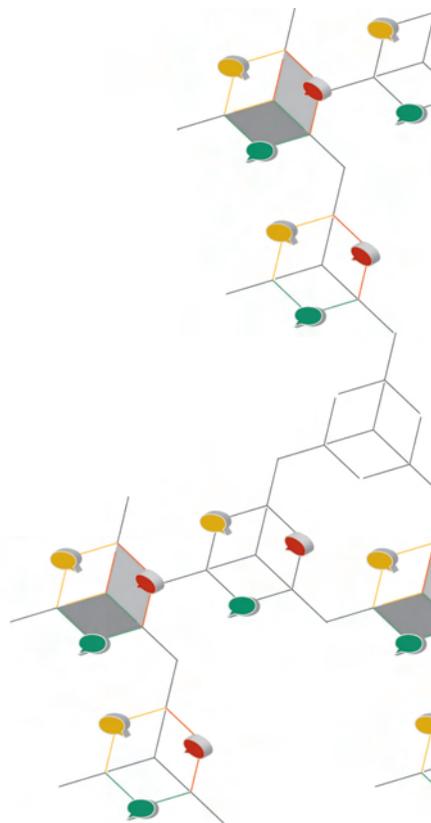
ENTREtenir ET DÉVELOPPER LA RÉFLEXION INTERASSOCIATIVE ET INTRA-ASSOCIATIVE

La défense d'une pratique de co-construction dans l'action publique nécessite plus que jamais une attention particulière et un renforcement des liens entretenus avec le monde associatif au niveau local, national et international.

NOUER DES COLLABORATIONS RÉGULIÈRES AVEC L'UNIVERSITÉ ET LES ÉQUIPES DE RECHERCHE

L'APF, association aux centres d'intérêt, aux activités et acteurs multiples, offre des possibilités d'étude et de recherche pour l'université et les chercheurs. L'association porte égale-

ment une grande attention à l'évolution des idées développées par ces acteurs tant sur le plan national qu'international. Il convient dès lors de favoriser les liens de l'APF avec les acteurs de la recherche afin d'en retirer des bénéfices mutuels en termes de théorisation et de conceptualisation de thématiques, de revendications et de pratiques.



Renforcer et diversifier l'offre de service de proximité de l'APF

L'offre de service APF s'entend comme l'ensemble des activités développées et proposées par l'ensemble des structures de l'APF aux personnes en situation de handicap et à leur famille. Cette offre doit être renforcée et orientée vers une meilleure inclusion des personnes et une prise en compte plus complète des attentes et des besoins exprimés par les bénéficiaires de ces services.

Dans le cadre de sa démarche d'inclusion et d'accessibilité universelle, l'offre de service APF doit se développer, dans l'ensemble des structures, en direction des acteurs externes de proximité (écoles, universités et centres de formation, entreprises, collectivités locales, associations...) pour adapter l'environnement à l'accueil des personnes en situation de handicap et y apporter les réponses spécifiques qu'elles attendent.

S'ADAPTER À LA DIVERSITÉ ET À L'ÉVOLUTION DES PUBLICS DE L'ASSOCIATION

Les structures de l'APF accompagnent et accueillent des personnes concernées par des déficiences motrices avec ou sans troubles associées (dont le polyhandicap), dont les situations de handicap sont de plus en plus importantes et multifactorielles : difficultés sociales (isolement, paupérisation, précarité...), troubles associés complexes (troubles cognitifs, du comportement, de la communication ou du langage, de l'alimentation et de la déglutition, insuffisances respiratoires, troubles psychiques, sensoriels...), état de santé fragile notamment en lien avec l'âge ou le vieillissement...

L'accueil et l'accompagnement de cette diversité obligent à mettre en œuvre la formation des équipes engagées, dans l'ensemble des structures, dans une telle évolution et, si nécessaire, la recherche de nouvelles compétences.

