



# ALEFPA

ASSOCIATION LAÏQUE POUR L'ÉDUCATION, LA FORMATION,  
LA PRÉVENTION ET L'AUTONOMIE

## Projet associatif 2022-2027



# SOMMAIRE

L'ALEFPA, lors de son Assemblée Générale du 15 juin 2022, se donne un nouveau projet associatif, le sixième, qui couvre la période 2022-2027. Il exprime une ambition fondée sur des valeurs. Cette ambition confrontée aux regards de ses parties prenantes s'exprime dans des orientations stratégiques qui seront structurantes pour les années à venir et qui se traduiront dans un plan d'action national et des plans d'action pour chacun de ses territoires. Il s'agit de définir le cap qui sera le nôtre pour les cinq prochaines années.

<b>1.</b>	<b>PRÉAMBULE</b>	<b>P. 3</b>
<b>2.</b>	<b>UNE MÉTHODE FONDÉE SUR UNE LARGE CONCERTATION</b>	<b>P. 4</b>
	LES CINQ ENJEUX	P. 4
	LES FORUMS OUVERTS, UNE MÉTHODE PARTICIPATIVE ET D'INTELLIGENCE COLLECTIVE	P. 4
<b>3.</b>	<b>LES VALEURS, SOCLE DU CONTRAT D'ASSOCIATION</b>	<b>P. 6</b>
	LA LIBERTÉ	P. 6
	L'ÉGALITÉ	P. 8
	LA FRATERNITÉ ET LA SOLIDARITÉ	P. 8
	LA LAÏCITÉ	P. 8
	LE « CARE »	P. 8
	COMMENT VALEURS ET PRINCIPES PEUVENT-ILS CONSTITUER LE FONDEMENT ET LE CIMENT DU PROJET ASSOCIATIF 2022-2027 DE L'ALEFPA ?	P. 8
<b>4.</b>	<b>L'ASSOCIATION DANS SON ENVIRONNEMENT</b>	<b>P. 9</b>
	LE POSITIONNEMENT DE L'ALEFPA	P. 9
	LES CINQ ENJEUX SOCIÉTAUX POUR L'ALEFPA	P. 10
	LA « SOCIÉTÉ INCLUSIVE », POUR L'ALEFPA QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?	P. 10
	BIEN VIEILLIR, UN ENJEU POUR CONSTRUIRE L'AVENIR	P. 10
	« LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE », POUR L'ALEFPA ELLE EST DÉSORMAIS À L'ORDRE DU JOUR	P. 11
	« LES MIGRATIONS » POUR L'ALEFPA, QUELLE RÉALITÉ ? QUEL IMPACT ?	P. 12
	« LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE », COMMENT FAIRE ?	P. 12
<b>5.</b>	<b>LE CAP POUR 2022-2027</b>	<b>P. 14</b>
	L'ALEFPA S'ENGAGE POUR L'INCLUSION... AVEC ET POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES	P. 14
	LA PERSONNE, AUTEUR DE SA VIE	P. 14
	LA PERSONNE, ACTEUR DANS LA CITÉ	P. 15
	LA PERSONNE ACTEUR DANS L'ASSOCIATION	P. 16
	...EN RESPONSABLE SOCIÉTALE, ATTENTIVE À SES IMPACTS	P. 16
	IMPACT POLITIQUE	P. 16
	IMPACT SUR L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE	P. 17
	IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL	P. 17
	IMPACT MANAGÉRIAL	P. 18
	...MOBILISANT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR TRANSFORMER L'OFFRE	P. 19
	...ET CE EN PRENANT APPUI SUR TOUS LES OUTILS DISPONIBLES ET NOTAMMENT LE NUMÉRIQUE	P. 20
<b>6.</b>	<b>DU PROJET ASSOCIATIF DE L'ALEFPA À SES DÉCLINAISONS SUR SES TERRITOIRES ET DANS SES ÉTABLISSEMENTS</b>	<b>P. 21</b>



## PRÉAMBULE

Depuis sa fondation en 1959, l’ALEFPA, association nationale, a construit une identité forte basée sur la lutte contre les inégalités et les difficultés que chacun peut rencontrer à tout âge de la vie. Elle cherche depuis lors à garantir l’égalité des chances en plaçant l’accompagnement de tous au cœur de son action afin que chacun puisse parvenir à l’autonomie. Elle a la conviction que toute personne peut sans cesse progresser et vise la formation de l’esprit critique et l’émancipation.

Le principe fondateur est que chaque personne participe pleinement de l’humanité et est en droit de se voir reconnaître une identité digne et inaliénable, indépendante de toute considération de genre, de nationalité, de religion, de culture, d’orientation sexuelle, de position sociale ou de performances cognitives, opératives ou relationnelles.

Reconnue d’utilité publique, acteur engagé dans et pour l’Economie Sociale et Solidaire, l’ALEFPA porte au plus haut l’idée que toute personne, quelles que soient ses vulnérabilités, a vocation à prendre part à l’appartenance citoyenne. Elle est association des territoires et se distingue dans le paysage associatif de son secteur d’activités par l’empan de sa couverture géographique, par la multiplicité de ses activités et la diversité des publics concernés par son action. Son organisation nationale et son unicité financière alliant souplesse et solidité, lui permettent en outre de s’adjoindre de nouvelles structures sans pour autant déséquilibrer l’ensemble.

Dans ses précédents projets, l’ALEFPA a porté une ambition globale à l’échelle de la société. Elle a affirmé la volonté de faire face à la montée des individualismes et à la concurrence du secteur lucratif. L’action menée sur les dix dernières années lui a permis de participer à l’émergence d’un nouveau modèle inclusif, démocratique et durable impliquant évolution des pratiques, vigilance aux routinisations, adaptation des compétences personnelles (administrateurs et salariés), et approche de nouveaux métiers.

Pour l’élaboration de ce nouveau projet, l’ALEFPA a choisi de se doter d’une méthode de travail fondée sur l’intelligence collective et la concertation, mobilisant toutes ses parties prenantes. Durant deux années, sur ses territoires d’implantation (métropole et outre-mer), des forums ouverts, des worlds cafés au sein des établissements, ont été préparés, réalisés, invitant bénévoles, personnes accompagnées et leur famille, professionnels, partenaires et représentants institutionnels. Il s’agissait de réfléchir à l’avenir de notre association à travers cinq thèmes définis préalablement et de proposer des actions innovantes et concrètes à mettre en œuvre entre 2022 et 2027. Nous avons retenu de faire figurer dans ce document des verbatim issus de cette concertation.



# UNE MÉTHODE FONDÉE SUR UNE LARGE CONCERTATION

## Les cinq enjeux

Sur proposition de la commission « projet associatif, évolution de l'offre et innovation » le Conseil d'Administration de l'ALEFPA lors du séminaire de février 2019 a décidé de construire ce nouveau projet associatif en se fondant sur une concertation largement ouverte. Il a retenu cinq enjeux de société à mettre au centre de cette concertation :

- la société inclusive,
- le vieillissement,
- la transition écologique,
- les migrations (internationales et infranationales),
- la transformation numérique.

## Les forums ouverts, une méthode participative et d'intelligence collective

Un comité de pilotage (Copil) dénommé « Copil STAR » (Solidarités, Territoires, et Avenir Responsable) a été constitué et mandaté pour conduire les travaux de réflexions et d'élaboration du projet. Ce copil réunit la commission du « projet associatif, de l'évolution de l'offre et de l'innovation », la Direction générale, et les directeurs territoriaux

Le Copil STAR a conçu la démarche participative et d'intelligence collective pour élaborer le nouveau projet associatif. Elle permet à l'ALEFPA d'enrichir sa vision des évolutions à porter dans les prochaines années, de tester ses ambitions d'innovation auprès de ses bénéficiaires et de ses salariés, et d'attester clairement auprès de toutes ses parties prenantes qu'elle est à leur écoute et qu'elle tient compte de leur point de vue.

## Qu'est-ce qu'un Forum Ouvert ? Qu'est-ce qu'un WorldCafé ?

Idéal pour favoriser l'intelligence collective, le Forum Ouvert mobilise un grand nombre de personnes, une centaine au moins, des professionnels, des personnes accompagnées leurs familles, des partenaires institutionnels, mais aussi des citoyens concernés par le monde associatif. Sans intervention d'experts, chacun partage librement ses idées, ses expériences sur des thèmes proposés. Cette démarche participative permet ainsi d'échanger et de coconstruire. Le WorldCafé reprend les mêmes principes dans une formule plus rapide et sous une forme qui peut être à distance ou en présentiel.

Durant les deux années de préparation du projet associatif, tous les établissements de l'ALEFPA sur tous les territoires, en métropole et Outre-Mer ont été associés. La situation endémique a rendu cette démarche plus délicate, nous avons dû décaler notre calendrier et renoncer à organiser des forums aux Antilles, mais néanmoins six forums ouverts, ont eu lieu dans le Limousin, en Occitanie, en Bourgogne/Franche Comté, dans le Grand-Est, dans les Hauts de France et à La Réunion.

Des ateliers créatifs (WorldCafés) ont également eu lieu en distanciel ou en présentiel dans les établissements de l'AlefpA associant professionnels et personnes accompagnées avec leurs aidants.

