



Créons ensemble l'autonomie

Le projet associatif

Parents et amis
de personnes handicapées mentales

Rassemblés et solidaires pour
ACCUEILLIR, ÉCOUTER, AGIR



– Voté à l'Assemblée Générale du 20 juin 2014 –



Plan général du projet

Le projet

PARTIE 1	Les engagements fondamentaux	3
PARTIE 2	Les enjeux stratégiques	15
PARTIE 3	Fiches actions pour une mise en œuvre du projet	16

Les chartes

- La charte de la personne handicapée	19
- La charte des adhérents	23
- La charte de gouvernance	25
- La charte du management	27



PARTIE 1.

Engagements fondamentaux

1.1 - LES FINALITÉS ET LES BUTS DE L'ASSOCIATION

1.2 - LES REVENDICATIONS D'HÉRITAGE

1.3 - LES VALEURS PARTAGÉES PAR SES MEMBRES

1.4 - LES QUALITÉS QUI CARACTÉRISENT L'ASSOCIATION

1.5 - LES ENGAGEMENTS DE SERVICES DE L'ASSOCIATION

1.6 - LES ENGAGEMENTS DE COMPÉTENCES

1.1 - LES FINALITÉS ET BUTS DE L'ASSOCIATION

L'association s'engage pour et au côté des personnes en situation de handicap présentant des incapacités mentales, intellectuelles, sensorielles, un polyhandicap ou des troubles du spectre autistique, et des maladies psychiques dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres (définition ONU reprise par l'Europe – dans le projet de l'Unapei).

► **La vocation première de l'association a toujours été et demeure le rassemblement du plus grand nombre possible de parents et d'amis de personnes handicapées afin que, solidairement, ils s'organisent pour :**

- Mettre la personne en situation de handicap au centre de ses préoccupations,
- Accompagner la personne dans l'accession à la citoyenneté,
- Accompagner la personne dans son autonomie en devenant acteur de sa vie,
- Favoriser la participation et l'expression de la personne,
- Permettre à toute personne de siéger dans toutes les instances associatives et particulièrement dans celles où sont prises des décisions la concernant,
- Agir pour développer un environnement favorable aux personnes handicapées leur assurant le bien-être et un « parcours de vie coordonné et de qualité de l'enfance à la fin de vie »,
- Accueillir, écouter les parents et les proches de personnes handicapées qui s'adressent à elle,
- Être force de proposition et de pression pour une prise en compte de leurs besoins par la société,
- Être acteurs de développement et gestionnaires de services adaptés à leurs besoins.

Agir pour développer un environnement favorable aux personnes handicapées leur assurant le « bien-être » et un « parcours de vie coordonné et de qualité de l'enfance à la fin de vie. »

► **Les adhérents de l'association sont engagés dans la société, pour faire évoluer les attitudes et les mentalités tant des familles concernées par le handicap que de l'ensemble des acteurs de l'environnement social.**

Cela passe :

- par une action d'information et de formation auprès des parents,
- par une action des adhérents pour relever et vaincre dans la population les attitudes de rejet liées à la peur et à la méconnaissance des handicaps, pour faire connaître et reconnaître leur singularité,
- par leur vigilance à l'ouverture des structures ou des services dans l'environnement,
- par l'information sur les droits et les moyens, la surveillance et le suivi des obligations et des engagements, la contribution à la recherche de solutions d'intégration,
- par l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux modes d'accompagnement.

Accueillir et écouter les parents et les proches des personnes handicapées

► **Toute personne en recherche d'information et de soutien, d'explications, de solutions pour faire face aux difficultés de leur enfant ou de leur proche, du fait de son handicap, doit pouvoir être reçue et écoutée au sein de l'association.**

La plateforme de coordination départementale, et plus particulièrement son pôle ressources est mis au service des parents, des professionnels et des partenaires.

Cet accueil est particulièrement souhaitable

- au moment de l'annonce du handicap,
- Dès la petite enfance quand se précisent les besoins d'accompagnement,
- Au moment du passage à l'adolescence, à l'âge adulte, à la retraite ou lors d'accidents de la vie,
- Quand l'absence de perspective d'accompagnement ou la durée de l'attente de solutions crée l'angoisse et pousse parfois au repli.

L'association doit constituer un lieu identifié qui favorise le partage des expériences et des interrogations, apporte un soutien, permet de comprendre, d'acquérir et d'actualiser la connaissance des familles sur le handicap et son accompagnement. Elle doit être un lieu ressource, un lieu d'accueil, d'information, de formation, d'échanges et d'orientation.

Être force de proposition et de pression

► **Les adhérents agissent ensemble pour obtenir au plan politique et institutionnel les moyens d'une mise en œuvre effective du droit, pour toute personne handicapée à bénéficier d'un accompagnement singulier coordonné et de qualité de sa vie, en complément et au-delà de la cellule familiale.**

Pour l'association, est de qualité un accompagnement qui assure :

- l'écoute et la prise en compte de la parole de la personne,
- l'expression de son libre choix,
- la capacité d'agir de la personne,
- le respect de son identité, de sa singularité, de sa volonté, de ses désirs et de ses attentes,
- le développement de son autonomie,
- son bien-être,
- sa vie affective et sexuelle,
- l'épanouissement de son potentiel de compétences et de créativité tout au long de la vie,
- l'exercice de sa citoyenneté et son intégration sociale,
- son maintien en bonne santé,
- sa sécurité.

Parce qu'elle donne une place réelle à la personne handicapée et facilite son expression et sa participation dans ses instances de gouvernance, l'association est légitime et reconnue pour assurer et affirmer la représentation des intérêts des personnes handicapées dans l'ensemble des institutions et instances politiques économiques, culturelles et sociales.

