



## PROJET DE L'ASSOCIATION

### POUR LES FOYERS ET ATELIERS DES PERSONNES HANDICAPÉES

#### Préambule

L'AFAH est une association qui accompagne les personnes en situation de handicap et qui agit en prenant en considération tant leurs besoins médicaux que leurs attentes sociales tout en les soutenant pour avoir une place digne et entière dans notre société.

Notre Projet associatif veut affirmer les grandes orientations de l'AFAH en formulant ce que l'association tient pour essentiel et en soulignant les valeurs auxquelles son histoire et son identité sont liées.

Les établissements auront à charge d'élaborer leur projet d'établissement en prenant appui sur ce Projet pour traduire leurs missions et ainsi incarner, dans les faits, les aspects essentiels qui sont ici énoncés.

#### I / HISTORIQUE

L'AFAH a été créée en 1967 par Madame POINSO-CHAPUIS, grande figure marseillaise (avocate, ancienne ministre). L'AFAH a su mobiliser autour d'elle les bonnes volontés et les compétences au service de la cause qu'elle entend défendre.

L'AFAH n'est pas une association de familles, ce qui explique qu'elle ne se soit pas spécialisée sur un type d'établissement ou de handicap ; sa large ouverture sur les besoins est à l'origine de sa diversité. Ses interventions s'inscrivent bien en fonction de types de besoins et d'attentes et non pas en termes de déficiences

L'AFAH a été créée en  
1967 par Madame  
POINSO-CHAPUIS

Le Centre BELLEVUE a répondu à la nécessité de prendre en compte l'arrivée à l'âge adulte de jeunes ayant un grand handicap moteur, pour lesquels il n'y avait pas de structures suffisantes en nombre et en type d'accueil. Très vite l'aggravation des handicaps ne permettant plus de fonctionner correctement dans le cadre d'un Foyer, Bellevue s'est transformé, en 1980, en Maison d'Accueil Spécialisée - la première en France-, dotée d'un budget plus conséquent. Nous avons pu alors disposer de l'encadrement nécessaire aux besoins.

Parallèlement, l'AFAH a voulu offrir une alternative à des personnes dont le handicap était semblable à celui de Bellevue, mais qui souhaitaient demeurer à domicile. Et ce fut la création, en 1982, d'un service d'auxiliaires de vie qui deviendra, en 2001, S.S.A.D.P.H (Service de Soins à Domicile pour Personnes Handicapées). Nous avons arrêté en 2018, en accord avec l'ARS, l'activité de ce Service compte tenu de l'existence désormais tant au niveau national que local de dispositifs plus à même de répondre de façon globale et continue aux besoins des usagers.

En 1977, avec le CRP PHOCÉE - Centre de Réadaptation Professionnelle -, l'AFAH a abordé les questions d'insertion pour une population dont le handicap est apparu souvent au cours d'une vie professionnelle et qu'il faut réorienter.

La PREORIENTATION, dispositif prévu par la loi de 1975, a prolongé en 1980 l'expérience de PHOCÉE pour répondre aux besoins d'orientation exprimés par les COTOREP (aujourd'hui MDPH), par l'évaluation des capacités susceptibles d'être développées, de personnes reconnues Travailleurs Handicapés pour lesquelles il fallait approfondir, éclairer l'orientation possible vers le monde ordinaire du travail, le travail protégé, une formation ou autre.

L'UEROS PHOCÉE (Unité d'évaluation, de réentraînement et d'orientation sociale et socio-professionnelle) créée dès 1996 est dédiée aux personnes cérébro-lésées et en particulier à celles qui ont subi un traumatisme crânio-cérébral, en lien avec les familles.

L'ESAT (Etablissement et service d'aide par le travail) : au début des années 80 l'AFAH a accepté de mener le projet élaboré et construit avec des médecins hospitaliers du secteur psychiatrique de créer les conditions pour permettre à des patients alors délaissés, de se confronter avec des mises en situation de travail, pouvant déboucher à la suite d'une période de réentraînement au travail sur une insertion (réinsertion) dans la vie et le monde du travail. Le statut d'ESAT (CAT à l'époque) est apparu comme étant le seul cadre juridique possible pour le faire.