## Une méthode de travail pour générer de la créativité et de l'innovation sociale

La méthode de travail choisie a effectivement permis d'organiser durant une journée complète des ateliers où les participants ont pu échanger leurs idées, leurs expériences et leurs connaissances. C'est donc dans un climat de respect mais aussi de créativité qu'ils ont pu aller librement d'un atelier à un autre, offrant ainsi le meilleur de leur contribution.

Les travaux réalisés par les participants et l'intégralité des fiches actions conçues lors des forums ont été réunis dans des livres blancs qui ont contribué à faire émerger les priorités stratégiques (cf. ci-dessous point 5) et qui serviront dans la constitution des plans d'action, national et territoriaux.

## Une mobilisation en continu du Conseil d'Administration

Au cours des deux années de préparation du projet, ont été organisés pour les administrateurs des temps de réflexion et d'échanges, sous forme de séminaire ou de réunions d'une part sur les valeurs de l'Alefpa, d'autre part sur le positionnement de l'association dans son environnement en termes d'opportunités et de menaces avec ses faiblesses et ses forces. Les directeurs ont été associés aux travaux sur le positionnement de l'association.





# LES VALEURS, SOCLE DU CONTRAT D'ASSOCIATION

Ce sont les valeurs qui donnent du sens et portent une ambition. La construction des différents projets associatifs de l'ALEFPA a permis de rappeler ses valeurs tout au long de son histoire. Pour construire son projet 2022-2027 l'ALEFPA a souhaité revisiter avec son conseil d'administration et son assemblée générale (juin 2021) ses valeurs fondatrices et sa raison d'être afin d'en actualiser la compréhension et les modalités d'application.

L'ALEFPA remplit des missions d'intérêt général relevant des domaines de l'action sociale et de la santé dans un cadre associatif au sein du secteur non marchand. Elle a fait le choix de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme cadre d'action et comme ensemble de valeurs de référence. Elle n'a pas pour objectif de rechercher le profit ou de distribuer des dividendes à des actionnaires. Elle agit dans le respect des valeurs et principes sur lesquels repose le « contrat associatif » qui rassemble tous ses adhérents.

Ces valeurs et ces principes sont partagés par les adhérents. Ils s'imposent aux professionnels dans l'exercice de leur métier et s'appliquent au bénéfice des personnes accompagnées ou soignées. Ces valeurs s'appliquent aussi aux professionnels et aux adhérents bénévoles dans leurs relations entre eux, au sein des établissements et services et plus généralement dans l'association.

Il convient ici, à titre liminaire, de préciser qu'une valeur est de l'ordre de l'éthique et de la morale et qu'elle fonde les principes généraux et des règles de fonctionnement. Les principes déclinent les valeurs de manière concrète. L'association doit, de manière permanente, veiller à la concordance entre les valeurs, les principes, les règles et les pratiques. C'est un travail qui permet d'assurer la cohérence entre ce qui est affiché, ce qui est porté par les élus et ce qui est approfondi et mis en œuvre par les salariés avec et pour les personnes soignées et/ou accompagnées.

## La Liberté

C'est un concept dont la pratique est mouvante dans le temps et dans l'espace. La liberté, ici en France, n'est pas la même qu'au 17ème siècle ou dans d'autres pays du monde. Elle est un droit fondamental pour chaque être humain dont le cadre de référence pour notre association est le cadre démocratique. Ainsi la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 à laquelle se réfère la Constitution de 1958 édicte le principe que la « liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui » (art. 4), autrement dit la possibilité de « faire tout ce qui n'est point interdit, comme ne pas faire ce qui n'est point obligatoire » (art.5).

Que ce soit la liberté d'action, de genre, d'expression, de penser, d'aller et venir, d'association, etc... toutes les déclinaisons de ce droit fondamental doivent être permises. La République en a fait un principe constitutionnel et reconnaît cette liberté polymorphe à chaque citoyen.

Toutefois, la liberté ne peut s'entendre et s'appliquer qu'en respectant certaines limites qui sont le respect de soi, de l'autre, des autres, de la moralité et de la réglementation, ces deux derniers points variant avec les époques.

Dans le cadre de l'ALEFPA, le projet associatif devra s'intéresser tout particulièrement à la liberté des personnes accompagnées et soignées, adultes ou enfants. Il conviendra de porter une attention particulière aux questions relatives aux libertés (liberté de conscience, de penser et d'expression), éléments essentiels dans la construction de chaque individu pour lui permettre d'accéder à la citoyenneté. Dans le cadre de la liberté d'expression, les personnes soignées ou accompagnées doivent être invitées à s'exprimer sur leur mode de vie et devraient pouvoir choisir leur prise en charge. Ce dernier point s'inscrit d'ailleurs dans une réflexion plus large sur l'organisation de la réponse aux

personnes vivant avec un handicap. La mission de l'ALEFPA consiste à accompagner chaque personne, dans le cadre des règles existantes, pour l'aider à exprimer ses choix pour une insertion sociale réussie.

Accéder à l'autonomie, ce n'est pas seulement savoir prendre le bus ou remplir un dossier même si c'est essentiel, c'est aussi penser, argumenter, s'exprimer, voter et faire son choix pour décider.

## L'Égalité

Elle est également un principe constitutionnel issu de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. La République s'engage à assurer l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Ce principe, comme la liberté a vu son interprétation évoluer dans le temps. Aujourd'hui, elle porte notamment sur l'égalité morale, sociale, civique, de genre, politique, ou encore l'égalité des chances ; et la liste peut encore être complétée.

La question de l'application du principe d'égalité dans le cadre associatif porte sur la gouvernance, les professionnels et les personnes accompagnées.

L'association veillera, en permanence, à l'égalité de traitement entre les publics. Faire vivre l'égalité au sein des services, c'est assurer pour toutes les personnes accompagnées, une compensation en lien avec leurs capacités à partir d'un accompagnement de qualité. Celui-ci doit allier le respect strict des droits et permettre une co-construction d'un projet qui conduit la personne vers plus d'autonomie et une vie sociale plus riche, visant autant que possible l'inclusion dans la vie ordinaire.

*Forum du Grand-Est Proposition de l'atelier 6*  
« Faire oublier les différences entre les enfants handicapés et les enfants valides par la mise en place de dispositifs efficaces en milieu scolaire ».

## La Fraternité et la Solidarité

Ces deux valeurs ont été réunies car, si la solidarité est une valeur de société, la fraternité est un principe interindividuel, corollaire du principe d'égalité. Les deux se complètent et la fraternité apporte une dimension affective à la solidarité institutionnelle. La fraternité est de volonté individuelle quand la solidarité relève du collectif. On ne saurait les dissocier dans les actions à prévoir dans le prochain projet associatif.

*Forum de Bourgogne/Franche-Comté – Proposition de l'atelier 4* « Création d'une maison des primo-arrivants pour améliorer la prise en charge sociale et sanitaire des migrants »

À l'ALEFPA, la solidarité doit se trouver entre les territoires et les établissements. D'ailleurs la solidarité et la fraternité sont inscrites dans la vie de l'ALEFPA. Certains établissements ayant connu des catastrophes ont pu compter sur la solidarité associative pour les surmonter. La solidarité doit être un axe fort permettant d'affirmer la force de l'unicité de l'association. Le compagnonnage rapproche les établissements, leur fait partager des pratiques et des savoir-faire.

Il convient d'aller encore plus loin dans cette vision de la solidarité et de la fraternité en incluant la dimension écologique ; le renoncement au jetable au profit du durable, une éducation au tri des déchets et au développement du bio, mais aussi par une réinvention d'une agriculture régénératrice des sols dans les projets agricoles des établissements. En effet, faire face aux défis écologiques, c'est reconnaître que nous avons besoin les uns des autres, que l'attention à la nature et l'attention à l'autre procèdent de la même dynamique ; que nourrir l'ambition éthique d'être fraternel, c'est apprendre à développer en soi un souci, un soin, une considération, une compassion, un engagement pour la cause de tout le vivant sur la planète.

*Forum du Grand-Est – Proposition de l'atelier 11*  
« Sensibiliser la jeune génération à l'écologie en lui faisant participer à des activités en rapport avec une consommation saine et responsable ».

## La Laïcité

Elle est d'abord un principe de neutralité en matière de croyance et de conception de la vie et garantit la liberté de conscience. Elle est inscrite dans l'acronyme de l'association dont elle est la première qualification : Association Laïque, pour l'Éducation, la Formation, la Prévention et l'Autonomie. L'ALEFPA est une association d'abord laïque, en conformité avec le principe républicain. Elle revendique une laïcité dynamique et rappelle la citation de André Henry, Président d'Honneur de l'association : « Un argument majeur plaide en faveur de la réflexion sur le handicap et la laïcité : la laïcité, la pensée laïque, l'esprit laïque, l'éthique laïque rassemblent et n'excluent jamais ». La laïcité est une liberté, une émancipation qui permet de faire société. Faire société, c'est accepter l'autre dans ses différences quelles qu'elles soient y compris religieuses.

Si l'Etat est laïque, la société ne l'est pas. L'ALEFPA se doit de respecter la législation en ce qui concerne les personnes accompagnées et les personnels. Dans nos établissements il faut aborder les situations spécifiques à travers d'autres thématiques que la religion et en prenant comme référence le droit commun plutôt qu'en les traitant comme si le caractère religieux était le problème. Dans le quotidien, les établissements sont confrontés à des demandes d'applications de règles

religieuses. La réponse se veut toujours factuelle et pragmatique.