Être acteurs innovants de développement et gestionnaires

► **L'association a l'ambition et la volonté d'initier et de gérer par elle-même et ou en partenariat, une offre de prestations sur les territoires du département, répondant aux attentes des personnes handicapées, sans ou avec délégation de service public.**

Pour cela, elle doit être en capacité :

- D'imaginer, de concevoir, d'expérimenter, de promouvoir des solutions et des dispositifs d'accompagnement adaptés à la diversité et à l'évolution des situations des personnes,
- D'initier et/ou de participer à des partenariats sur les territoires sur la base de ses valeurs et dans le respect de ses critères de qualité,
- D'élaborer de nouveaux schémas financiers pour garantir son indépendance, de rechercher et de produire des ressources financières afin d'assurer le financement de son développement,
- De gérer des dispositifs, de mutualiser et de fédérer des moyens techniques et humains compétents et de qualité,
- De conduire un processus permanent de modernisation, de recherche et d'innovation, une activité permanente de veille, la capitalisation et la diffusion d'expériences,
- De développer des partenariats pour des situations spécifiques,
- De développer, d'organiser et de structurer le travail en réseau,
- D'ouvrir ses instances de gouvernance à des partenaires afin de favoriser la co-production,
- De s'ouvrir à d'autres modèles de gouvernance et d'organisation juridiques, dans le respect de ses valeurs et de son éthique.

1.2 Les revendications d'héritage

► L'action de l'association s'inscrit dans la continuité d'un demi-siècle d'histoire.

- Elle affirme la primauté de la personne sur les structures. Ce ne sont pas les équipements ou les projets existants qui dictent l'orientation et l'accueil des personnes, mais bien les besoins des personnes qui imposent l'adaptation des projets et des moyens.
- Elle veut voir reconnue la place des parents dans la détermination et la mise en œuvre de l'accompagnement de leurs enfants. Elle est donc attentive à la place que les parents occupent dans la définition et le suivi du Projet de vie et dans le fonctionnement des établissements.
- Elle s'inspire de la pensée des fondateurs : « On ne laisse personne sur le bord de la route ». Cette pensée s'affirme aujourd'hui par la volonté d'ouverture à la diversité des personnes atteintes de « handicap, quel que soit son origine. Elle promeut le « zéro sans solution ».
- Elle valorise la compétence des établissements de l'association à accueillir les personnes atteintes des handicaps les plus sévères.
- Elle refuse la constitution de ghettos. Pour cela elle veille :
 - à l'ouverture et à l'intégration des établissements dans leur environnement,
 - au développement de toutes initiatives rendant possible un accompagnement de qualité, hors établissements,
 - à favoriser l'implication des professionnels dans des schémas innovants.
- Elle veille à garder intacte la capacité de l'association à mobiliser des partenariats afin de mutualiser des moyens et des compétences pour la réalisation de projets innovants et concrets.

1.3 Les valeurs partagées par ses membres

La revendication des droits et le sens du devoir

- **L'association revendique pour la personne handicapée les droits reconnus à la personne humaine et à tout citoyen dans notre pays.**

Elle-même et ses parents ont, du fait du handicap, un droit à compensation et un droit à l'accompagnement tout au long de la vie.

Comme toute personne humaine et tout citoyen à part entière, la personne handicapée a aussi des devoirs. Elle-même et ses parents sont tenus aux respects des règles collectives et ont, au même titre que tout citoyen et acteur social, un devoir de solidarité.

Le respect des lois, des règles et des normes et la volonté de dépasser les situations établies

- **Agissant dans ses réalisations par délégation de service public et exerçant des mandats de représentation institutionnelle, l'association est garante du respect du droit, des règles et des conventions par ses membres bénévoles ou salariés mandatés.**

Elle veille à préserver son autonomie et son indépendance pour exercer son droit critique, de remise en cause et de dépassement de schémas et de paradigmes établis obsolètes, défavorables à l'accomplissement de ses buts et de ses finalités.

La réciprocité des engagements dans le contrat individuel

- **L'association veille à ce que les relations entre elle et tous ses acteurs soient fondées sur le contrat : contrat d'associés entre les adhérents formalisé par la charte des adhérents ; contrat de séjour et documents individuels d'accompagnement avec les personnes en situation de handicap, dans le respect de la charte des usagers ; contrat de mission et/ou de travail avec les salariés ou bénévoles ; mandats et délégations entre l'association et ses responsables bénévoles et salariés.**

Ces contrats doivent être explicites, négociés, consentis et être l'aboutissement d'un débat contradictoire. Ils se fondent sur la réciprocité des engagements. Ils sont en cohérence avec les principes de solidarité, d'entraide et de partage, d'ouverture et de tolérance.

L'association s'inscrit dans la démarche « Ecrire en facile à lire et à comprendre » initiée par l'Unapei et l'association « Nous aussi »

1.4 Les qualités qui caractérisent l'association

Une association ouverte et accueillante

- L'association accueille comme adhérent et comme bénéficiaire de ses services toute personne sans distinction de religion, de race, d'opinion...
- L'association fait vivre des instances et des temps d'expression et de concertation avec toutes ses « parties prenantes » : personnes handicapées, professionnels, experts, amis, parents...
- Elle constitue un espace de vie et d'expression démocratique.
- Elle ne conditionne pas l'admission à l'adhésion à l'association.
- Elle encourage le développement de partenariats avec les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire et/ou du service public agissant dans son environnement.
- Elle encourage et facilite la démarche des personnes handicapées pour organiser leur autodétermination et la représentation de leurs pairs dans les instances (CVS, Conseil d'administration,...).

Une association solidaire et militante

- Elle anime et valorise l'action militante de ses adhérents et favorise en son sein et dans son environnement l'émergence de réseaux de solidarité active.

- Elle défend et promeut ses positions et ses valeurs et s'appuie pour cela sur la force collective et l'engagement individuel de ses adhérents et de ses professionnels.

Une association compétente et gestionnaire

- Elle veille à intégrer et à former des personnes, bénévoles ou professionnelles, pour qu'elles aient les compétences à la hauteur de ses ambitions, de ses buts et de ses engagements de service afin de faire émerger un pôle d'expertises.
- Elle forme et accompagne les personnes en situation de handicap dans l'exercice de leurs mandats.
- Elle sait mobiliser et associer les expertises nécessaires, internes et externes.
- Elle valorise et partage la compétence collective accumulée par ses membres au cours du temps.
- Elle s'engage à une gestion optimisée des fonds publics et de ses ressources au profit des personnes handicapées accueillies.

Une association innovatrice

- Elle valorise et fait connaître la recherche et les efforts d'innovation de ses membres et de ses professionnels.
- En état de veille permanente, elle est impliquée dans son environnement et au sein de ses réseaux pour repérer, soutenir et/ou intégrer les innovations.