En 2009, les bâtiments de la MAS ont été reconstruits. A cette occasion l'accueil de jour s'est agrandi de douze places supplémentaires et l'hébergement a ouvert un accueil temporaire de trois places. En 2018, suite à la fermeture du SSADPH, la transformation du moyens alloués a permis d'ouvrir six places d'accueil de jour pour des personnes ayant un polyhandicap, proposition qui faisait cruellement défaut sur Marseille.

## II / VALEURS ET CONVICTIONS DE L'AFAH

### 1. Le handicap en termes de « situation »

L'OMS et la Convention de l'ONU<sup>1</sup> insistent pour ne plus replier le handicap sur la personne, comme si le handicap pouvait donner à quelqu'un une identité suffisante. Le handicap résulte de l'interaction des personnes présentant une altération d'une ou plusieurs fonctions organiques avec « les barrières comportementales et environnementales qui font obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres »<sup>2</sup>. Le **handicap**<sup>3</sup> est donc considéré « en situation ».

Cette affirmation a plusieurs conséquences :

- Mûri pas plusieurs décennies d'expérience, l'AFAH a la conviction qu'il ne s'agit pas de réduire les personnes accompagnées à leurs difficultés, leurs manques, à ce qui se voit du handicap, mais au contraire de les reconnaître comme des personnes adultes à part entière, dignes de confiance et capables de responsabilité, acteurs d'une

Reconnaître des personnes adultes à part entière, dignes de confiance et capables de responsabilité, acteurs d'une histoire unique et originale

<sup>1</sup> Convention des droits relative aux personnes handicapées (2008) ratifiée par la France en février 2010.

<sup>2</sup> Convention ONU. Préambule, lettre e

<sup>3</sup> Les termes clefs du texte sont mis en gras.

histoire unique et originale, invités à prendre toute leur place dans l'établissement, comme dans la société. Quel que soit l'état de santé de la personne accompagnée, notre pari est de le situer comme partenaire, capable de nous étonner, de nous contredire, de nous apprendre, de nous autoriser à faire quelque chose à son égard.

- La complexité propre à une situation de handicap sollicite des compétences professionnelles variées. L'analyse de cette complexité et les orientations à préconiser nécessitent une **interdisciplinarité** active qui réclame des professionnels écoute mutuelle et recherche de complémentarité pour croiser les approches au plus près des possibilités.

- Les professionnels des établissements doivent donc tout entreprendre pour créer un contexte matériel améliorant l'environnement de la personne, facilitant une autonomie individuelle, favorisant une capacité d'agir la plus forte possible. Une attention toute particulière doit être portée à la qualité du cadre de vie, aux conditions d'accueil et de séjour (hôtellerie, atelier, restauration, hygiène). L'importance des **aides technologiques** est essentielle pour les mettre au service de l'activité et du bien-être des personnes accompagnées. C'est ici toute la logique de **compensation** qui est en jeu. Il relève du professionnalisme des salariés de l'AFAH d'être continuellement des facilitateurs de l'autonomie physique et décisionnelle des personnes accompagnées.

Chaque personne se réalise par ce qu'elle fait, ce qu'elle crée

- Depuis la création de l'AFAH, il y a aussi cette conviction que chaque personne se réalise par ce qu'elle fait, ce qu'elle crée. Aussi la notion d'Ateliers contenue dans le sigle AFAH propose des **activités** - sinon un accès au travail - qui soutient chaque personne dans sa dignité ; c'est une façon de ne pas seulement la considérer au regard de sa dépendance.

- Au travers de la notion d'**activité** les enjeux de l'expérimentation sont aussi présents. On va toujours trop vite à figer les possibilités de la personne à partir de quelques constats. Et les attitudes de protection alimentent souvent cette limitation des possibilités alors qu'il s'agit d'en ouvrir de nouvelles. Les pratiques professionnelles ont à créer des situations qui invitent la personne à faire des expériences originales et, en les réalisant, à se découvrir des capacités souvent insoupçonnées.