*Forum de La Réunion – Proposition de l’atelier 10  
« Favoriser l’intégration des migrants en mettant en place des échanges culturels ».*

*Forum du Grand- Est – Proposition de l’Atelier 1  
« Avoir un guide de références au niveau national, afin de mieux organiser l’accueil des migrants. »*

L’élaboration d’une éthique libérée de tout dogme est une condition nécessaire pour dépasser ces freins et ces entraves à la liberté de conscience, de pensée et d’expression d’une autonomie émancipatrice.

## Le « Care »

C’est une notion plus récente venue du monde anglo-saxon. En effet, le terme « care » signifiait initialement chagrin, douleur. Il désigne à la fois une valeur, celle de l’humanité, du souci de l’autre, et un mode d’action, qui est souvent traduit par « prendre soin ».

À côté de la prise en charge thérapeutique, le « cure », le « care » exprime la prise en charge humaine.

Le « care » concerne une dimension essentielle de la vie humaine comprise comme existence relationnelle et sociale. L’éthique du « care » définit les modalités d’une réponse adéquate au fait de la vulnérabilité humaine. Il consiste en une éthique de la sollicitude traduite par les mots suivants : respect des personnes, bienveillance, sollicitude, empathie, tolérance, reconnaissance des personnes, écoute, attention à autrui, accompagnement, prendre soin.

Le « care » concerne à la fois les personnes accompagnées/soignées et les professionnels, ainsi que le management et la gouvernance. Il constitue désormais pour l’ALEFPA une ligne majeure dans l’application de ses autres valeurs. Il amène à un comportement portant intrinsèquement chacune des valeurs de l’association en les mettant en synergie.

Il invite à changer de regard par rapport aux personnes accompagnées, notamment de passer d’une vision de protection ou de sécurité à celle de bienveillance, de l’attention portée à la personne et à sa dignité. L’exigence qualitative d’un service rendu inclut la référence au « care ».

Concernant les professionnels le « care » conduit à voir le positif, les progrès accomplis et à manifester de la gratitude pour ce qui est fait. Il faut promouvoir une organisation accueillante et bienveillante à l’égard des professionnels et favoriser la réciprocité du « prendre soin les uns des autres ». C’est aux responsables de garantir cette qualité au quotidien notamment par un «

management des talents ».

Le « care » concerne aussi le Conseil d’Administration qui doit veiller à ce que cette valeur soit présente tant vis-à-vis des personnes accompagnées que vis-à-vis des professionnels. Les associés, les administrateurs et les collaborateurs de l’ALEFPA ont le devoir de « prendre soin » de l’association en veillant à sa pérennité, son identité et son développement.

*Forum des Hauts de France – Proposition de l’atelier 10  
« Améliorer le bien-être au travail en limitant les tâches numériques pour favoriser les relations humaines. »*

## Comment valeurs et principes peuvent-ils constituer le fondement et le ciment du projet associatif 2022-2027 de l’ALEFPA ?

Chaque valeur peut être un axe important, un fil conducteur, du projet associatif. Mais aussi, ces valeurs et principes, pris dans leur ensemble, constituent un positionnement cohérent de l’ALEFPA à l’égard des personnes les plus vulnérables. Ces valeurs et ces principes inspirent aussi le management des équipes et plus largement les relations humaines au sein de l’ALEFPA.

C’est le caractère humaniste et désintéressé qui porte l’association dans ses missions.

Les valeurs de l’ALEFPA mettent l’humain au cœur de tout. La liberté individuelle permet à chacun d’être traité également, de choisir son projet et de le porter, et ce dans une société où il s’intègre solidairement avec d’autres personnes dans des relations le plus fraternelles possible. Elle est aussi le fondement de la laïcité qui accorde à chacun la liberté de conscience. L’action, fondée sur une approche humaniste trouve encore son prolongement par le « care ». Le « care » est par nature désintéressé, emphatique et bienveillant. Il représente ainsi la synthèse des valeurs de l’ALEFPA et conduit à une éthique de la sollicitude.

La signature de l’ALEFPA, « accompagner chacun dans son projet » est toujours d’actualité. Elle pourrait être avantageusement complétée par « dans la société » pour souligner la raison d’être de l’ALEFPA, à savoir la pleine appartenance à la société des personnes les plus vulnérables.

Pour être mises en œuvre ces valeurs doivent être, sans cesse, confrontées à l’action quotidienne, interrogées et discutées. C’est ce travail de partage et de compréhension mutuelle qui permet de faire vivre ces valeurs et de leur donner une inscription concrète.



# L'ASSOCIATION DANS SON ENVIRONNEMENT

Pour fixer des orientations stratégiques, il faut non seulement se fonder sur des valeurs mais aussi pouvoir se situer dans un environnement, éclairer ses forces et ses faiblesses et identifier les menaces et les opportunités. Notre domaine d'action est travaillé par d'autres acteurs, avec lesquels nous sommes en complémentarité mais aussi en concurrence et c'est cette connaissance à la fois globale et précise qu'il nous faut partager.

## Le positionnement de l'ALEFPA

L'analyse du positionnement de l'Alefpa a été conduite classiquement autour d'un diagnostic externe et d'un diagnostic interne. Cette méthode consiste à prendre les faits marquants de l'Environnement et des Ressources et à les éclairer pour en déduire le caractère positif ou négatif pour l'entreprise.

Les menaces sont diverses : marchandisation et désengagement de l'Etat, incertitude sur la pérennité des financements, discontinuité territoriale, manque d'attractivité des métiers du social et du sanitaire et social, risques liés à la montée des extrémismes et des tensions internationales et leurs répercussions, pratiques concurrentielles agressives.

Mais il existe aussi de nombreuses opportunités : avancées en matière d'inclusion sociale, transformation numérique, la reconnaissance du besoin d'un développement durable, les coopérations territoriales renforcées, les possibilités de croissance externe et les perspectives liées à la création d'une 5e branche.

Face à ces défis l'ALEFPA doit renforcer sa notoriété et sa visibilité globale. Elle doit également développer et renforcer les liens partenariaux et sa présence territoriale. Elle peut utilement à cet effet développer sa communication interne et externe. De manière plus globale elle se doit désormais de promouvoir une vision de sa responsabilité sociale.

Pour ce faire elle peut compter sur sa solidité, sur son agilité et sa réactivité pour répondre aux opportunités et sur sa présence sur l'ensemble du territoire national et ultra marin. Cette force s'exprime aussi à travers une gouvernance stable mais qui sait se renouveler à échéance régulière. Enfin la pratique de l'intelligence collective est gage d'ouverture et de partage.

Ces réflexions ont mis en évidence l'impact déterminant de l'environnement sur l'Association et sur son projet. En effet, l'élaboration du projet intervient dans un contexte de transformation accélérée du secteur social et médico-social à but non lucratif. Le projet associatif de l'ALEFPA se doit donc d'être ambitieux, tant dans sa vision de l'avenir que dans le sens donné à ses actions.

L'ALEFPA s'inscrit également dans un contexte exigeant davantage des organisations, quelle que soit leur nature, d'interagir avec toutes ses parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, collaborateurs, financeurs...), dans le cadre d'un écosystème cohérent. Le projet associatif doit être un outil fédérateur, de mobilisation et de conduite du changement associant largement ses propres équipes et ses parties prenantes. Cette exigence apparaît encore plus forte à un double titre pour l'ALEFPA, d'une part comme organisation associative et d'autre part comme opérateur de l'action publique.

L'évolution des besoins de nos concitoyens les plus vulnérables, et les initiatives gouvernementales ont ouvert notre réflexion et notre action sur des enjeux importants.

Il en est ainsi de l'avenir de la politique à l'égard des personnes qui vivent avec un handicap : notre stratégie doit permettre à ces personnes de trouver pleinement leur place dans la société. Ceci conduit les institutions comme la nôtre à transformer leurs établissements en

plate-forme de services pour ces personnes et pour tous les acteurs de la société, écoles, universités, entreprises, services publics, appelés à s'ouvrir et qu'il faudra accompagner dans cette ouverture

Autre question majeure : l'évolution de l'organisation territoriale des politiques sociales. La complémentarité des compétences de l'Etat et des collectivités territoriales viendra-t-elle renforcer la politique de solidarité de notre pays, à l'égard des publics les plus vulnérables, et à l'égard de la diversité de nos territoires ?

La transformation du système de santé : entre les revalorisations salariales, les remises en question organisationnelles, et le manque d'attractivité des métiers du soin et de l'accompagnement, Pouvoirs Publics et acteurs de la politique de santé trouveront ils ensemble la voie des transformations nécessaires ? Le grand âge et l'autonomie constituent désormais un défi majeur à relever sachant qu'il faut poursuivre les actions de protection de l'enfance, et adresser la question des politiques de la jeunesse.

Comment développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées et celui des professionnels qui les accompagnent ? C'est l'enjeu majeur pour développer l'attractivité des métiers du travail social et des soins, sans laquelle nous ne pourrions nous-mêmes agir.

## Les cinq enjeux sociétaux pour l'ALEFPA

Le positionnement de l'ALEFPA dans son environnement éclaire aussi ce que représentent pour elle les cinq enjeux de société dont elle a fait le centre de la concertation.

**Thème 1 :**  
**La « société inclusive », pour l'ALEFPA qu'est que cela signifie ?**



Dans le domaine médico-social, l'idée d'inclusion et de société inclusive est apparue dans les années 2000. Avant cela et depuis les années 1970 on parlait d'intégration. Inclure c'est le contraire d'exclure, c'est à dire mettre dehors, renvoyer à l'extérieur, interdire l'accès, repousser quelqu'un hors d'un groupe ou de la société.