1.5 Les engagements de services de l'association

Vis-à-vis de la personne handicapée, l'association s'engage à

- Assurer les conditions d'un accompagnement de qualité tel que défini au chapitre 1.1
Pour cela, l'association garantit dans ses réalisations (en direct ou en partenariat) dans une perspective de continuité tout au long de la vie :
- La mise en œuvre pour la personne handicapée d'un accompagnement, à côté et au-delà de la cellule familiale :
 - dans des structures et services au fonctionnement adapté,
 - de proximité,
 - individualisé et personnalisé,
 - lisible,
 - contractualisé.
- La participation des personnes handicapées à l'élaboration, à la mise en œuvre, à l'évaluation de leur projet personnalisé, dans un processus de triangulation avec les parents et les professionnels chargés de leur accompagnement.
- Leur reconnaissance comme partenaires de la conception et de la mise en œuvre des projets collectifs, dans l'association, sur leur territoire de vie et dans l'établissement.

Vis-à-vis des personnes handicapées accueillies dans les établissements de production (ESAT, Entreprises Adaptées), l'association s'engage à :

- Reconnaître ces personnes comme acteurs à part entière en les associant au processus de décision propre au secteur de production. Cette représentation s'exercera dans des instances de concertation qui leur offriront des espaces d'expression constructifs ou, leur représentation et leur connaissance de l'environnement professionnel ainsi que leur expertise, seront écoutés et mobilisés afin d'enrichir le processus de décisions et être ainsi, coproducteur de sens.

Vis-à-vis des parents, adhérents ou non,
qui s'adressent à elle, l'association s'engage à :

- Être un lieu ressource,
- Être un lieu de soutien,
- Leur faciliter un exercice normal et faisable de leurs droits et de leurs devoirs de parents, aux différents âges de leur vie et de celle de leur enfant.
- Les assurer d'un soutien pour faire face à la difficulté d'être parent d'enfant puis d'adulte handicapé,
- Rechercher avec eux les conditions qui leur assureront pour leur enfant, un accompagnement effectif et de qualité, le jour où ils en seraient eux-mêmes incapables (en cas de maladie ou de décès).

Pour cela, et dans les limites des moyens et des compétences qu'elle mobilise, l'association met en place :

- Sur des bases bénévoles et militantes un dispositif d'accueil, d'écoute, d'information, de formation,
- Élaborées au travers d'un plan stratégique de communication, qui prend appui sur les ressources professionnelles.

1.6 Les engagements de compétences

Pour réaliser son projet et tenir ses engagements, l'association doit, grâce à l'implication de ses membres bénévoles et de ses salariés, développer cinq grandes compétences stratégiques :

Compétence 1 - Capacité à être présente et impliquée dans son environnement socio-politique.

Compétence 2 - Capacité à co-produire en réseau, à développer et conduire des partenariats, à s'inscrire dans des processus de développement local.

Compétence 3 - Capacité à travailler dans le cadre normatif des délégations de service public et des conventions.

Compétence 4 – Connaissance clinique et compréhension des problématiques spécifiques des différents publics pour lesquels elle veut agir :

- Connaissance des parents et familles de personnes handicapées
- Connaissance des personnes atteintes d'un handicap mental ou psychique léger, moyen ou sévère, pouvant également présenter des handicaps associés (trouble du spectre autistique et polyhandicap).

Compétence 5 - Capacité à faire appel, fidéliser, gérer la relation contractuelle, à fédérer et mutualiser les talents et intelligences.

Elle s'assure de la compétence et de la qualité des prestations de ses professionnels exerçant une grande diversité de métiers et de spécialisations professionnelles.

- Pour ouvrir et diriger les établissements et services,
- Pour apporter soutien et écoute aux familles,
- Pour s'assurer d'un accompagnement éducatif,
- Pour s'assurer d'un accompagnement à la santé,
- En mettant en place des processus visant à assurer la formation professionnelle de ses salariés tout au long de la vie,
- Pour s'assurer d'un accompagnement à la vie sociale de qualité.

... Et d'une façon générale, à mobiliser et à développer toutes compétences professionnelles pouvant concourir à la compensation du handicap.

Compétence 6 – Capacité à identifier, formaliser et diffuser de bonnes pratiques.



PARTIE 2.

Enjeux stratégiques

ENJEU N° 1 – DÉFINIR ET FAIRE VIVRE UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE DONNANT TOUTE LEUR PLACE À L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES, AU PREMIER RANG DESQUELLES LA PERSONNE HANDICAPÉE.

ENJEU N° 2 – S'ASSURER EN PERMANENCE QUE L'ACTION EST CONFORME AVEC LES VALEURS ET L'ENGAGEMENT DU PROJET. POUR CELA METTRE EN ŒUVRE, DE MANIÈRE ARTICULÉE :

- UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE
- LA RECONNAISSANCE ET LA DIFFUSION DE RÉFÉRENCES DE BONNES PRATIQUES
- UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION ET D'AMÉLIORATION PERMANENTE DE LA QUALITÉ

ENJEU N° 3 – CRÉER SUR TOUS LES TERRITOIRES LES CONDITIONS DE SÉCURISATION ET DE FLUIDITÉ DES PARCOURS ET PROJETS TOUT AU LONG DE LA VIE GRÂCE À :

- LA PLATEFORME DÉPARTEMENTALE
- AUX PÔLES DE SERVICES TERRITORIAUX
- DES PARTENARIATS COORDONNÉS ET STRUCTURÉS
- DES ACCOMPAGNEMENTS INNOVANTS
- UNE OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT

ENJEU N° 4 – REFONDER ET METTRE EN COHÉRENCE LES CHARTES :

- DE LA PERSONNE HANDICAPÉE
- DES ADHÉRENTS
- DU MANAGEMENT
- DE LA GOUVERNANCE



PARTIE 3.

Les chartes

PRÉAMBULE

Avec la promulgation des Lois de 2002 et 2005 qui ont consacré l'autodétermination, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, notre secteur a connu depuis quelques années de fortes mutations. Ce ne sont plus les institutions, établissements et services et leurs pérennités qui sont le centre des préoccupations, mais bien la personne et l'accompagnement de son parcours de vie, dont la construction peut s'inscrire successivement au sein de plusieurs structures du secteur sanitaire et médico-social, voire se traduire par des allers retours entre notre secteur et le milieu ordinaire, afin de faciliter la fluidité de son accompagnement dans l'écoute et la prise en compte respectueuse de ses besoins.