Les pratiques professionnelles ont à créer des situations qui invitent la personne à faire des expériences originales et, en les réalisant, à se découvrir des capacités souvent insoupçonnées

## 2. La personne dans sa dignité

1. La conviction humaniste de l'AFAH s'est manifestée, dès l'origine, dans une volonté de faire valoir la très haute considération à laquelle a droit toute personne. « Ces personnes handicapées ont le droit, comme les autres, à leur **place** dans la vie. Ils sont des hommes, ils sont des femmes, pleinement des hommes et pleinement des femmes » (Mme Poinso-Chapuis, fondatrice).

Faire valoir la très haute considération à laquelle a droit toute personne

Nul ne peut être catégorisé, réduit à ses besoins, mis en comparaison avec d'autres (il n'y a donc pas de regroupement des personnes par profils ou par types de besoin). Pleinement considérer l'autre c'est dire qu'il garde une irréductible part de mystère. Quelles que soient les expertises professionnelles, nous ne pouvons pas être dans l'illusion que nous savons tout ce qui est à faire pour

Il ne s'agit pas de faire pour la personne mais de faire avec elle

lui. Aussi Il ne s'agit pas de faire pour la personne mais de faire avec elle.

Chaque personne est unique elle a sa propre expression, son rythme, ses préférences, ses rêves qui font sa singularité. La **dignité** consiste à ne jamais considérer l'autre comme un moyen en vue d'un objectif, aussi noble soit-il, mais comme une personne poursuivant sa propre finalité. Chaque personne est pleinement un « sujet » et ne peut donc être « l'objet » de nos soins, de notre accompagnement ou de l'institution.

Chaque  
personne  
est unique

Dit autrement, le handicap ne donne pas d'identité car il appartient à la personne seule d'inventer sa manière d'être parmi les autres, d'exprimer sa singularité et de trouver les activités qui lui correspondent. L'accès à sa propre **identité** passe par un processus d'autonomisation dans un cadre assurant des moyens et des aides concrètes au quotidien.

2. Parler de « très haute considération » de chacune et chacun c'est se mettre à l'écoute de la personne, à l'écoute de ses aspirations, de ses attentes, dans la prise en compte (réelle) de ses demandes, de ses choix de vie.

Se mettre à l'écoute de la  
personne, à l'écoute de ses  
aspirations, de ses attentes, dans  
la prise en compte (réelle) de ses  
demandes, de ses choix de vie

Ces éléments recourent ce que la loi du 11 février 2005<sup>4</sup> indique en termes de « **Projet de vie** ». Cette écoute doit être le point de départ de l'intervention professionnelle.

Le Projet de vie est le projet personnel de la personne accompagnée qui n'est pas à confondre avec le projet personnalisé. Le **projet personnalisé**, conformément à la loi du 2 janvier 2002<sup>5</sup>, s'appuie sur le projet personnel de la personne accompagnée pour co-construire avec elle l'intervention des professionnels.

La notion d'**accompagnement** prend ici tout son sens. Nous avons pris nos distances avec une époque où l'on savait ce qui était bien pour l'autre sans l'autre, faisant à sa place, le situant en simple bénéficiaire. Parler d'accompagnement c'est prendre en compte la personne dans son propre parcours ; la personne va sur son chemin et les professionnels présents auprès d'elle marchent à sa vitesse, soutiennent son auto-réflexion, son autodétermination, prennent en compte ses choix, même les plus petits ou les plus originaux.

3. Selon les établissements cet accompagnement prend diverses formes :

- Que la personne réalise, à un moment de son parcours, une évaluation de ses possibilités, de ses compétences et de ses limites afin de déterminer son orientation sociale et professionnelle.
- Que la personne se réadapte à des situations de travail, se ré-entraîne aux conditions qu'impose telle ou telle activité professionnelle.
- Que la personne ait accès à un « travail décent »<sup>6</sup> afin d'exercer l'activité professionnelle qu'elle a choisi en fonction de ses aspirations et de ses capacités.

La personne va sur son chemin et  
les professionnels présents  
auprès d'elle marchent à sa  
vitesse, soutiennent son auto-  
réflexion, son autodétermination,  
prennent en compte ses choix,  
même les plus petits ou les plus  
originaux

<sup>4</sup> Loi n° 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>5</sup> Loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Article L.311-3 (3° et 7° alinea)

<sup>6</sup> « Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. » (Définition de l'OIT)

- Ou qu'il s'agisse d'un accompagnement plus global de la personne qui engage les professionnels à ses côtés pour qu'elle réalise ce qui lui paraît essentiel dans sa vie.