Les personnes vivant avec un handicap ou en grande difficulté quels qu'en soit la nature, l'origine, la forme ou le degré, par les siècles passés étaient victimes d'exclusion, dont la forme la plus complète était l'enfermement (asile, hospice, hôpital, prison...)

Depuis une vingtaine d'années on parle de société inclusive, ce qui est une avancée certaine sur le plan de l'équité, un réel progrès témoignant de la volonté de réduire les inégalités de situation entre les personnes de notre société. Les textes législatifs qui règlementent désormais le secteur médico-social relient la notion de handicap à celle de participation sociale de tout un chacun, et visent à définir les conditions de l'inclusion des personnes vivant avec un handicap dans tous les registres de la vie sociale (école, santé, transport, logement, loisirs...) De ce fait on parle de virage inclusif. La société inclusive correspond à une vision de la société et à une attitude peut-être bien plus qu'à un mode de gestion. Aussi pour l'ALEFPA, les personnes qu'elle accompagne, ses professionnels, ses partenaires, ses adhérents, la question ne se pose pas de savoir s'il est possible de ne pas suivre ce mouvement Mais il s'agit de savoir comment il est possible d'imaginer les conditions de l'inclusion sociale la plus favorable à tous.

*Forum d'Occitanie – Proposition de l'atelier 16  
« Mettre en place des forums annuels de l'inclusion sur les territoires »*

**Thème 2 :**  
**Bien vieillir, un enjeu pour construire l'avenir**



Le vieillissement est un processus naturel lié au fait même d'être en vie, processus d'évolution vers la mort de tout organisme vivant. En ce sens le vieillissement s'apparente à l'enchaînement lent et continu, tout au long de la vie, du développement et de la croissance des capacités, suivi de leur dégradation et de leur perte progressive et inéluctable. Vieillir n'est pas une maladie

et pourtant dans notre société on considère cela plutôt négativement, comme un affaiblissement et une perte de soi, alors que dans d'autres cultures on y voit un gain en expérience et en sagesse.

Si le vieillissement est un processus individuel qui touche toute personne, il est aussi un phénomène collectif qui consiste dans l'élévation de la moyenne d'âge du groupe. On voit donc que s'il pose des difficultés à chaque personne, dans la manière de l'appréhender, de s'y préparer, le vieillissement est une réalité sociale à laquelle est confrontée notre époque.

En France, l'espérance de vie aujourd'hui est de 78,4 ans pour les hommes, 81,8 ans pour les femmes ; en 2060 elle devrait être de 86 ans pour les hommes et de 91,1 ans pour les femmes. Ceci résulte principalement de 2 facteurs, l'essor démographique et l'allongement de la durée de la vie, liées à l'amélioration des conditions de vie de la société occidentale. Ce phénomène va croissant au point qu'il apparaît comme un fait majeur pour les décennies à venir. Ainsi en 2019, la France comptait 20% de personnes âgées de plus de 65 ans, elle en comptera 29% en 2070. Cela justifie à n'en pas douter qu'on prenne acte de cette évolution et qu'on veille à mettre en place une organisation et des moyens nouveaux pour s'y adapter collectivement et

*Forum d'Occitanie – Proposition de l'atelier 11  
« Prévenir l'exclusion sociale des personnes âgées en valorisant la solidarité intergénérationnelle. »*

*Forum des Hauts de France – Proposition de l'atelier 8  
« Développer les services nécessaires pour un hébergement adapté au vieillissement et aux besoins de chacun ».*

**Thème 3 :**  
**« La transition écologique », pour l'ALEFPA elle est désormais à l'ordre du jour**



Il y a consensus aujourd'hui pour reconnaître l'urgence écologique et les discours climato sceptiques apparaissent comme des propagandes infondées scientifiquement et mensongères.

La science ne fait pas de prédiction comme en fait l'astrologie et ne prétend pas deviner l'avenir. En revanche, elle est en mesure d'effectuer des prévisions. Or en matière d'environnement, les scientifiques d'aujourd'hui ont pu établir avec certitude et précision qu'un réchauffement climatique est à l'œuvre dont les effets déjà perceptibles sur l'environnement, vont se faire sentir de façon beaucoup plus nette et dommageable au fur et à mesure que le temps passe. Et il y a maintenant urgence car leurs conséquences concernent la planète, et surtout les populations humaines et animales qui y vivent, elles en changeront de manière importante les conditions matérielles d'existence.

En matière d'écologie, à n'en pas douter, le temps de la transition est donc venu pour nous, et si on entend par transition le passage d'un état de chose à un autre, une transition correspond donc à un certain degré de changement, un stade qui ne durera que peu de temps, mais qui permettra une réorganisation des rapports que nous entretenons avec notre environnement et les êtres qui le peuplent, animaux ou humains.

La philosophie appelle acrasie, la faiblesse de la volonté qui consiste à savoir ce qui est bon, mais à ne pas vouloir faire les efforts que nécessite la réalisation d'un but souhaitable mais lointain, et donc à ne pas mettre en œuvre ce qui permettrait d'atteindre cet objectif salubre. Or, parler de transition écologique et la mettre à l'ordre du jour de ses projets et de ses décisions, c'est déjà entamer un processus de changement dans les relations que nous avons avec notre environnement, avec le milieu dans lequel nous vivons, dans toutes ses dimensions.

C'est donc ne pas repousser à plus tard les changements que nous sommes capables de réaliser dès à présent mais au contraire les programmer sans attendre davantage. Et effectivement l'ALEFPA s'y attèle. Mais que voulons-nous ? Que sommes nous en mesure de réaliser à très court terme et de programmer à moyenne échéance en matière de transition écologique ?

*Forum de Bourgogne/Franche-Comté – Proposition de l'atelier 6  
« Devenir consomm'acteur ! Intégrer les problématiques de consommation raisonnée dans le projet des établissements et changer pour une consommation de qualité. »*

*Forum de Limoge/Grand-Ouest – Proposition de l'atelier 13  
« Développer des établissements plus écoresponsables, capables de produire et revendre leur électricité »*

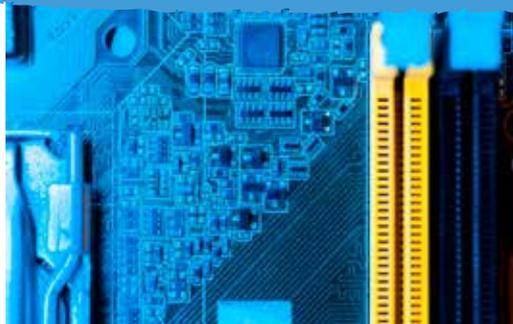
*Forum d'Occitanie – Proposition de l'atelier 6  
« Mettre à profit les acteurs locaux pour une consommation raisonnée au sein des établissements. »*

**Thème 4 :**  
**« Les migrations » pour l'ALEFPA, quelle réalité ? Quel impact ?**



*Forum de Limoges/Grand-Ouest – Proposition de l'atelier 11bis  
« Organiser des rencontres pour permettre le brassage des populations et le mélange interculturel par le développement d'activités sportives et de découvertes culturelles. »*

**Thème 5 :**  
**« La transformation numérique », comment faire ?**



Migration, émigration, immigration, toutes ces notions désignent des déplacements massifs de population d'une région vers une autre. On utilise par exemple ce terme à propos des groupes de populations animales dont les déplacements aller et retour, sont saisonniers (oiseaux migrateurs telles la palombe ou la cigogne) ou pastoraux (troupeaux de vaches, moutons ou chèvres emmenés vers les alpages), voire annuels depuis leur aire de reproduction jusqu'à une aire d'hivernage parfois très éloignée.

Bien sûr ce terme s'applique également aux déplacements humains d'un lieu de vie vers un autre. Il peut s'agir de mouvements de population internes à un même pays, ou de migrations internationales de personnes ayant quitté leur région ou pays d'origine pour vivre et se fixer dans une autre région au moins pour une année. On distingue les migrations volontaires et choisies, de celles qui sont forcées pour lesquelles il convient de parler de déplacements de populations. L'émigration, c'est la sortie du pays ou de la région d'origine alors que l'immigration désigne l'entrée dans le pays ou la région de destination. L'immigré enfin, est celui qui s'est installé dans un pays ou une région d'accueil, tandis que le migrant est celui qui effectue un déplacement migratoire et se trouve sur un territoire de façon transitoire, non définitive.

Les migrations sont un phénomène probablement aussi ancien que l'humanité elle-même, grâce auquel la terre s'est peuplée au fil des millénaires, depuis l'Afrique jusqu'aux régions tardivement conquises comme l'Australie. Les migrations sont donc un phénomène anthropologique inséparable de l'évolution des sociétés, des cultures et de l'histoire de l'humanité, mais des données récentes conduisent à le penser dans son actualité. Depuis une vingtaine d'années, il s'agit d'un phénomène en augmentation au point que désormais en France et en Europe, c'est un facteur de bouleversement auquel il faut nous adapter. Cela justifie donc qu'on le prenne en considération pour penser l'avenir.