L'association a dû prendre en compte et être à l'écoute de l'évolution des besoins de la population. Elle s'est ouverte à l'accueil de nouvelles formes de handicap : handicaps psychiques, sociaux ayant induit une déficience intellectuelle, troubles du spectre autistique, avec ou sans troubles associés. Ces nouvelles formes de handicap impactent très fortement son organisation et sa gouvernance à tous les niveaux ainsi que ses schémas fonctionnels historiques à la source de nos organisations. Elles nécessitent tant pour les familles que pour les professionnels d'adopter une nouvelle posture, d'engager une démarche de recherche clinique et proactive, qui accompagnent l'évolution de nos cœurs de

métier, et interrogent la pertinence de l'arsenal de réponses qu'elle avait construite au fil de son histoire en inventant de nouveaux modèles d'accompagnement.

La réaffirmation du droit de la personne, sa considération en qualité de sujet coproducteur de ressources mobilisables dans la conception de son univers de vie, qui contrastent ou font contrepoids à la rationalité du cadre institutionnel, s'accompagnent désormais d'exigences, de formalisation méthodologique des pratiques professionnelles et organisationnelles, censées garantir la qualité de l'accompagnement. Ceci fait rupture avec la culture historique du secteur où la qualité des prises en charge se voulait garantie par les diplômes et l'expertise.

Les salariés sont désormais tenus de mettre en lumière leurs pratiques et leurs corpus théoriques, afin de les soumettre à un questionnement systématique et proactif.

Les structures gestionnaires médico-sociales subissent des contrôles accrus des financeurs, et sont soumises à un outillage réglementaire complexe. Le développement des associations est contingenté et dépend de la soumission aux appels à projets, avec un glissement progressif d'une perte d'indépendance et d'initiative du secteur associatif, gelant un programme de création de nouvelles places, alors que croissent les files d'attente.

La notion de service public qui prévalait historiquement depuis la création du secteur médico-social pourrait à l'avenir se trouver mise à mal par ces réformes, qui se traduisent entre autre, par un resserrement des moyens budgétaires, engendrant des déséquilibres financiers qui pourraient menacer l'existence même de nos organisations et du modèle associatif, au dépens, il faut bien le craindre, de l'impact qu'ils pourraient avoir sur la qualité du service à la personne, à travers une autre vision sociétale du service public.

Depuis plusieurs années, là où l'engagement solidaire et bénévole, où la puissance de l'utopie créatrice pouvaient être le moteur de l'innovation, on assiste à l'émergence et à l'exaltation de l'individualisme au détriment du collectif et de l'intérêt général. Aujourd'hui, l'émulation générée par l'engagement militant a des difficultés à s'imposer comme le ciment fédérateur du monde associatif, maître d'ouvrage et acteur majeur du secteur médico-social.

Ces mutations que nous subissons pour certaines, que nous accompagnons pour d'autres, impactent notre mode de gouvernance et de management, le rapport que nos organisations entretiennent avec l'environnement, interrogent en profondeur nos schémas traditionnels et historiques de fonctionnement et la culture de nos entreprises associatives. Si l'engagement à des valeurs communes doit demeurer le ciment préalable et fédérateur de nos partenariats, les logiques militantes doivent évoluer et s'ouvrir à la mutualisation de compétences et d'expertises, à la structuration pertinente et efficace de partenariats territoriaux, ayant vocation à coproduire des réponses coordonnées et diversifiées en proximité des particularismes locaux et des besoins des personnes, dans une dimension qui vise à privilégier leur inclusion sociale dans leur territoire de vie.

À cette période de l'histoire, dans un environnement qui se complexifie, les droits et les devoirs de chacun doivent être affirmés avec conviction. L'association a souhaité se doter de quatre chartes, charte de la personne handicapée, charte des adhérents, charte du management et la dernière qui vient enrichir cette version modifiée du projet associatif, la charte de gouvernance. Elles viennent rappeler ses axes stratégiques et politiques, ses engagements, ses devoirs et ses obligations. Elles rappellent notre volonté de faire vivre un management responsable qui pose l'humanité et la solidarité en valeur, orienté vers le progrès. Elles contribuent à construire une architecture organisationnelle qui puisse garantir la pérennité du service qu'elle rend aux personnes handicapées et à leurs familles. Enfin, elles rappellent l'attachement de l'association à la défense de l'intérêt général, et participent à la construction d'une organisation qui veille à protéger son indépendance et sa capacité d'agir en instituant de nouveaux rapports de partenariat avec son environnement, qui suppose un renoncement à une certaine forme de citoyenneté, afin de faire prévaloir une parole collective reconnue.

CHARTRE DE LA PERSONNE HANDICAPÉE

La personne handicapée mentale est citoyen à part entière de France, d'Europe et du Monde.

Charte pour la dignité de l'Unapei

Nos convictions

► **La personne handicapée a un droit à vivre pour elle-même et par elle-même dans un environnement favorable à son expression naturelle et spontanée.**

La personne handicapée a le droit de refuser les limites du périmètre, parfois fort étroit, dans lequel par souci de sécurité, de confort personnel ou de facilité, parents et professionnels peuvent être tentés de la voir vivre.

La personne handicapée peut souffrir d'une trop grande exigence de ceux qui l'accompagnent, mais aussi du manque de reconnaissance de ses potentialités, de ses propres désirs et de ses propres exigences. Comme tout être humain, et plus encore peut-être, elle dépend de la confiance et de l'ambition que l'on place en elle.

Admettre que la personne handicapée a le droit « d'être elle-même », c'est admettre qu'elle a le droit de choisir, d'essayer, de se tromper, d'expérimenter, de refuser, et finalement d'imposer ses choix contre les a priori de ceux qui l'accompagnent.

Les accompagnateurs familles ou professionnels doivent veiller à ne jamais la placer dans un état de dépendance totale. Dans une démarche de « prise en charge », il est impératif d'éviter de porter la personne, de porter sa souffrance - c'est un leurre, on n'a jamais mal à la place de l'autre.

- Eviter de l'installer dans une situation de dépendance qui occulte sa singularité et porte atteinte à sa dignité, mais plutôt l'inscrire comme acteur majeur de sa propre vie, introduire dans le débat sa «capabilité», sa capacité d'agir, la restaurer dans sa dimension de sujet.
- L'inviter à faire ses propres découvertes, à explorer ce qui lui semble impossible et inaccessible, en évitant les situations d'échec, stimuler ce qui lui permet de s'inventer, de s'exprimer, d'organiser et explorer son projet de vie, qu'il est primordial de valoriser comme l'œuvre d'un individu à part entière.
- Lui offrir un environnement qui la place en devenir, avec ses rêves, ses utopies, ses désirs ou espoirs, qui n'ont pas besoin d'autorisation, ni de frontières pour être pensés et exprimés.