Dignité, identité singulière, haute considération, place dans la vie et la société sont ici les termes qui composent l'approche **éthique** caractérisant un accompagnement au service de l'autre.

### **3. L'appartenance au secteur médico-social**

Tout ce qui vient d'être affirmé conforte l'appartenance des établissements de l'AFAH au secteur médico-social. L'action médico-sociale « tend à promouvoir [...] l'autonomie et la protection des personnes... » (Code l'action sociale et des familles<sup>7</sup>).

Cette action est donc traversée d'un paradoxe qui met en tension l'autonomie et la protection de la personne. Il n'y a pas à promouvoir une autonomie pour elle-même, comme s'il n'y avait pas à tenir compte des limites de la dépendance ; mais il n'y a pas non plus, au titre du handicap, à valoriser la protection, au risque d'ajouter des obstacles à l'**auto-détermination** de la personne, à la finalité qu'elle se choisit.

Mettre la protection de la personne au service de son autonomie

L'intervention professionnelle doit animer une nuance qui tend sans cesse à mettre la protection de la personne au service de son autonomie. Comme l'indique l'étymologie, l'**autonomie** considère l'être humain comme capable de choisir sa vie et d'être producteur de ses propres normes, à la source de son devenir.

Dans la conception française du médico-social, ce secteur se détache d'une approche strictement sanitaire. L'importance de l'approche médicale varie selon les établissements de l'AFAH mais un équilibre est sans cesse à trouver entre l'importance d'une prise en charge médicale et la pertinence d'un accompagnement social. Il ne peut donc s'instaurer de culture médicale prééminente avec des prescriptions générales qui viendraient envahir les pratiques professionnelles.

Rappelons que pour l'OMS, « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Autrement dit, il n'y a pas de dimension médicale qui ne prenne pas en compte la situation sociale de chaque personne suivie. L'**approche médicale** avec son expertise a toute sa place dans les établissements de l'AFAH mais elle ne peut limiter une dynamique de dépassement du handicap. Là encore c'est une tension à honorer.

L'action médico-sociale « tend à promouvoir [...] la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets »<sup>8</sup>. Cette visée politique de l'action médico-sociale réclame des établissements de ne pas en rester à la seule dynamique interne entre les murs de l'institution mais d'orienter le projet tout entier dans une interaction avec la société.

Orienter le projet tout entier dans une interaction avec la société

<sup>7</sup> CASF L.116-1

<sup>8</sup> CASF L.116-1

La Convention de l'ONU insiste sur « les utiles contributions actuelles et potentielles des personnes handicapées au bien-être général » et affirme que « leur pleine participation renforceront leur sentiment d'appartenance et feront notablement progresser le développement humain, social et économique de leurs sociétés »<sup>9</sup>. Dans son article 19, la notion d'inclusion envisage la société comme faisant toute sa place aux personnes, quel que soit leur handicap et sa gravité<sup>10</sup>

La notion d'inclusion envisage la société comme faisant toute sa place aux personnes, quel que soit leur handicap et sa gravité

La société a besoin de la **participation** de tous ses membres pour inventer un commun qui respecte pleinement la diversité qui la compose. Aussi l'intervention professionnelle doit favoriser la participation des personnes à la vie sociale au-delà des murs, encourager une réelle contribution au « faire société », devenir passeurs pour initier nos concitoyens à l'accueil des différences qu'ils ont appris à fréquenter.

#### **4. L'appartenance à l'économie sociale et solidaire**

##### 4.1 Un autre type d'économie

La dimension économique appartient à la définition même d'une Association loi 1901. Dans son article premier la loi affirme : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ».

Dans un monde marqué par un capitalisme néo-libéral visant toujours plus de profit, le secteur social et médico-social revendique un positionnement spécifique et original : en ayant « un but autre que de partager des bénéfices », son principe accorde toute la primauté à l'humain, à la finalité sociale et non au capital. Bien sûr il nous faut optimiser l'usage des fonds publics alloués et considérer la mise en concurrence pour adapter notre offre de service mais la recherche de profit ne peut être le moteur de nos stratégies.