Le numérique est un système d'information et de communication rendu possible par les ordinateurs. Inventé au milieu du 20ème siècle, l'ordinateur est une machine dont la fonction consiste à ordonner classer, calculer, trier, rechercher, éditer, représenter des informations qui ont été, au préalable codifiées selon une représentation numérique binaire, d'où le nom de numérique. C'est un système de traitement de l'information qui fonctionne par la lecture d'un ensemble d'instructions, organisées en programmes, et exécutées selon des opérations logiques et arithmétiques.

L'ordinateur n'est plus une machine comme d'autres, la généralisation de son usage a produit des changements profonds et tels, qu'il s'agit d'un véritable changement d'époque, comme il s'en est produit dans l'histoire de l'humanité chaque fois qu'un mode nouveau de conservation et de transmission du savoir et de l'information s'est substitué à un autre (invention de l'écriture, invention de l'imprimerie, invention du numérique). L'arrivée et le développement de systèmes à intelligence artificielle ouvrent encore de nouvelles perspectives. Il s'agit donc d'une mutation culturelle majeure à laquelle nous devons nous adapter en nous transformant.

La transformation numérique implique de considérer les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) non pas comme un simple choix d'outil mais comme un véritable enjeu stratégique, social, économique, culturel et aussi éthique.

On parle de e-transformation, néologisme apparu en France dans les années 2000 qui désigne la

transformation elle-même - ou les projets qui la mettent en œuvre - de toutes les composantes de la société : relationnelles, économiques, culturelles, politiques... sous l'influence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Le numérique modifie effectivement en profondeur notre rapport aux autres et notre rapport au monde.

Pour l'instant, la transformation n'est pas totalement opérée, elle est en cours, mais c'est un phénomène de grande ampleur et nous nous situons à une étape intermédiaire, celle de la transition : quelque chose du vieux monde est toujours là et le monde futur n'est

pas encore advenu, il nous faut pourtant le penser et apporter notre contribution à sa construction.

*Forum d'Occitanie – Proposition de l'atelier 9  
« Développer un accès au numérique de qualité tout en sensibilisant les bénéficiaires aux cyber-risques ».*

*Forum de La Réunion – Proposition de l'atelier 9  
« Garantir le droit au numérique pour tous par la formation et l'adaptation des outils ».*





## LE CAP POUR 2022-2027

**L'ALEFPA s'engage, pour l'inclusion avec et pour les personnes accompagnées, en responsable sociétale, attentive à ses impacts, en mobilisant l'intelligence collective pour transformer l'offre et ce en prenant appui sur tous les outils disponibles et notamment le numérique. C'est le cap que nous nous donnons.**

L'ALEFPA est caractérisée par la multiplicité de ses domaines stratégiques d'activités et la diversité des publics concernés par son action. Les orientations stratégiques qu'elle entend suivre pour les cinq prochaines années vont trouver à se traduire auprès de l'ensemble des personnes qu'elle accompagne.

La volonté de contribuer à l'inclusion de toutes et tous, de travailler avec et pour les personnes, d'être un acteur engagé et responsable, concerne tous ceux dont elle s'occupe : enfants et adultes handicapés, personnes exclues ou en difficulté sociale, adultes en insertion sociale, femmes et hommes victimes de violence, personnes vieillissantes, âgées ou en perte d'autonomie, enfants accompagnés par l'aide sociale, mineurs non accompagnés, enfants malades ou rencontrant des difficultés de santé ...l'ALEFPA entend accompagner chacun dans son projet au sein de la société et prendre soin de tous dans le respect de la dignité de la personne qui traverse ses valeurs.

### ► **L'ALEFPA s'engage pour l'inclusion... avec et pour les personnes accompagnées...**

#### **La personne, auteur de sa vie**

L'ALEFPA pose comme postulat que « chaque personne doit être auteur de sa vie ». Aussi la mise en œuvre de son projet personnel s'appuie sur une planification et une coordination de l'ensemble des moyens offerts par les structures qu'elle pourra solliciter dans sa vie.

L'autodétermination est le pouvoir de décider pour soi-même et par soi-même, de devenir ce que l'on a envie d'être, avec les phases de tâtonnement et d'apprentissage que cela comporte. Comme son acronyme l'indique, l'ALEFPA fait de l'autonomie l'un des principes directeurs de toute action d'accompagnement et/ou éducative.

L'autodétermination est un principe de travail : accès aux droits individuels, participation éclairée à l'élaboration du projet (projet de vie, de scolarisation, professionnel, de santé, de vie sociale, de loisirs, de sport, de culture ..), auteur des choix de vie pour tous les publics accompagnés.

Le respect et la prise en compte du parcours et des choix de vie implique d'accompagner la personne dans son rôle d'acteur de son projet d'accompagnement personnalisé.

La Convention internationale des droits des personnes handicapées (CIDPH), ratifiée par la France, a pour objet de promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale

jouissance de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales par les personnes handicapées et de promouvoir le respect de leur dignité intrinsèque. Le respect des droits fondamentaux de la personne (droits civiques, liberté d'aller et venir, etc.) est ainsi un devoir et une nécessité. Vivre comme tout le monde, c'est aussi permettre aux personnes en situation de handicap d'avoir le droit de disposer de leur corps, de vivre des relations affectives, amoureuses, et sexuelles et une parentalité comme les autres.

Il impose le renforcement du devoir d'information sur les choix et les opportunités existants pour s'assurer de la compréhension des choix, et il nécessite la coordination des actions et la cohérence de la prise en charge et du parcours des personnes.

La mise en place d'une logique de dispositif passe par la conduite des réflexions collectives avec les autres établissements et services sur les territoires pour élaborer des parcours personnalisés, souples, évolutifs et sans rupture.

*Forum de La Réunion – Proposition de l'atelier 2*  
« Informer et sensibiliser la population avec la création d'un dispositif mobile inclusif ».

Le développement du lien avec les familles et les aidants en tant qu'acteurs du parcours de la personne accueillie, en accord avec la volonté de la personne, et la participation de l'entourage est fondamentale. L'Association se doit aussi d'offrir un répit aux aidants et de travailler au développement d'actions en faveur de l'autonomie des personnes et du maintien de cette autonomie (notamment pour les personnes vieillissantes).

Ceci implique une politique d'accompagnement et d'aide qui se fonde sur un questionnement éthique et sur la facilitation de l'exercice de leurs droits par les personnes et l'accès au droit commun.

La réflexion éthique porte sur des situations concrètes et singulières, rencontrées au sein d'une structure et où entrent en contradiction des valeurs ou principes d'intervention d'égale légitimité, ce qui amène à se demander « comment bien agir ? », à s'interroger sur l'attitude à adopter, le sens des pratiques collectives et les valeurs qui s'y relient.

La réflexion éthique est l'affaire de tous et constitue une nécessité pour les équipes.

La réflexion éthique se formalise dans un espace collectif de débat et de réflexion, et elle fait l'objet d'une traçabilité pour capitaliser sur les échanges.

## La personne, acteur dans la Cité

L'ALEFPA pose également comme postulat que « chaque personne doit être acteur dans la Cité ». Ainsi la personne accompagnée exerce tous ses droits de citoyens, elle doit donc pouvoir accéder à tous les services disponibles et entrer en relation avec les autres selon ses aspirations et ses besoins. Il s'agit bien ici de l'exercice plein et entier de la citoyenneté, sans restriction.

La personne a accès à un habitat : respect de l'intimité, contrôle de chez soi, choix de la configuration de vie (seul, en couple, en communauté). Elle doit avoir le choix de son mode de vie. Toutes les évolutions sont offertes et envisageables qu'il s'agisse de vivre l'institution hors les murs, de devenir un locataire ordinaire, de bénéficier d'une intermédiation, de partager un espace de vie, d'habiter simplement au milieu des autres mais aussi d'avoir le sentiment d'être chez soi.

*Forum de Bourgogne/Franche-Comté – Proposition de l'atelier 2*  
« Développer des projets d'habitats inclusifs, adaptés aux personnes en situation de handicap ».

*Forum de Limoges/Grand-Ouest – Proposition de l'atelier 4*  
« Favoriser l'acceptation des personnes handicapées par le contact direct en ramenant les centres spécialisés au cœur des villes, en informant la société et en créant des tiers-lieux ».

Agir dans la cité c'est aussi avoir accès au cadre de vie (mobilité, environnement, numérique). Aujourd'hui, les personnes qui vivent des situations de handicap ont, théoriquement, le choix entre différents habitats. Dans les faits, ce choix est loin d'être aussi simple.

Il s'agit désormais d'inventer un cadre de vie permettant, quel que soit son lieu de vie, de rester maître de ses choix de vie. Ce changement de perspective s'avère cependant complexe car il suppose d'agir à différents niveaux de la société. En effet, le cadre de vie ne peut, à lui seul, être inclusif. C'est dans l'intersection avec l'environnement que se dessineront les contours d'un cadre de vie inclusif dans une société inclusive, faisant preuve de sollicitude (« care »). De ce fait l'Alefpa, doit aussi faire bénéficier la société de son expertise sur les situations de vulnérabilité pour faciliter ces intersections nécessaires.

L'ALEFPA agit pour laisser aux personnes le droit de choisir leur mode de vie et leur cadre de vie au cœur de la cité.

Cette dimension recouvre également tout ce qui contribue à l'épanouissement de la personne et à son expression. L'accès à la pratique et à des événements sportifs sont des marqueurs forts de l'inclusion. La promotion des activités physiques et sportives comme vecteur d'inclusion est un axe majeur porté par l'ALEFPA.