Tout en préservant sa spécificité et sa compétence dans le champ de la déficience motrice avec ou sans troubles associés et du polyhandicap, l'APF peut, en fonction des besoins locaux repérés ou des sollicitations associatives ou publiques, s'ouvrir à l'accueil et à l'accompagnement social et médico-social d'autres publics. Pour ce faire, elle devra obligatoirement faire appel à l'expertise nécessaire d'autres structures associatives et professionnelles dans le cadre de coopérations.

ASSURER UN PREMIER ACCUEIL DANS TOUTES LES STRUCTURES DE L'APF

L'accueil et l'accompagnement dans toute structure APF sont l'élément de base du lien social que l'association vise à maintenir, développer ou créer. Cet accueil doit être organisé de façon à ce que toute personne en situation de handicap ou tout parent ou proche s'adressant à l'une des structures de l'association puisse recevoir une information sur l'association, une réponse à sa demande ou être orienté soit vers une autre structure de l'APF soit vers tout autre interlocuteur en mesure de répondre à sa question ou au besoin exprimé.

Cette démarche exige pour toute structure de l'association une connaissance adéquate >>>

>>> des actions des autres structures APF du département et de la région, une plus grande ouverture sur son environnement et un travail en réseau.

DOTER TOUTES LES DÉLÉGATIONS DÉPARTEMENTALES D'UN ACCUEIL ASSOCIATIF

La délégation départementale est l'espace privilégié pour accueillir toutes les personnes intéressées par le projet de l'APF ou qui recherchent un soutien de l'association.

L'APF doit garantir la même qualité d'accueil dans tous les départements, en offrant à ses délégations les moyens humains nécessaires pour remplir cette mission associative, dans le cadre d'une solidarité financière au sein de l'association mais aussi par la recherche de nouveaux financements, publics ou privés.

Concernant l'accès aux droits et leur défense, l'APF doit favoriser le recours au droit commun pour les questions qui ne sont pas spécifiquement liées au handicap mais également imaginer un dispositif complémentaire de permanence sociale, voire juridique afin d'aider les personnes à faire valoir leurs droits tout en ne se substituant pas aux missions des services sociaux, des maisons départementales des personnes handicapées et des services médico-sociaux.

FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE DE SERVICE SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE APF

L'offre de service sociale et médico-sociale de l'APF est l'un des piliers de l'action de l'association. Cette offre doit encore être renforcée et adaptée afin de permettre une diversification des propositions (information, conseil, éducation, accompagnement social ou professionnel, aide humaine, soins, accueil ou hébergement temporaire, séquentiel ou permanent).

Cette évolution doit s'appuyer sur la réalisation d'un diagnostic départemental et régional, régulièrement actualisé, des attentes et des besoins des personnes en impliquant tous les acteurs et toutes les structures de l'association. Une attention particulière doit être portée au fait de favoriser une plus grande participation des usagers et de leur famille à la définition de ces évolutions concourant au développement de leur propre accompagnement.

Cette offre de service APF doit chercher à prendre en compte toutes les attentes, individuelles ou collectives, dans une démarche d'inclusion, en considérant les capacités, les projets et l'environnement de chacun.

Cette perspective d'inclusion passe par une adaptation continue de l'offre de service et des prestations (proximité, prise en considération des capacités et des projets de chacun, ouverture sur l'environnement...) associant les équipes professionnelles, les usagers concernés et leur famille.

Cette évolution de l'offre sociale et médico-sociale doit continuer à être garantie par des fonds publics, provenant uniquement de partenaires publics, et s'inscrire dans le cadre d'une mission de service public.

FAIRE VIVRE L'INNOVATION ET L'EXPÉRIMENTATION

L'innovation et l'expérimentation sont la garantie d'une adaptation permanente de l'offre de service APF pour une meilleure réponse à la personne. Pour cela, les initiatives portées tant par les personnes concernées que par les professionnels doivent être soutenues dans un cadre permettant leur évaluation régulière et, le cas échéant, leur évolution et leur généralisation.