L'appartenance à l'**économie sociale et solidaire**<sup>10</sup> oriente l'économie vers les personnes qui, en difficulté, peuvent prendre appui sur la **solidarité** dont notre société est capable. Les impôts et cotisations sociales des citoyens que nous sommes trouvent en cela leur forme d'utilité au **service** des personnes en risque d'exclusion. Cette économie est donc pleinement porteuse de cohésion sociale

Aussi les acteurs de ce secteur - salariés et personnes accompagnées - ont à réaliser un effort d'appropriation des valeurs conformes à cette option économique.

- Les établissements ne s'adressent pas à des clients mais accueillent des personnes en situation de handicap qui sont orientées par des instances chargées d'évaluer et de prendre en compte leurs besoins et attentes.

- Les éléments de salaire ne relèvent pas d'une négociation de gré à gré comme dans l'économie de marché mais ils sont encadrés par et une Convention collective qui assure une équité entre tous et est tributaire d'une valeur du point décidé par les pouvoirs publics – puisque c'est l'argent de tous qui est en jeu.

Cette économie est donc pleinement porteuse de cohésion sociale

<sup>9</sup> Convention ONU. Préambule, lettre m.

<sup>10</sup> Une résolution de l'ONU du 18 avril 2023 reconnaît l'ESS comme modèle de développement conforme aux objectifs de développement durable.

Une Convention collective qui assure une équité entre tous

- Créée par une Association à but non lucratif portée par des bénévoles engagés et non rétribués, les établissements ne font pas de bénéfices et n'ont donc pas de dividendes à redistribuer. Cette **non-lucrativité** garantit bien que l'argent alloué reste totalement au service des personnes accompagnées.

#### 4.2 Une vocation politique émancipatrice

L'AFAH s'engage auprès de personnes confrontées à des situations qui ont une dimension tragique mais qui, dans le même temps, aspirent à devenir pleinement elles-mêmes et à trouver leur place dans notre société. En tant qu'Association de loi 1901, elle a toute son autonomie ; elle ne promeut pas de Services publics et ne relève pas de « l'entrepreneuriat social »<sup>11</sup>. L'AFAH ne peut non plus être seulement réduite à une fonction de « gestionnaire » des fonds publics alloués ; elle a pleinement une vocation politique en pensant de façon conjointe économie, solidarité et place des personnes dans la société. Pour honorer les attentes des personnes accompagnées, l'orientation politique de l'AFAH comporte donc Une vocation émancipatrice qui permet aux personnes de ne pas en rester à leurs dépendances.

Une vocation politique en pensant de façon conjointe économie, solidarité et place des personnes dans la société

Une vocation émancipatrice qui permet aux personnes de ne pas en rester à leurs dépendances

Articuler solidarité, **émancipation** et société avec une logique économique qui décale du néo-libéralisme ambiant c'est, pour chaque salarié, être dans un engagement : s'engager pour une **justice sociale** plus forte, penser la relation au travail à l'endroit d'un service aux autres et contribuer ainsi à une solidarité active pour une société meilleure. C'est en cela que les actions conduites relèvent des missions **d'intérêt général et d'utilité sociale**<sup>12</sup>.

#### 4.3 Un accompagnement engagé et de qualité

Ainsi contribuer aux missions de l'AFAH permet un engagement auprès des personnes en situation de handicap. Que l'on soit salariés ou bénévoles, la réalisation d'un accompagnement de qualité auprès de ces personnes accompagnées engage quelque chose de soi qui favorise une réalisation de soi.

Insister sur l'engagement des salariés dans ces enjeux de justice sociale signifie tout autant que l'AFAH, en tant qu'employeur, veille et milite pour que soient octroyés les moyens nécessaires à une qualité d'accompagnement qui tient aussi à un taux d'encadrement conséquent et à une rétribution correcte des salariés.

<sup>11</sup> L'entrepreneuriat social est un courant de pensée incompatible avec l'économie sociale et solidaire. Il s'agit d'utiliser les recettes de l'entreprise pour « faire du social » ; ce sont donc des sociétés de capitaux et non de sociétés créées pour les personnes. Ces entreprises sont soutenues par des investisseurs privés lorsque l'étude de marché en confirme l'intérêt et la quasi-certitude d'un retour sur investissement pour les apporteurs de capitaux. Ex : le Groupe SOS.