Chaque personne handicapée a le droit légitime d'être positionnée dans un rôle « citoyen », en étant encouragée, autant que faire se peut, à l'action constructive par opposition à une consommation passive et dépendante.

Chaque personne handicapée a le droit de bénéficier d'un accompagnement individualisé dans un statut d'être humain à part entière, où la vie collective ne doit pas nier les singularités, mais l'incite à promouvoir son identité ; ce n'est pas la personne handicapée qui s'adapte à l'institution, mais l'institution, en se confrontant à un questionnement permanent, qui offre une réponse adaptée à des demandes légitimes.

La jouissance de ses droits ne peut s'exercer que dans le respect des obligations corollaires qui inscrivent son existence dans un espace public et social.

Nos engagements

► L'association s'engage à favoriser la mise en œuvre d'un dispositif qui permet à la personne handicapée de :

- Développer au mieux ses potentialités, d'accéder au meilleur niveau d'autonomie possible eu égard à sa déficience. Pour cela, lui proposer un accompagnement individualisé, adapté à ses besoins ; rechercher la continuité des interventions qui garantissent la fluidité du parcours de vie ; mettre à sa disposition des salariés qualifiés et des compétences pluridisciplinaires, ainsi que des équipements performants, s'appuyer sur des partenariats territoriaux à construire et à réinterroger de manière permanente.
- Exercer et de bénéficier de ses droits à la protection, à la sécurité, y compris sanitaire et alimentaire, le droit à la santé et aux soins, le droit à un suivi médical et psychologique adapté, les droits d'accès aux loisirs aux sports et à la culture.
- Bénéficier d'un dispositif de scolarisation, d'apprentissage, de formation professionnelle et de socialisation qui repose sur la confiance dans ses capacités à progresser, qui stimule, développe, entretient, tant en termes de savoir-faire que de savoir-être, ses ressources individuelles, ses talents et ses potentialités.
- Circuler librement en favorisant les interrelations avec l'environnement social dans les limites de ses capacités d'autonomie.
- Développer dans une démarche individualisée et proactive, les potentialités plutôt que de lutter contre les incapacités, aider chaque personne à explorer la richesse de son univers singulier, pour obtenir le mieux d'elle-même en l'entraînant dans une spirale de construction positive de sa personnalité.
- Préserver le droit à l'intimité, dans le respect de la dignité et de l'intégrité de la personne.
- Vivre une existence affective, en lui reconnaissant ses besoins d'amour, de tendresse, d'intimité et d'amitié.
Voir reconnu sa sexualité dans un espace privé, en lui inculquant des règles éducatives et des valeurs communes qui visent à protéger des

risques inhérents à ce type de relations et à promouvoir l'épanouissement, la dignité et l'intégrité morale de la personne. Cette démarche doit s'accompagner d'un dialogue transparent et authentique entre familles et professionnels, éventuellement aidés de relais extérieurs.

- Devenir acteur responsable et l'aider à éclairer ses potentialités dans une recherche approfondie de ses capacités.
- Être associée directement, quel que soit le degré de ses difficultés ou avec l'aide de son représentant légal, à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accompagnement individualisé et aux décisions qui la concernent.
- Réintroduire le savoir citoyen de la personne handicapée dans les débats qui préfigurent les prises de décisions politiques ou organisationnelles, afin d'interroger la relation entre savoir et pouvoir, faire que la valorisation et la prise en compte du savoir des personnes en situation de handicap, contribue à une forme de gouvernance participative en repositionnant les savoirs experts, les savoirs politiques et les savoirs citoyens.
- Maintenir des liens familiaux ; éviter la séparation des familles ou des fratries, dans le respect des souhaits de la personne et de son projet d'accompagnement individualisé, dans certains cas, dans le respect des décisions de justice.
- Bénéficier d'une information claire, compréhensible et adaptée sur l'accompagnement dont elle bénéficie ainsi que sur ses droits et sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement ou du service.
- Exercer ses droits et accomplir ses devoirs, en lui fournissant les moyens adaptés à sa déficience.
- Être connue et respectée, bénéficier de la protection et être mise à l'abri de toute exploitation.

*« Chacun de nous peut changer le monde,
même s'il n'a pas le moindre pouvoir,
ni la moindre importance »*

Vaclav Havel

CHARTRE DES ADHÉRENTS

L'ADAPEI CÔTES D'ARMOR,
une association accueillante et attractive
pour ses adhérents

► **Quel que soit son motif d'adhésion, l'association offre une place et une réponse adaptée à chacun de ses adhérents.**

Qu'il soit parent ou ami de personne handicapée, association partenaire, l'adhérent peut, au sein de l'association :

- Obtenir des services et une information facilitant l'exercice de son rôle de parent ou de proche,
- Se donner des moyens accrus d'assurer sa responsabilité parentale individuelle.

Dans la possibilité offerte de bénéficier et de contribuer à l'action collective, il peut :

- Acquérir une meilleure compréhension et une plus grande connaissance du handicap,
- Ne pas rester seul face à son problème, s'ouvrir aux autres,
- Se mobiliser et trouver appui pour assurer à son enfant un accompagnement de qualité tout au long de sa vie,
- Revendiquer et obtenir dans le cadre d'une mouvance fédératrice, la solidarité nationale.

Pour cela, l'association
offre à chacun de ses adhérents

- Un lieu de rencontre et de convivialité,
- Un espace d'écoute, d'échange d'informations et de services,
- Des possibilités d'engagement,
- Un lieu d'expression et d'action politique et sociale,
- Un lieu d'exercice du bénévolat.

L'adhésion est fondée sur un engagement collectif et réciproque, de service et de solidarité

Pour cela, chaque adhérent peut, comme il le souhaite et en fonction de ses possibilités :

- S'identifier, être compté comme membre,
- Apporter des contributions financières,
- S'associer aux expressions collectives du mouvement et contribuer à l'élaboration de ses positions,
- Participer aux évènements et manifestations,
- Participer aux décisions de l'assemblée générale,
- Engager sa responsabilité personnelle et mettre à disposition ses idées, sa créativité, ses compétences, du temps pour :
 - Accueillir, informer, former les adhérents,
 - Animer, organiser des événements et manifestations,
 - Contribuer à enrichir le débat en intégrant des groupes de réflexions, au sein des établissements ou dans divers espaces associatifs.
 - Concevoir, porter des projets de réalisations,
 - Représenter les familles et les personnes handicapées dans les instances institutionnelles et politiques, dans les instances fédératives au niveau national, régional, dans les « Conseils de la Vie Sociale »,
 - Administrer et diriger l'association.