Il en est de même de la pratique culturelle ou de l'accès à la culture. Permettre à chacun d'accéder à la Culture comme acteur et comme spectateur est un projet fondamental de l'association.

L'accès à la santé est une question qui s'impose qu'il s'agisse de la prévention, des soins, ou du projet de santé. Différents freins existent qui nuisent à la qualité de l'accompagnement en santé pour les personnes : Accès aux soins (absence de couverture médicale / démographie médicale / difficultés sociales) ; Manque d'offres de services et de soins adaptés, manque de coordination entre les acteurs.

L'ambition de l'ALEFPA est de promouvoir les actions de sensibilisation à la santé sur les structures et de travailler, en réseau et avec les partenaires de santé, à un meilleur accès à la santé pour l'ensemble des personnes accompagnées.

Cela passe par une meilleure communication sur le droit à l'accès aux soins, par une sensibilisation des professionnels de santé aux spécificités des personnes accompagnées (accueil, communication, accompagnement, signalétique, ...) ou encore de pouvoir ouvrir les établissements sur leur environnement ou comme lieu de prise en charge spécifique.

Un autre pilier de la vie est, selon l'âge, la possibilité d'accéder à la scolarisation, à la formation, à l'insertion professionnelle, et à l'emploi.

L'accès à la scolarisation et/ou à la formation peut et doit pouvoir prendre différentes formes selon les choix et possibilités de la personne : individuellement dans une école, un collège, un lycée ou une université, sans

ou avec l'aide d'un accompagnement spécifique ; dans une unité dédiée ou sous une forme adaptée située dans une école, un collège, un lycée ou une université ; dans un établissement médico-social qui permet aux élèves de disposer d'un appui de professionnels du médico-social en plus de temps de scolarisation (dans une unité d'enseignement interne d'un établissement médico-social, dans une unité d'enseignement externalisée, en scolarisation partagée)

L'ALEFPA réaffirme l'utilité et l'importance du milieu protégé comme facteur d'inclusion des personnes confrontées à des handicaps importants. Elle s'engage aussi dans l'accompagnement vers l'insertion et dans l'emploi des personnes les plus en difficultés.

Il n'appartient pas aux seules Associations de traiter la question de l'emploi des personnes handicapées ou en difficultés sociales. Il est important aussi que les entreprises du milieu « ordinaire » soient responsabilisées et jouent leur rôle. La nécessité des changements ne peut pas reposer que sur les seuls acteurs de l'économie sociale. L'ALEFPA doit travailler avec les différents acteurs économiques dans cette perspective.

## La personne acteur dans l'Association

Les difficultés que peut rencontrer une personne, la maladie à laquelle elle peut être confrontée, le handicap qu'elle peut vivre sont sources d'expériences, d'apprentissage, et de développement de compétences. De plus en plus est reconnue l'idée que les patients peuvent disposer d'une expertise sur certains aspects de leur maladie ou que la personne est bien placée pour accompagner, pour aider une autre personne confrontée aux mêmes difficultés. C'est le principe du patient expert ou de la Pair'aideance.

Encore insuffisamment développée, cette approche doit être encouragée et intégrer de plus en plus le fonctionnement de l'Association qu'il s'agisse du cœur de métier ou de l'organisation elle-même. La proximité des structures et des territoires est, sur ce dernier aspect, importante (comme par exemple dans les comités d'orientation locaux).

## ► ...En responsable sociétale, attentive à ses impacts...

### Impact politique

L'Association est un acteur de l'économie sociale et solidaire avec des valeurs affirmées, des pratiques inspirantes et une éthique au service des personnes accompagnées. L'ALEFPA à travers ses positions et projets affirme sa place comme une structure partie prenante dans les travaux d'orientation et d'élaboration des politiques publiques.

Les associations ont accumulé une grande expérience

et une grande expertise de leur cœur de métier. L'un des enjeux majeurs est d'être reconnu non seulement comme excellent gestionnaire mais aussi en capacité de coconstruire les politiques publiques, par secteur et par territoire.

L'association constitue une autre forme de l'organisation de l'activité humaine que l'entreprise lucrative tout aussi efficace et viable telle que l'atteste les chiffres de l'emploi dans le milieu associatif et l'ESS en particulier.



L'économie est plurielle et le social n'est pas un parasite de l'économie de marché mais y contribue. La lutte contre les inégalités (cause) ne se résume pas à une philanthropie moralisatrice (lutte contre les conséquences). Et il est nécessaire de construire ces actions avec les personnes concernées et leurs aidants.

Dans cet esprit L'ALEFPA doit s'ouvrir à une gouvernance participative rénovée au plus près des territoires qui alimentent via ses membres (dont des personnes accompagnées et soignées et leur entourage) et via les entités à imaginer, les travaux du Conseil d'administration

### **Impact sur l'évolution de l'offre**

S'engager fermement dans l'inclusion implique de mettre en œuvre une politique d'adaptation et de transformation de l'offre de services.

Il s'agit de favoriser le parcours des personnes (prévention, information, coordination, partenariats). Cette évolution des structures doit conduire à une offre modulaire, adaptative, évolutive : des réponses diversifiées qui répondent à des besoins qui évoluent dans le temps et dans l'espace pour un individu ou pour une population (Plateforme de services, dispositif – modalités plurielles d'accueil et d'accompagnement, projets d'établissements, coexistence de plusieurs catégories de publics...)

L'offre de services évolue vers une logique de diversité et d'individualisation des modalités d'accompagnement auprès de la personne et auprès d'autres services et institutions (valorisation et développement des expertises, ...) et l'action menée s'inscrit dans les territoires (proximité, solidarité).

*Forum de La Réunion – proposition de l'atelier 1  
« Création de lieu d'accueil pour répondre aux problématiques d'isolement, de ressources ou de maintien à domicile des personnes âgées. »*

*Forum de La Réunion – proposition de l'atelier 7  
Développer les moyens nécessaires pour permettent aux personnes âgées de bénéficier des services dont elles ont besoin, tout en restant à leur domicile ».*

Pour mener une politique qui favorise le parcours des personnes (prévention, information, coordination, partenariats) et qui inscrive l'action menée dans les territoires (proximité, solidarité), l'ALEFPA porte attention à deux approches fondamentales pour elle : celle des partenariats et celle des territoires.

Les établissements et services de l'association interviendront non seulement sur la base de ressources qui leur sont propres, mais également, de plus en plus en mobilisant des ressources externes des partenariats et du réseau, ceci afin de mieux répondre à l'ensemble des besoins de chaque personne, en tenant compte de ses souhaits.

La volonté de placer la personne au centre du projet affecte l'action des établissements et services de manière durable et irréversible. Le mouvement amorcé affecte à tous les niveaux l'action sociale et médico-sociale, plus particulièrement sur le plan de l'organisation territoriale des ressources, sur celui de la conception des établissements et services et sur celui des modalités d'accompagnement sur le territoire.

### **Impact social et environnemental**

L'ALEFPA veut mettre en place une politique responsable qui participe à la transition écologique (alimentation, restauration, cadre bâti, pratiques d'achat, gestes quotidiens ...). Elle doit faire la démonstration de sa pertinence en termes de services rendus à la société (mesure de l'impact social, démarche de responsabilité sociétale), d'efficacité économique (évolution de la tarification, rigueur gestionnaire), de développement des compétences des acteurs (GPEC, Pair'aidance, ...) et de qualité (évaluation, amélioration continue, ...).

Le développement durable a été défini comme « la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de satisfaire leurs propres besoins ». Le développement durable est un levier de performance pour une organisation.

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est défini comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la

société ». Plus précisément, la RSE est la déclinaison pour les organisations du développement durable. C'est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

Pour l'ALEFPA le concept de RSE repose sur quatre piliers : une responsabilité économique, une responsabilité sociale et sociétale vis à vis de ses salariés et en externe de ses partenaires et des personnes accompagnées, une responsabilité environnementale qui prend en compte l'impact de ses activités et une responsabilité de gouvernance transparente et transversale.

*Forum de La Réunion – Proposition de l'atelier 4  
« Se diriger vers une politique de diminution et de tri des déchets à l'échelle des établissements. »*

## **Impact managérial**

L'ALEFPA est aussi un employeur dont les dirigeants conduisent une politique de management des ressources humaines au service de la qualité des accompagnements (qualité de vie au travail, GPEC, mobilités, retraite, gestion des risques, formation, management de la confiance, dynamique de projets, systèmes de délégations, intelligence collective ...) favorisant l'attractivité et développant le sentiment d'appartenance.

En développant le pouvoir d'agir des professionnels et des équipes, on favorise le renforcement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées. En favorisant l'autonomie et la responsabilité de chacun, la confiance entre collaborateurs, en promouvant une politique d'adaptation situationnelle et organisationnelle prônant le développement de fonctionnements de services agiles, collaboratifs et partenariaux, on allège la charge de travail de tous.

En effet, managers et collaborateurs peuvent se consacrer à des tâches plus gratifiantes pour eux et plus productives pour l'entreprise, plutôt que de surveiller et diriger pour les uns, et se concentrer sur les comptes à rendre plutôt que sur la qualité du travail pour les autres.