Donner une identité au modèle économique de l'APF, le développer et l'adapter pour de nouveaux moyens d'action



La légitimité politique et sociétale de l'APF ne doit pas occulter le rôle et la dimension économiques de l'association et la spécificité de son modèle économique.

Ce rôle d'acteur économique se concrétise dans le champ des prestations de services aux personnes, la gestion d'entreprises adaptées, la gestion partagée d'établissements et de services d'aide par le travail, de formation, d'accompagnement social et juridique, d'aide au départ en vacances, et enfin par le développement de partenariats avec les entreprises.

L'APF doit mieux définir les fondements et la spécificité de son modèle économique, en affirmant sa finalité sociale et en l'adaptant au contexte socio-économique et à la nécessité de rechercher de nouveaux moyens financiers.

DÉFINIR LA STRATÉGIE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'APF

L'évolution des actions de l'APF doit inclure une réflexion stratégique sur l'évolution de son modèle économique en prenant en compte différents paramètres : risques et opportunités, forces et faiblesses internes, attentes des acteurs de l'APF, orientations des financeurs publics...

Cette démarche doit permettre aux acteurs de l'association de mieux identifier toutes les

sources de financements publics ou privés possibles tout en étant attentifs à garantir le financement public pour toutes ses actions comportant une mission de service public.

RECHERCHER DE NOUVELLES FORMES DE FINANCEMENTS POUR LES PROJETS DE L'APF

L'ambition du projet associatif de l'APF et la diversité des actions à mener exigent des moyens humains et matériels importants. Cette ambition et le volontarisme des acteurs de l'association sont souvent freinés par un manque de moyens, source de démobilitation.

En veillant à rester dans le cadre éthique que l'association se sera fixé afin de préserver son indépendance politique et économique, l'APF doit valoriser ses idées, savoir les « vendre » et s'inscrire dans une logique de projets et d'investissements afin de rechercher toutes les formes de financements, pérennes ou ponctuels. Tous les leviers à disposition doivent être actionnés : financements publics, partenariats privés, dons, legs, fondations et fonds de dotation...

DÉVELOPPER LE DIALOGUE ET LE PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES

L'APF est impliquée dans de nombreux réseaux économiques au travers de ses relations >>>

>>> de tous ordres (client, fournisseur, partenaire...) avec des entreprises de toutes tailles implantées sur tout le territoire.

Les entreprises sont, par ailleurs, de plus en plus présentes dans le champ social, notamment par le biais des politiques de responsabilité sociétale et environnementale.

Au regard de ces opportunités, les contacts doivent être renforcés et enrichis pour construire avec les entreprises des partenariats s'inscrivant dans les projets économiques et associatifs de chacun. Ces partenariats peuvent avoir des formes multiples allant du mécénat classique à la prestation de services en passant par la coopération économique ou le partage d'expertise.

Ces partenariats ne doivent en aucun cas être de nature à gêner l'indépendance des choix et des positions de l'association. Un cadre éthique doit être apporté à ces nouvelles relations.

SOUTENIR ET MODERNISER LE TRAVAIL ADAPTÉ ET PROTÉGÉ

Les entreprises adaptées, et notamment celles de l'APF, sont un exemple de cette exigence d'une réussite économique devant satisfaire à des objectifs sociaux. Ce modèle d'entreprise à but social doit être soutenu et modernisé en tant que facteur important pour l'inclusion des personnes.

S'INSCRIRE DANS UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Étant l'une des principales organisations associatives gestionnaires et socialement responsables, l'APF se doit d'être citoyenne et de rechercher, dans la gestion de ses projets, leur inscription dans le cadre des politiques environnementales et de développement durable, pour l'ensemble de ses structures.

Cette dimension participe à la construction de l'identité du modèle économique de l'APF et peut être source de financements publics ou privés pour certains de ses projets.