<sup>12</sup> Article 311-1 du CASF. Cette notion de mission d'intérêt général permet de se distinguer du secteur public et du secteur marchand.

## 5. La gouvernance des Pôles

Mais cette affirmation des valeurs de l'ESS serait incomplète sans Une visée démocratique de l'association avec ses établissements et services. Contrairement aux entreprises classiques très pyramidales, l'AFAH considère chaque membre libre et égal à tout autre. Il y a bien sûr une hiérarchie liée aux compétences mais, dans un esprit de gouvernance partagée, toute l'organisation est structurée en instances collectives de décision qui fonctionnent avec transparence pour tous les membres. Faire vivre une **gouvernance partagée et ouverte** dans les actes et par-delà les mots relève d'un challenge permanent.

Une visée démocratique de l'association avec ses établissements et services

1. A toute personne accueillie dans un des établissements de l'AFAH est reconnu le droit de contribuer à la vie de l'établissement et à ses évolutions. L'insistance de la loi du 11 février 2005 sur la participation des personnes accueillies doit se traduire par des pratiques institutionnelles réelles. Cela fait partie des droits de la personne accueillie de proposer des ajustements sinon des transformations de la vie collective. Cela n'implique pas une adhésion systématique à toutes ses demandes mais réclame une constante ouverture au débat collectif (nous voici loin d'une simple enquête de satisfaction).

L'organisation, aussi pertinente soit-elle, ne peut donc passer avant la considération de la personne accompagnée qui a besoin d'avoir un réel champ d'autonomie et de décision. Considérer chacune et chacun oblige un travail adapté au cas par cas, loin de toute tendance à la généralisation, à une orientation collective appuyée sur quelques cas. Soulignons que des groupes de petite taille favorisent cette dynamique individuelle et permettent aux professionnels d'élaborer leur intervention d'une façon très personnalisée.

2. L'institution trouve sa cohérence globale en reconnaissant les capacités d'agir, de créer et de transformer en chaque professionnel comme elle les reconnaît pour les personnes accompagnées. Aucun professionnel n'est réductible à des tâches à effectuer ; il appartient à chacune et à chacun de contribuer à la vie démocratique de l'établissement et ceci réclame que soient mises en place des instances d'expression, de réflexion, de débat et de décisions partagées. Ce sont tous les acteurs de l'institution – personnes accompagnées et professionnels – qui contribuent à l'aménagement de l'organisation et à l'animation institutionnelle.

Aucun professionnel n'est réductible à des tâches à effectuer

La solidarité promue envers la société doit être à l'œuvre au sein même des établissements

La synergie institutionnelle qui veille à ce que l'institution n'en reste à pas à une répétition instituée porte le souci de faire-équipe-ensemble et ce à tous les niveaux de la structure. La solidarité promue envers la société doit être à l'œuvre au sein même des établissements, assurant à chacune et chacun une place de collaborateur, de co-élaborateur de la dynamique collective.

3. Les cadres en responsabilité du collectif doivent être très vigilants à ce que le poids du collectif ne s'ajoute pas aux limites liées au/x handicap/s. Croire en chaque personne, dans ses capacités et potentialités, est synonyme d'ouvrir des possibilités. Il ne s'agit donc pas de poser des limites institutionnelles comme si elles étaient indiscutables mais de mettre en travail ces limites à partir de ce que les acteurs vivent et transforment.

Il appartient également aux cadres de porter le **Projet d'établissement**. Il est la référence partagée entre tous les acteurs pour orienter les pratiques professionnelles. Mais bien souvent plusieurs écarts existent entre les orientations de ce Projet et les contraintes administratives,

budgétaires et réglementaires. Animer le Projet institutionnel met donc les cadres dans une tension qui tentent de tenir ensemble contraintes externes et visée interne en quête de réalisation.

La structuration des établissements et services de l'AFAH est composée de trois Pôles : le Pôle Grand handicap, le Pôle Insertion et le Pôle des Services Transversaux aux Etablissements. Les directeurs de ces Pôles travaillent en bonne intelligence dans une dynamique collégiale (voir la Charte du Collège des directeurs).