Le projet associatif de l'ALEFPA permet aussi de formuler une vision de l'entreprise et d'esquisser un projet ambitieux et fédérateur pour l'avenir autour desquels se constitue l'équipe. Le management doit favoriser l'équipe et l'auto-organisation des équipes. Une équipe agile est auto organisée. L'essentiel de sa valeur réside dans les interactions entre les individus plutôt que dans la qualité des savoirs emmagasinés

dans tel ou tel cerveau. Les individus sont présumés compétents, autonomes et responsables. Il y a un lieu et un temps pour la délibération et le dialogue. Une culture collaborative suppose une collaboration régulière et délibérée. L'accent sur la qualité est essentiel.

Le bien-être des collaborateurs sur leur lieu de travail, le développement personnel (qu'il s'agisse de formations « classiques » ou de « temps libre » pour se former en accordant une certaine autonomie), l'encouragement à la prise d'initiatives sont autant de comportements encourageants. La progression dans l'entreprise ne se fait alors plus uniquement verticalement, en avançant dans la hiérarchie, mais plutôt horizontalement, en améliorant ses connaissances, ses compétences, éventuellement en changeant de métier tout en continuant à évoluer dans la société.

Le bien-être au travail est une notion très subjective, cognitive, propre à chaque individu et qui évolue au cours du temps. Pour l'ALEFPA, il ne peut pas se réduire à la prévention des risques psychosociaux, des accidents de travail et des maladies professionnelles. Le concept doit être abordé de façon plus globale et il est important d'y inscrire des éléments objectifs en y intégrant la santé. Améliorer le bien-être au travail implique donc de travailler sur : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale pouvant être, dans certains cas, occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement.

Sans occulter des situations de pénibilité, de discrimination ou de risques psychosociaux, le travail doit être, au sein de l'ALEFPA, abordé dans un esprit co-constructif, positif, partagé et dans le respect de nos obligations légales.

La politique « prévention, santé, bien-être au travail » à l'ALEFPA a ainsi pour volonté de favoriser l'intégration des nouveaux salariés, maintenir une relation de confiance entre les personnels, entre eux et avec leurs responsables pour qu'ils puissent travailler en équipe, dans des conditions favorables et adaptées jusqu'à leur retraite. Elle passe par l'amélioration des situations existantes mais aussi par la prise en compte des changements susceptibles d'arriver (nouvelles organisations du travail, contraintes administratives et législatives...). Elle est un des éléments constructifs d'une coresponsabilité « association-salarié ».

## ► ...Mobilisant l'intelligence collective pour transformer l'offre...



L'ALEFPA a expérimenté puis développé l'idée d'intelligence collective pour l'élaboration de son projet associatif. Elle s'est montrée pionnière dans cette approche. Elle entend continuer en favorisant l'utilisation de cette approche comme facilitant le traitement de questions complexes en associant et en facilitant les interactions entre les différents acteurs. Nécessitant le partage de l'information, le respect de règles communes, reconnaissant l'apport de chacun, cet outil permet de faire travailler ensemble des profils variés et laisse toute sa place à la personne.

Une telle méthode est porteuse de collaboration, de transversalité et d'un enrichissement de l'organisation. Elle est une des portes d'entrée de la transformation de l'offre.

Cette transformation doit mobiliser ensemble les personnes concernées, les professionnels, la gouvernance, les administrateurs, les adhérents, les réseaux et les partenaires dans des démarches d'intelligence collective.

Au-delà des évolutions de l'existant et de la mise en œuvre des politiques publiques ou des évolutions sociétales, l'ALEFPA encourage également une politique d'innovation et de recherche (expérimentations, évolutions, projections, ...).

Si l'ALEFPA ne forme pas de chercheurs, elle peut constituer un terrain de recherche dans de nombreuses disciplines. L'objectif ici est donc de promouvoir le champ d'expertise de l'ALEFPA auprès des établissements d'enseignements supérieurs afin d'initier des programmes de recherches.

A ce titre, l'ALEFPA a fait le choix de se faire accompagner par une instance consultative, le Conseil Scientifique. Il est composé d'une équipe volontairement restreinte d'universitaires qui se réunit régulièrement. Les

membres du Conseil Scientifique interviennent de façon militante et bénévole.

Le Conseil Scientifique de l'ALEFPA s'inscrit dans une logique de recherche action avec l'ambition de développer une recherche participative et citoyenne. Il a la volonté de coconstruire un savoir « expert » avec les établissements et cela implique d'associer les professionnels de la recherche, les acteurs de terrains et les militants. Les réflexions menées se font en favorisant le pluralisme interdisciplinaire et en prenant en compte les innovations et les expériences internationales.

Une innovation permet l'amélioration, le changement, la transformation, la révolution d'un secteur d'activité, d'une pratique sociale ou d'un processus.

A l'ALEFPA, nous parlerons d'innovation au sens large du terme. Produit abouti de la recherche et de la réflexion, elle pourra concerner : le management, les pratiques éducatives, thérapeutiques, pédagogiques, l'organisation, le développement, le matériel, les techniques de soins, etc. Ici aussi le recours aux démarches d'intelligence collective est porteur de dynamisme et d'évolutions.

Depuis 2012, l'ALEFPA démontre l'intérêt qu'elle porte au secteur de la recherche et aux démarches exploratoires des étudiants dans les champs d'intervention de l'association en organisant le Prix ALEFPA, renommé Prix Annie Semal Lebleu en 2017 en hommage à une administrative s'étant fortement impliquée dans ce travail. Deux prix sont décernés récompensant un mémoire de master 2 (recherche ou professionnel) ou une thèse de doctorat. Les disciplines concernées sont notamment les suivantes : Architecture, Médiation culturelle, Sciences de l'Education, Psychologie, Sociologie, Sciences politiques, les disciplines médicales...

► ...Et ce en prenant appui sur tous les outils disponibles et notamment le numérique.

Il est indispensable d'avoir une politique d'accompagnement de la transformation numérique qu'il s'agisse de l'équipement, de la formation ou de l'adaptation des fonctionnements à cette révolution technique.

La transition et la transformation numérique offre de formidables solutions de simplification et de dématérialisation des démarches administratives. Mais il y a un risque de laisser sur le bord de la route ceux qui en ont le plus besoin, les populations défavorisées, nouveaux oubliés de la troisième révolution industrielle. La transition numérique de l'économie et de la société, qui est en fait une évolution permanente, peut créer une

nouvelle fracture pour les populations les plus démunies ou mais aussi être un vecteur d'inclusion sociale. Les nouvelles technologies digitales et Internet peuvent aussi représenter un véritable levier de développement de solutions pour les personnes accompagnées.

*Forum de la Marne /Grand-Est – Proposition de l'atelier 7  
Inclure le numérique dans les pratiques des établissements  
afin de favoriser le maintien du lien entre l'organisation et  
ses bénéficiaires*





# DU PROJET ASSOCIATIF DE L'ALEFPA À SES DÉCLINAISONS SUR SES TERRITOIRES ET DANS SES ÉTABLISSEMENTS

Le projet associatif est le projet d'une association. Deux éléments en découlent. D'une part, le projet associatif est une projection de l'association dans l'avenir, il porte une vision de ce qu'elle veut être et devenir. D'autre part, le projet associatif est le projet unique de toutes les entités composant l'association. D'où l'idée qu'il fédère, qu'il rassemble, qu'il contribue à la cohésion d'un tout composé d'éléments (structures, acteurs, cultures, logiques...) différents. Cela est encore plus vrai pour une association aussi plurielle que l'ALEFPA.

De plus, le projet associatif contient et formalise du sens, en tant que signification (pour quoi ?) et en tant que direction (pour aller où ?). L'enjeu est la traduction de ce sens, à la fois dans la mise en œuvre du projet associatif (du politique au technique, de l'intention à la réalisation) ; et plus généralement via la résonance du projet associatif dans les pratiques.

Un des enjeux autour du Projet Associatif et après son adoption est donc celui de sa mise en œuvre. Le choix a été fait au sein de l'ALEFPA de confier à la Direction Générale l'élaboration d'un Plan d'Actions du Projet Associatif. Le plan d'actions du Projet Associatif est structuré et basé sur le plan du projet lui-même. Sa finalité est de rendre opérationnel le Projet Associatif, c'est-à-dire le rendre apte à fonctionner, à être exécuté, de manière productive. Il se décline en fiches actions et fait l'objet d'un suivi.

La redéfinition du projet de l'Association, l'évolution de sa structuration et la valorisation de sa territorialisation, le renforcement des compétences territoriales, invitent à repenser le mode d'élaboration du plan d'actions.

La Direction Générale construit un modèle basé sur un processus décisionnel alliant co-construction et unité. Elle envisage une participation déconcentrée au niveau territorial et une mise en réseau formalisé et ouvert, impliquant l'évolution de l'offre de service de l'ALEFPA en fonction de l'évolution des publics et de la société.

L'objectif de cette organisation est double. Il vise d'une part à mettre en réseau l'ensemble des établissements et services d'un territoire par la création d'une direction territoriale. D'autre part, ce réseau vise à renforcer la territorialité de l'action de l'association dans la mise en œuvre de son projet et dans sa technicité.

Le Plan d'Actions du nouveau projet associatif doit permettre d'intégrer la juxtaposition et l'addition de plans d'actions des projets d'établissements et des projets de territoire dans une vision globale et cohérente. A travers le projet associatif, l'association vise alors à faire corps, à créer du lien, tout en respectant les spécificités des établissements qui la composent.

Le Plan d'Actions doit aussi permettre d'affirmer la présence territoriale de l'Association et les spécificités de ce statut (repérer et répondre à des besoins mal ou non satisfaits, entreprendre autrement, porter une vision de la société...).