Pour ceux qui souhaitent s'engager bénévolement ou exercer des responsabilités de représentation ou d'administration et pour cela, se soumettre à l'élection de leurs pairs, l'association permet de conduire un « parcours d'engagement progressif et personnalisé ».

CHARTE DE GOUVERNANCE

Une association toujours aussi militante

À l'heure où certaines associations semblent vouloir s'engager dans la séparation du mouvement militant et de l'action gestionnaire, avec néanmoins des administrateurs communs, l'Adapei Côtes d'Armor réaffirme très fortement cette double appartenance et responsabilité qui se fondent dans son histoire.

Militante, au sein du secteur associatif, présente dans toutes les instances dont elle dépend, elle défend les intérêts matériels et moraux des personnes handicapées, qu'elles soient accueillies ou non dans ses structures ou services. Elle réaffirme leur place au centre de ses préoccupations, elle veut pérenniser l'accompagnement des familles, à toutes les étapes de la vie.

Sa posture se construit sur l'écoute de la personne handicapée, de ses besoins et son auto-détermination, soutenue par un accompagnement durable tout au long de sa vie, dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet. Elle met en œuvre tous les moyens pour qu'elle en soit l'acteur principal et veille à la fluidité de son parcours en ajustant son offre avec souplesse et réactivité.

Accueillante, elle s'ouvre à toutes les formes de handicap qui se traduisent par un retard global des acquisitions et une limitation des capacités adaptatives des personnes qui ont des difficultés durables à se représenter elles-mêmes.

Elle promeut et encourage l'auto-représentation des personnes handicapées et la représentation démocratique, en les formant et les aidant en particulier au sein du club des présidents de CVS dont elle accompagne la préparation des élections et l'animation de leurs rencontres. Elle leur facilite l'accès à toutes les instances statutaires, commissions ou groupes de travail auxquels ces personnes porteraient intérêt.

Ces actions doivent être menées de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes des personnes. Le Conseil d'Administration veille à leur adéquation au travers de ses orientations stratégiques. L'impact de ces choix stratégiques doit être périodiquement mesuré sur l'organisation et le fonctionnement de l'association.

Une association gestionnaire

Face à des horizons incertains, à des contraintes budgétaires de plus en plus prégnantes, l'Adapei Côtes d'Armor doit veiller à conserver une autonomie financière qui garantira son indépendance et lui permettra de continuer à imaginer et proposer des parcours de vie aussi diversifiés que possible avec des solutions innovantes, telles que Habitat-Handi-Citoyen. Elle se doit de préserver les acquis de ces dernières décennies, sans crainte de les réinterroger. C'est le sens de la démarche esatco, qui au-delà de l'accompagnement social, doit permettre de dégager les marges financières qui seront redéployées vers la recherche de solutions innovantes au service des personnes en situation de handicap.

Le développement de divers partenariats structurés et coordonnés sur les territoires, doit permettre l'émergence de nouveaux modèles d'accompagnement de qualité au service des personnes, et de faire face à des besoins toujours croissants.

Les efforts de rationalisation entrepris au sein de toutes les structures médico-sociales ouvrent des possibilités de croissance externe qualitative. L'Adapei Côtes d'Armor doit répondre aux opportunités de travail en commun et de rapprochement avec toute association ou structure œuvrant dans le même champ et partageant les mêmes valeurs. Sans prôner une politique d'absorption, mais dans la recherche d'alliances intelligentes, et sans renoncer à nos identités respectives, l'association se donne pour devoir, avec ses partenaires éventuels de faire émerger toute solution nouvelle permettant d'élargir le périmètre d'une offre de service commune et co-construite, au bénéfice du plus grand nombre de personnes handicapées.

Dans une société en perpétuelle mutation, l'Adapei Côtes d'Armor doit s'assurer que le chemin qu'elle s'est tracé, soit bien suivi et que ses actions et réalisations restent conformes aux intentions affichées. C'est la vocation du Comité éthique qui permettra cette veille.

Outre les personnes qualifiées et les experts que cette instance pourra s'adjoindre ponctuellement, y siégeront deux représentants des Personnes Handicapées. Celles-ci sont en effet les plus à même d'exprimer l'adéquation des politiques à leurs besoins.

CHARTE DU MANAGEMENT

Une charte au service de l'association et de ses salariés

► Pour assurer la réalisation effective de son projet, l'association fait appel à de nombreux professionnels salariés, exerçant dans ses réalisations une grande diversité de métiers et de spécialisations professionnelles.

« Les salariés représentent le capital humain de l'association. Il est impératif de savoir mobiliser leur intelligence et de fédérer leurs compétences, afin de les faire évoluer dans un environnement qui devra enrichir ce patrimoine ».

La charte du management définit des axes directeurs pour fonder les pratiques de management des dirigeants et des cadres de l'association.

Les engagements du management

Les professionnels constituant le patrimoine humain de notre association, il est impératif d'accompagner les mutations qui impactent parfois brutalement leurs postures et leurs parcours professionnels.

L'association doit :

1. garantir à ses professionnels un cadre de travail favorable à :
 - a. la reconstruction d'un collectif de travail.
 - b. l'intégration du travail en réseau.
 - c. la construction de réponses partenariales.

2. adapter la politique de gestion de ses ressources humaines en :
 - a. accompagnant individuellement les évolutions des compétences des collaborateurs.
 - b. sécurisant par différents moyens l'évolution de leur posture professionnelle, en réponse aux besoins des personnes qu'ils accompagnent et qui appellent des réponses individualisées et singulières.
 - c. développant leur réactivité permanente pour faire face aux évolutions du secteur avec des modes d'accompagnement plus modulables (exemple : accueil temporaire, de jour, en complémentarité avec d'autres partenaires).