4. Le Conseil d'administration est conscient des nombreuses injonctions réglementaires qui s'imposent aux établissements dépendants de l'ARS et du Département. Mais un rappel trop pressant à la réglementation instaure un climat et des relations professionnelles chargés d'inquiétude. Ce n'est plus l'accompagnement et l'écoute de la personne accueillie qui préoccupent mais le respect d'une norme, d'une procédure et le refus de toute prise de risque.

Lorsqu'un écart entre la réglementation et le Projet d'établissement devient difficilement tenable, les cadres de l'établissement sollicitent les administrateurs de façon à ce que le risque à prendre après débat et argumentation soit collectivement assumé au niveau associatif.

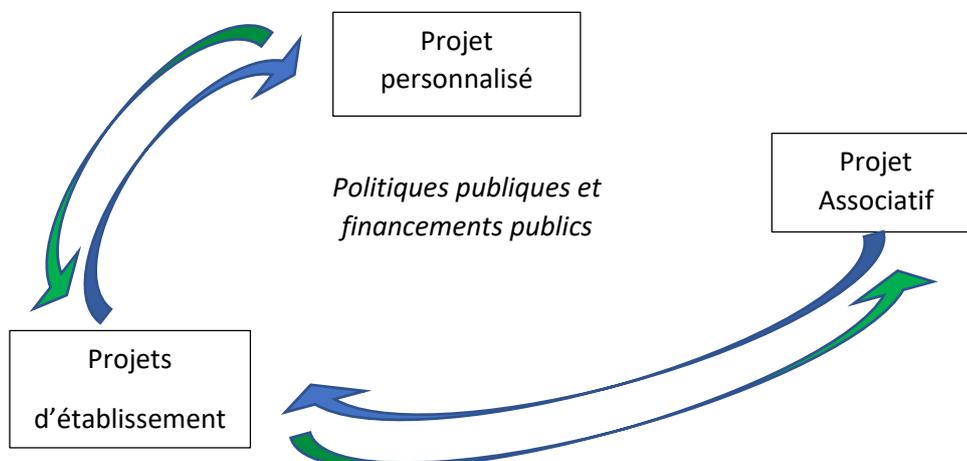
5. Au service des personnes accompagnées et dans un souci d'optimiser les moyens alloués par l'État et les collectivités locales, tous les acteurs de l'AFAH sont inscrits dans une volonté d'amélioration continue du service aux personnes comme du cadre de travail des professionnels (l'un n'allant pas sans l'autre). La préoccupation de la qualité de l'accueil des personnes en situation de handicap et de la vie au travail ne tient pas à une accumulation de procédures mais à une démarche partagée au quotidien. Impulsée par les administrateurs et l'équipe d'encadrement, cette démarche réclame une implication de tous les acteurs.

La démarche qualité, en cohérence avec notre appartenance à l'économie sociale et solidaire, doit aussi élever le niveau global de responsabilité écologique des établissements et services. Il s'agit, tout en veillant à la qualité des environnements, d'aller vers une sobriété raisonnée, donc de consommer moins en insistant sur le partage des moyens<sup>13</sup> et la recherche d'une bonne interdépendance avec les acteurs du territoire (collectivités territoriales incluses).

6. Afin de favoriser une dynamique interactive constructive et de permettre au Conseil d'administration d'être en prise avec les préoccupations des personnes accompagnées et des salariés, un double mouvement est animé en permanence :

- des grandes orientations définies par le Conseil d'administration vers les réalisations auprès des personnes accompagnées ;
- de l'expression des personnes accompagnées et de leur projet vers les administrateurs.

Schéma de ce double mouvement :



<sup>13</sup> L'exemple du co-voiturage est significatif.

Voici la liste des instances assurant la gouvernance de l'AFAH et de ses structures.  
 Cette liste n'est pas fermée.