Le Plan d'Actions est alors l'instrument qui permet de définir et clarifier les priorités d'action pour répondre à la finalité et se développer et constitue un outil stratégique, de pilotage et d'aide à la décision, pour structurer et assurer une continuité et cohérence d'action.

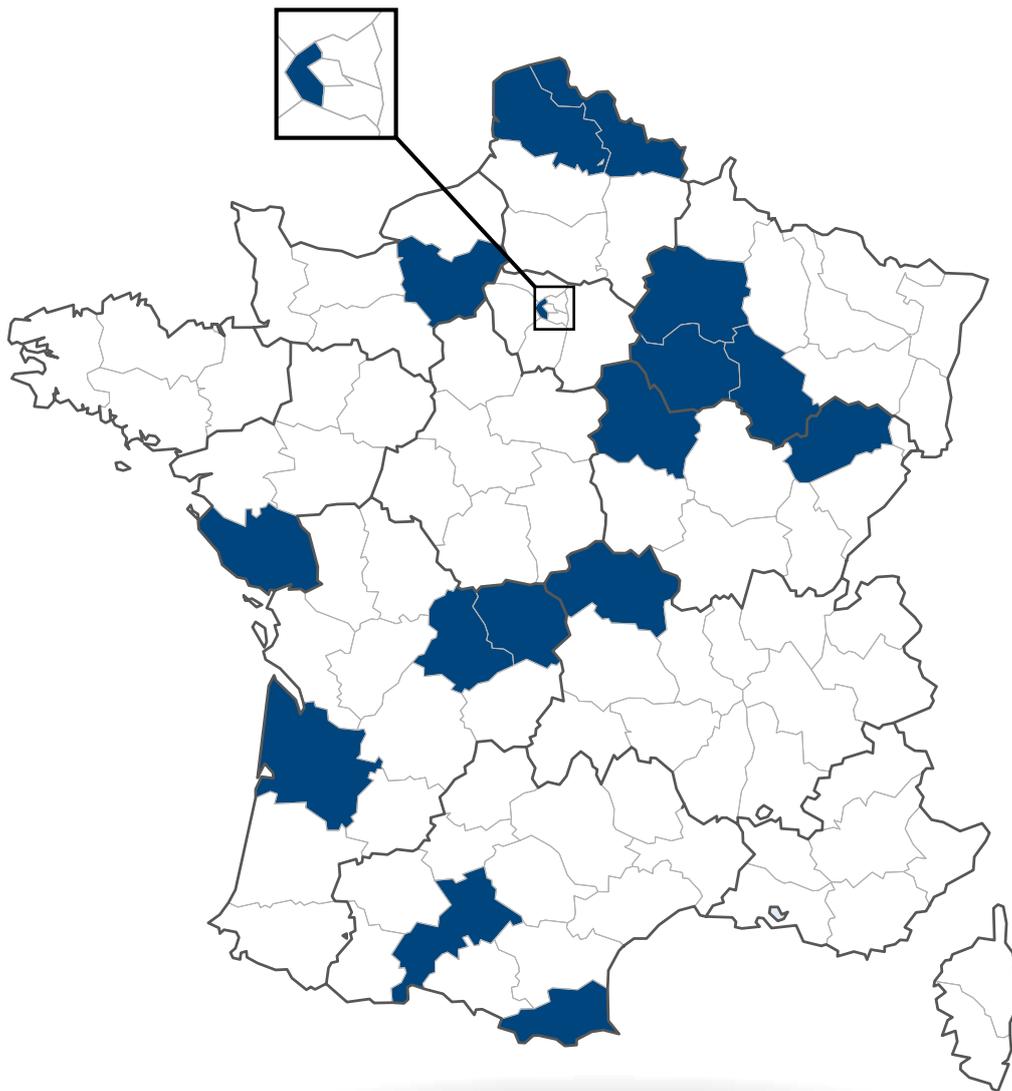
Afin d'intégrer ces enjeux, il est proposé que le prochain plan d'actions soit construit en deux approches :

- Un plan national d'actions élaboré sous la responsabilité de la Direction Générale. Ce plan devra envisager la mise en œuvre des actions qui doivent être communes à l'ensemble des territoires ou qui relève de la dimension unique de l'Association. Il définira une approche par domaine d'activité stratégique également construite sur l'analyse de l'environnement propre à chaque secteur.
- En complément, il sera élaboré avec chaque territoire un plan territorial d'actions qui soit la traduction en actions de proximité des orientations nationales, sur la base d'un diagnostic territorial complémentaire, mais aussi la mise en œuvre des contributions locales pertinentes qui n'auraient pas été valorisées telles quelles dans le Projet. Ce plan d'actions s'intégrera dans la vision plus large d'un Projet Territorial, déclinaison locale du Projet national et analyse stratégique et cap de l'ALEFPA sur le territoire concerné.

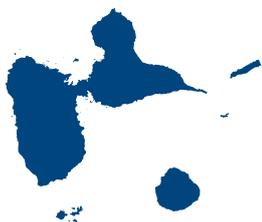
## ANNEXES

- **Cartographie**
- **Chiffres clés**

# Les territoires de l'ALEFPA



- Allier
- Aube
- Creuse
- Eure
- Gironde
- Haute-Vienne
- Haute-Garonne
- Haute-Marne
- Haute-Saône
- Hauts-de-Seine
- Marne
- Nord
- Pas-de-Calais
- Pyrénées-Orientales
- Vendée
- Yonne



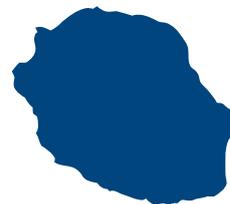
Guadeloupe



Martinique



Saint-Martin



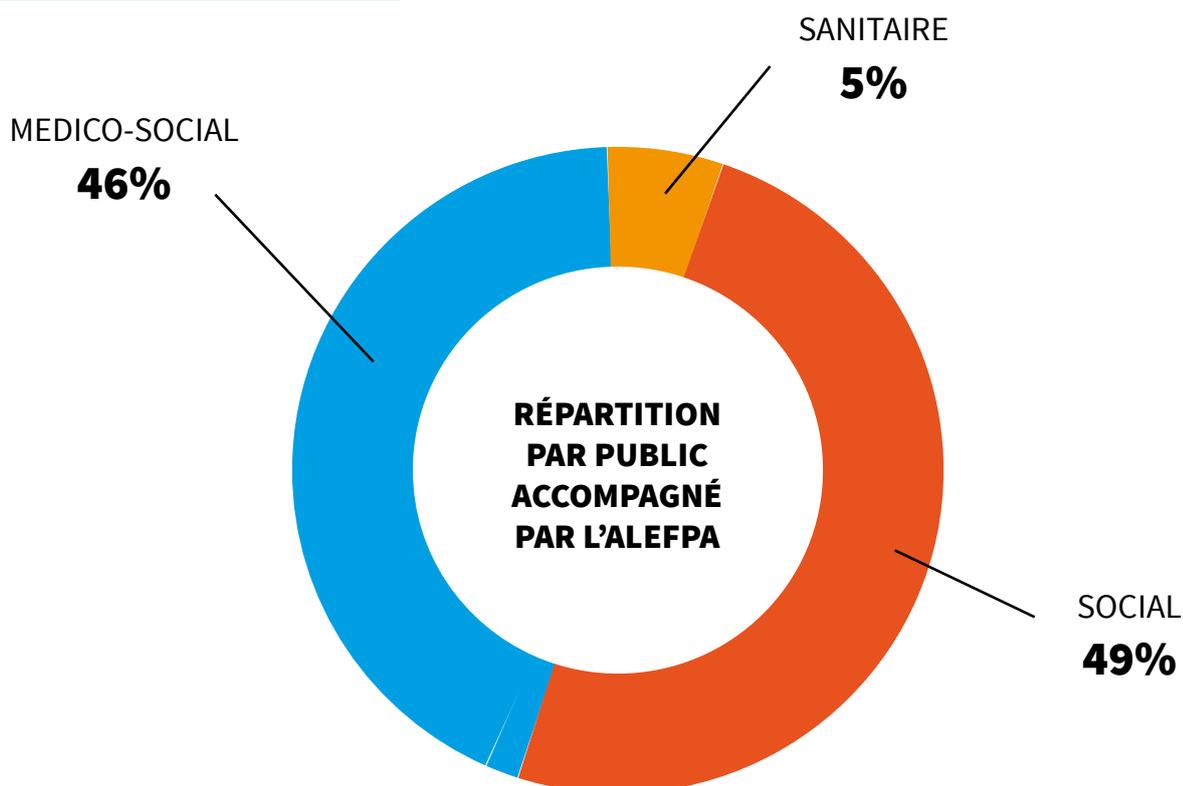
La Réunion



Mayotte

# L'ALEFPA en chiffres

## L'activité de l'ALEFPA



► **13 900**  
personnes accompagnées

► **256**  
établissements et services  
dans toutes la France

► **3141**  
collaborateurs

Créée en 1959, l'Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie (ALEFPA), s'investit depuis plus de 60 ans au service des enfants et des adultes en situation de handicap, malades ou en diffultés sociales.

**Reconnue d'utilité publique depuis 1973, l'Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie (ALEFPA) s'investit depuis 60 ans auprès**

L'ALEFPA compte parmi ces professionnels une centaine d'enseignants détachés par l'Education Nationale.