- d. leur permettant de valoriser leur expertise, afin de répondre aux appels à projet, en favorisant la mise en œuvre d'un maillage de compétences avec différents partenaires, pour assurer une réponse appropriée, diversifiée, territorialisée, qui soit adaptée aux attentes des prescripteurs.
- e. développant leur disponibilité à l'autre : personnes accompagnées, familles, autres professionnels auxquels ils peuvent faire appel en interne et en externe.
- f. les accompagnant dans la déconstruction de leur savoir-faire, pour mieux les aider dans leur reconstruction; savoir-faire reconnu pleinement en interne et en externe
- g. les aidant à sortir des « cadres et schémas » traditionnels en ouvrant des espaces de créativité et en valorisant l'innovation.

Mutualiser la valeur ajoutée et les ressources

Les ressources obtenues et la valeur ajoutée produite par les établissements (valeur ajoutée de compétences, financière, technique), doit être mutualisée et redistribuée selon des axes prioritaires définis en concertation entre les administrateurs au titre de la gouvernance associative et la direction générale.

Les Directeurs, les cadres intermédiaires, les représentants du personnel, qui sont des chevilles ouvrières de la dirigeance doivent être intégrés dans le processus de concertation.

Encourager et soutenir l'implication des salariés de l'association

Pour défendre ses positions et ses valeurs, l'association s'appuie sur la compétence et l'implication individuelle et collective de ses professionnels.

Elle encourage et rend possible leur prise de responsabilités au service du projet.

Elle valorise et favorise en permanence leurs efforts d'innovation, leur recherche et les expérimentations.

Elle facilite leur expression individuelle et collective.

Elle fait vivre des espaces de réflexion où professionnels, personnes en situation de handicap, parents, peuvent donner un sens commun à l'action, contribuer à l'élaboration et à la diffusion d'une pensée partagée fondant l'action et différenciant les pratiques dans ces réalisations.

Fonder la relation sociale sur le contrat, le respect du droit et la réciprocité des engagements et des devoirs

L'association est garante du respect par ses dirigeants, du droit, des règles et des conventions de travail.

Elle veille à ce que ses relations avec les salariés soient fondées sur le contrat : contrat de travail avec tous, définition des missions, mandats et délégations avec ses cadres de direction, cadres intermédiaires et cadres fonctionnels.

L'association prend en compte, dans un espace de dialogue contradictoire et de compromis, initié au moment de la conclusion du contrat de travail, la capacité des salariés, de par la mobilisation de leurs compétences et de leur parcours professionnel, à contribuer à enrichir le collectif de travail, au service des personnes accompagnées dans nos établissements et services. Ce dialogue permanent se poursuit notamment grâce aux rencontres régulières, entre les salariés et leurs cadres de proximité, à l'occasion des entretiens professionnels.

Ces contrats doivent être explicites, négociés, consentis et prévoir la réciprocité des engagements, des droits et des devoirs.

L'association s'appuie sur l'arsenal réglementaire, et en particulier les accords d'entreprise, pour concevoir et construire dans un cadre paritaire, un espace social, qui veille à la protection et à l'intérêt de l'ensemble des ressources humaines de l'association. Elle veille à élaborer un cadre réglementaire interne, innovant, créatif et protecteur.

L'exercice de la direction

La direction de l'association et de ses services est assurée :

- par le président et son bureau. Membres adhérents de l'association, ils reçoivent de l'Assemblée Générale et du Conseil d'administration mandat de « dirigeants bénévoles ». Ils assurent le contrôle de la bonne utilisation des ressources et des moyens dont dispose l'association. Ils veillent au respect de la démarche éthique et des axes définis par le projet associatif, par le biais d'un comité de surveillance éthique.
- par le directeur général qui reçoit délégation du président. Il veille au niveau de performance à court et moyen terme de l'association. Il définit des plans d'actions et s'assure de leur cohérence avec la stratégie globale de l'association. Il clarifie la vision qualitative du développement et du devenir de l'association. Il donne du sens au projet, en l'intégrant dans une démarche managériale fédératrice et partagée par les salariés et les acteurs de l'association. Il veille au positionnement stratégique de l'association, à sa place, à sa capacité d'influence, sur l'environnement territorial départemental, régional voire national. Il veille à ce que le développement de l'association vienne enrichir l'intérêt général.
Il exerce son mandat de dirigeant salarié en s'appuyant sur un comité de direction, composé des différents directeurs d'établissements et des services fonctionnels du siège.
- par les responsables de directions fonctionnelles du siège et les directeurs d'établissements qui reçoivent délégation de mission du directeur général. En tant que membres du comité de direction, ils contribuent au management stratégique de l'association et peuvent, sur délégation du directeur général, exercer des responsabilités transversales.

L'association s'est assurée qu'ils ont la qualification et les compétences nécessaires pour exercer, en son nom, la direction d'établissements médico-sociaux dans le cadre de la délégation de service public.

Les dirigeants bénévoles élus veillent à :

- Définir de manière explicite et contrôler les délégations de pouvoir des cadres « dirigeants salariés ».
- Les associer pleinement à l'élaboration des politiques et aux décisions stratégiques.

- créer un cadre facilitant leur implication, leur responsabilisation professionnelle, l'expression de leur créativité,
- sécuriser l'exercice de leur action et responsabilités professionnelles,

Les dirigeants salariés s'engagent :

- vis-à-vis des dirigeants élus de l'association, à respecter l'étendue et les limites de leurs propres délégations et à leur en rendre compte systématiquement.
- à mettre à leur service leurs compétences et à leur apporter tout l'appui nécessaire pour faciliter l'exercice de leur mandat de bénévole.

Ensemble les dirigeants bénévoles et salariés veillent, pour le personnel salarié de l'association :

- à créer un cadre facilitant leur implication, leur responsabilisation professionnelle, l'expression de leur créativité,
- à définir de manière explicite et contrôler leurs missions et délégations.
- à sécuriser l'exercice de leur action et responsabilités professionnelles,
- à favoriser leur évolution professionnelle dans un environnement de travail de qualité.
- à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans le cadre d'une démarche individualisée et à mutualiser les moyens et objectifs de formation.
- à reconnaître et à valoriser le rôle des institutions représentatives et rechercher à chaque fois que possible la construction d'accords collectifs, visant une qualité de vie au travail,
- à rechercher l'implication des instances représentatives du personnel et de leurs représentants, dans des instances de réflexions et de concertation, qui visent à l'amélioration de l'environnement professionnel, à la cohésion et à la cohérence du collectif, à la qualité de vie des personnes handicapées, à l'élaboration de réponses innovantes.