INSTANCES	ACTEURS		
	<i>administrateurs</i>	<i>personnes accompagnées</i>	<i>salariés</i>
Commission de réflexion collective*			
Espace d'expression collective			
Conseil d'administration			
Réunions de concertation CVS			
Conseil de la vie sociale			
Comité social et économique (CSSCT, NAO)			
Comité de réflexion et de soutien			
Collège des directeurs	<i>parfois</i>		<i>directeurs</i>
Comité de suivi « démarche qualité »			
Commission mobilier, immobilier et travaux			<i>directeurs</i>
Comité éthique			

\* Il appartient à chaque établissement de mettre en œuvre l'organisation de ce type de Commission qui implique directement les personnes accompagnées dans une co-élaboration des actions conduites par les établissements.

## 6. Pour conclure

Le Projet associatif de l'AFAH traduit au travers de ses diverses affirmations son attachement à une intervention sociale de qualité. Celle-ci « s'exerce dans le cadre des principes de solidarité, de justice sociale et prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social.

Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement. »<sup>14</sup>

Les établissements de l'AFAH proposent une offre d'intervention variée que l'on peut envisager comme un ensemble formant **Pôle ressource** pour des personnes en situation de handicap. Pour ces personnes, l'ouverture des possibles par les activités favorise une réassurance sinon une découverte de soi, alimentant l'envie de ne pas en rester aux dépendances liées au handicap. Même si chaque établissement et chaque offre de service forme une entité qui a sa propre dynamique et son histoire, des passerelles sont souhaitées pour permettent un parcours qui évite les ruptures dans l'accompagnement.

Ainsi la personne accompagnée peut s'appuyer sur ces ressources pour poser ses choix et construire sa vie.

<sup>14</sup> Décret du 6 mai 2017. CASF article D 142-1

### III / ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Notre objectif général est de toujours rechercher à améliorer la situation des personnes par rapport à leur.s handicap.s et par rapport à la société. Cela signifie une capacité d'évaluation de ce qui peut et doit être fait avec elles. Et pour ce faire nous placer dans la poursuite d'une adaptation de nos dispositifs car c'est à nous de nous adapter plus qu'aux personnes que nous accompagnons.

Il s'agit principalement de <sup>15</sup>:

1 - Penser « parcours » et non plus « placement » en considérant la personne à partir de ses attentes, de ses choix de vie et non plus seulement de ses besoins.

2 - Favoriser une participation accrue des personnes accompagnées à la vie citoyenne. Et celle-ci n'est effective dans la société que si elle trouve à se concrétiser au sein des établissements pour aller au-delà des établissements.

3 - Œuvrer pour le développement d'une société plus inclusive.

Travailler notamment au désenclavement de la MAS Bellevue tant sur le plan géographique que des échanges entre citoyens.

Diversifier l'offre (en interne et en externe) en s'adaptant aux évolutions sociétales actuelles et aux attentes des personnes accompagnées.

4 - Développer une démarche qualité partagée par tous.

5 - S'approprier une conception du soin en termes de « care ».

6 - Se mettre en lien avec le domaine de la recherche sur les aides techniques de compensation du handicap.

7 - Développer la transversalité entre les établissements de l'AFAH pour optimiser une mutualisation des compétences.

8 - Renforcer la dynamique associative, se réinscrire dans les réseaux du secteur et développer des liens avec les acteurs du territoire et du secteur social et médico-social.

Il appartiendra au Conseil d'administration, dans les mois à venir, d'élaborer avec les directeurs d'établissement la déclinaison opératoire de ces grandes orientations.

Le Conseil d'administration de l'AFAH, 11 septembre 2023.  
Projet présenté et voté en AGE le 27 octobre 2023

---

<sup>15</sup> Malgré la numérotation, cette liste des orientations n'est pas susceptible de hiérarchie.



## Termes-clefs :

### La personne

- handicap et compensation
- adultes à part entière
- place dans la vie et la société
- parcours
- dignité
- identité et réalisation de soi
- projet de vie
- éthique

### Les modalités d'intervention

- activités
- projet d'établissement
- interdisciplinarité
- projet personnalisé
- accompagnement et approche médicale
- interaction avec la société
- auto-détermination, autonomie
- participation
- aides techniques

### La dimension politique

- économie sociale et solidaire
- justice sociale
- solidarité
- engagement
- non-lucrativité
- émancipation
- société inclusive
- service
- Pôle ressource