Valoriser l'expertise APF

L'expertise de l'APF est reconnue dans de nombreux domaines tant politiques que techniques. Elle souffre cependant d'un déficit de valorisation qu'il convient de corriger afin d'affirmer haut et fort la légitimité de l'association à co-construire les politiques publiques et les modalités de leur mise en œuvre tout en se positionnant comme acteur économique.

DÉVELOPPER LA FORMATION

La formation à destination d'un large éventail de publics allant des acteurs APF aux salariés d'autres organisations et entreprises est à promouvoir. Actions de formation continue, journées d'information et de sensibilisation, colloques, séminaires sont des moyens privilégiés pour diffuser et valoriser les savoir-faire, les positions et revendications de l'APF et promouvoir la qualité des réponses à apporter aux personnes.

MODÉLISER NOS PRATIQUES

L'APF développe dans l'ensemble de ses structures des pratiques professionnelles (salariées ou bénévoles) en correspondance avec ses exigences politiques dans une optique d'amélioration de la qualité du service rendu.

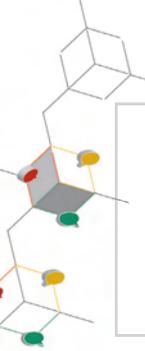
Modéliser sans standardiser et porter en exemple ces pratiques qualitatives et démocratiques de représentation de personnes est un levier clé pour promouvoir notre vision des actions auprès des personnes en situation de handicap. Cela permet aussi d'opposer aux

logiques strictement budgétaires énoncées par les pouvoirs publics les logiques propres à l'APF fondées sur l'humain et centrées sur la personne.

METTRE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE CONSEIL

La mise en œuvre progressive d'activités de conseil à destination notamment des entreprises répond au double objectif de proposer à ces clients un accompagnement et du conseil de haute qualité en phase avec nos orientations et de générer pour l'association des moyens financiers supplémentaires.

Tout en cherchant à développer ces activités de conseil, l'APF devra être attentive à ce que ces interventions s'articulent bien avec ses actions militantes et son offre de service, afin d'éviter toute incohérence dans la mise en œuvre de ses missions.



objectif n°10

Investir dans une communication plus globale et plus offensive pour rendre l'APF plus visible

Communiquer est pour l'APF une mission cruciale. Les enjeux sont multiples au regard de la diversité des actions et des publics. Chaque acteur de l'APF porte une part de l'image et de l'information de l'association. Sur le plan externe, l'association est à la fois reconnue des médias et des politiques et méconnue du grand public. Sur le plan interne, la diversité et le nombre des acteurs ainsi que la masse d'informations sont des freins à la fluidité de la communication. À destination de l'extérieur, l'association doit, par conséquent, accentuer ses efforts pour une communication plus offensive et portant sur toutes ses missions, afin d'être plus visible. Elle doit également améliorer la circulation de l'information en interne (descendante, ascendante et transversale).

PROMOUVOIR UNE « IMAGE DE MARQUE » BIEN IDENTIFIÉE

Promouvoir une « image de marque » bien identifiée et correspondant aux missions de l'association est l'un des leviers majeurs pour assurer sa reconnaissance par l'opinion publique. C'est aussi un outil fondamental pour l'action de collecte de fonds. L'accent doit être porté sur cet aspect de la communication, en cherchant, si nécessaire, à faire évoluer le nom de l'association.

COMMUNIQUER SUR L'OFFRE DE SERVICE APF

La communication sur l'offre de service globale APF a vocation à être largement portée par tous ses acteurs tant pour répondre à l'objectif de valorisation de son expertise que pour défendre et promouvoir sa vision de l'action associative et de l'action sociale.

OPTIMISER LES MODES DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION ENTRE LES ACTEURS DE L'ASSOCIATION

L'association doit optimiser, et le cas échéant développer, ses supports et ses modes de communication internes entre et au sein de ses structures et entre les niveaux locaux et nationaux afin de fédérer, rassembler, consolider l'identité APF et faciliter l'échange d'idées. Chacun de ses acteurs doit disposer d'un accès à l'information permettant sa bonne appropriation.