Les missions de l'encadrement

Les cadres salariés (directeur, directeurs-adjoints, chefs de service,...) doivent, ensemble et de manière coordonnée, assurer :

- L'unité et la cohérence du pilotage stratégique des différentes entités gérées par l'association ; pilotage stratégique qui prend en compte toutes les mutations et évolutions à venir du secteur.
- Une coordination d'une interdisciplinarité entre les différents et nombreux métiers existants ou à venir dans nos établissements et services.
- La mise en œuvre et le contrôle de délégations de responsabilités à tous les niveaux de l'organisation.
- Les conditions favorables à la mobilisation constructive de l'intelligence des collaborateurs en maintenant un dialogue permanent.
- L'entretien d'une culture d'entreprise, en veillant à la diffusion des valeurs, à l'éthique et au sens de notre engagement, en donnant du sens à nos actes professionnels.
- Au travers d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la construction de parcours professionnels répondant aux attentes et aux besoins des salariés.

Afin de favoriser la cohérence et le portage collectif de nos ambitions, des rencontres biannuelles regroupant l'ensemble des cadres opérationnels (cadres du siège, directeurs, directeurs-adjoints, chef de service), sont organisées par le directeur général et son équipe, en vue de partager une vision commune et d'échanger sur la politique et le développement de l'association et, sur les axes prioritaires qui sous-tendent leur mise en œuvre opérationnelle.

Les moyens au service de notre ambition de gestion de nos richesses humaines

1) Mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des compétences

► Par un accord d'entreprise conclu en 2003 et renégocié en 2013, avec les organisations représentatives du personnel, l'association a défini le socle d'une politique ambitieuse et concertée de gestion prévisionnelle des compétences.

Le but poursuivi

- Redonner du sens commun
- Renforcer un projet collectif de travail
- Valoriser les compétences en s'appuyant sur les savoir-faire reconnus des salariés
- Encourager la créativité, le sens de l'innovation de ses professionnels
- Identifier les potentiels et accompagner les parcours professionnels au regard des évolutions et des perspectives.

Les objectifs opérationnels

- Préciser et définir les missions de chacun notamment au travers d'un référentiel des emplois, cohérent avec le référentiel des services rendus dans nos établissements. Les fiches métiers doivent afficher, au titre des missions générales portées par tout salarié de l'association, que « conformément au projet associatif qui réaffirme la place fondamentale de la personne accompagnée et sa primauté sur les structures, les salariés se placent dans une posture professionnelle marquée par des rapports égaux, favorisant, par l'écoute, le dialogue, l'expression des désirs et des besoins de la personne. Dans l'espace d'un débat contradictoire, qui privilégie l'ouverture, la concertation et la coopération avec la personne handicapée considérée comme co-productrice de son projet, les salariés veilleront à développer leur capacité d'adaptation, qui les conduira à ajuster et à individualiser en permanence leurs réponses ».
- Acquérir des compétences nécessaires à des activités en évolution, à l'accompagnement de nouveaux publics.
- Questionner individuellement ou collectivement l'action menée afin de trouver des réponses positives dans un élargissement des perspectives.
- Obtenir la validation des qualifications nécessaires pour la promotion et les reconversions.
- Encourager la mobilité
- Se doter de moyens et d'outils pour accompagner les évolutions des cœurs de métiers.

2) Une politique de formation toujours plus ambitieuse

- Poursuivre la politique de formation engagée, depuis plusieurs années, au sein de l'association.
- Encourager l'enrichissement des parcours professionnels des collaborateurs, au travers des dispositifs de formation (VAE, CPF, actions de profes-

- sionnalisation, bilans de compétences,...).
- Renforcer notre positionnement dans l'accueil de stagiaires et au titre des formations initiales par des partenariats actifs avec les écoles et les centres de formation.
 - Associer à chaque parcours professionnel, l'acquisition pour chaque salarié, d'un patrimoine de connaissances, capable d'enrichir le capital théorique de l'association, mais permettant à chacun, de se ressourcer et de mettre en perspective son évolution de carrière.
 - Favoriser l'inter-culturalité des professionnels en leur proposant des « passerelles », des stages de découvertes mis en place avec les partenaires de l'association.

3) Une volonté : « prendre soin de ceux qui accompagnent »

- Construire, en partenariat avec les instances représentatives du personnel, une politique de prévention de la santé de nos professionnels, en prenant en compte la pénibilité des métiers et la complexité des accompagnements en constante évolution,
- Favoriser et dynamiser l'application des dispositions de nos accords générations et tous ce qui concourent à la prévention des risques psycho-sociaux,
- Apporter un soutien approprié aux professionnels en difficulté dans des situations complexes au travers d'espaces de paroles et de régulation autour des pratiques professionnelles,
- Instaurer un dialogue permanent entre les professionnels de terrain et cadres de proximité notamment par des entretiens professionnels et de lieux de médiation,
- Permettre aux salariés de transférer leurs savoir-faire à de nouveaux salariés, par des actions de tutorat et ou de parrainage.

Ce management de l'économie sociale et solidaire est en cohérence avec le projet associatif de l'Adapei Côtes d'Armor, fondé sur des valeurs humaines fortes et respectueuses des salariés, qui constituent une véritable richesse du fait de leurs compétences et de leurs parcours.

De cette volonté affirmée dépend l'avenir de notre association. En valorisant la mobilisation de nos ressources internes, notre capacité à inciter une démarche de réflexion permanente et réflexive, issue d'une maïeutique collective, à valoriser et à promouvoir l'intelligence des bénévoles et des salariés.

Par cette charte, nous réaffirmons notre volonté de proposer aux salariés, dans une démarche de diagnostic partagé :

- de nous engager ensemble à faire vivre un management responsable qui pose l'humanité et la solidarité en valeur,
- un management orienté vers le progrès participant à la performance sociale de l'association et des établissements,
- un management opérationnel, visant à se centrer sur la qualité du service rendu à la personne, dans l'esprit et la philosophie définis par le projet associatif et la charte des usagers de l'Adapei Côtes d'Armor.



Association départementale des amis et parents
de personnes handicapées mentales des Côtes d'Armor

6 rue de Villiers de l'Isle-Adam
BP 40240 - 22192 Plérin Cedex
T. 02 96 62 66 77
adapei.22@adapei22.com
adapei-cotesdarmor.fr