

LES GRANDS PRINCIPES D'ACTION ET DE GOUVERNANCE DU MOUVEMENT UNAPEI

Depuis son origine, le mouvement Unapei a su cultiver la force des convictions politiques pour améliorer la situation des personnes handicapées avec la responsabilité de créer et de gérer des établissements et services pour apporter les meilleures solutions possibles.

C'est parce que nous croyons en l'efficacité de ce modèle éprouvé que nous continuons sans relâche, non seulement à le défendre, mais aussi à en faire la pédagogie.

La plus-value parentale apportée par les familles et par les personnes handicapées elles-mêmes, ainsi que par les autres bénévoles, dans leurs missions politiques et associatives est complémentaire avec l'action, elle aussi essentielle, des professionnels dans la gestion.

Cette complémentarité est la clé de voute d'une bonne gouvernance dans le respect du rôle et des responsabilités de chacun.

Le dossier que nous présentons à nos lecteur est issu directement d'un guide rédigé et diffusé par l'Unapei.

Après un rappel de quelques chiffres situant l'importance du mouvement, il présente les principes d'action de nos associations et le fondement de la gouvernance de nos associations gestionnaires.

LE MOUVEMENT UNAPEI EN QUELQUES CHIFFRES

L'Unapei fédère plus de 500 associations qui ont le statut d'associations affiliées (la majorité) ou bien le statut d'associations correspondantes.

309 associations sont gestionnaires d'établissements et services avec des tailles très variables d'une association à l'autre.

Associations Unapei*	Toutes associations	Gestionnaires	Non Gestionnaires
Unapei	21 (5 %)		21 (18 %)
Associations Départementales	90 (22 %)	68 (22 %)	22 (19 %)
Associations locales	245 (58 %)	172 (56 %)	73 (63 %)
Associations tutélaires	69 (16 %)	69 (22 %)	
Total Unapei 2014	425 (100 %)	309 (100 %)	116 (100 %)
	100 %	73 %	27 %

*Hors associations spécialisées à vocation nationale et sections des associations départementales

Source : Unapei 2014

L'organisation de l'Unapei s'est construite sur une dynamique ascendante, c'est-à-dire du local vers le national.

Cette spécificité a permis le développement et l'innovation dans les associations mais a engendré une organisation très différente selon les régions : le nombre d'associations par département varie fortement ainsi que le nombre d'établissements gérés par association.

Mais l'Unapei souffre de ne pas être suffisamment identifiée par le grand public alors qu'elle est le principal mouvement associatif du handicap en France et en Europe. Les différentes dénominations des associations affiliées (Apei, Papillons blancs, Envol...) génèrent une grande confusion et un manque de visibilité. De ce fait, il est primordial que la marque « Unapei » soit valorisée auprès du grand public et des partenaires.

Associations gestionnaires	Total	Petites <300 places	Moyennes et Grandes 301-1000 places	Très grandes >1000 places
	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %
Associations départementales	68 (29 %)	11 (12%)	29 (27%)	28 (70%)
Associations locales	172 (72%)	80 (88%)	80 (73%)	12 (30%)
Total	240 (100%)	91 (38%)	109 (45%)	40 (17%)
Nombre de places gérées	140 294 (100%)	13 823 (10%)	61 133 (43%)	65 338 (47%)

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE APPLICABLES À TOUTES LES ASSOCIATIONS

Animer la vie associative et développer la solidarité familiale par :

- l'existence de services centrés sur la satisfaction des besoins des familles ;
- le développement de manifestations associatives et de lieux d'échanges pour les familles.

Traduire en actes dans le fonctionnement associatif, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées par :

- la participation active des personnes handicapées aux instances associatives : conseils de la vie sociale, groupes de travail, commissions, voire conseil d'administration ;
- le développement de partenariat avec les acteurs de santé, des loisirs, de l'économie ;
- l'inscription dans des réseaux associatifs, sociaux et culturels ;
- l'ouverture des instances associatives aux personnes non directement concernées par le handicap mental ;
- la définition d'un cadre relatif à l'intervention des bénévoles dans les établissements et services.

Définir et mettre en œuvre des politiques par :

- l'organisation du recueil des attentes des familles ;
- la mise en place d'une commission d'évaluation des besoins et d'analyse prospective ;
- l'association des familles à l'élaboration des projets d'établissement ;
- l'existence de commissions partenariales : parents, professionnelles et personnes handicapées ;
- la participation de l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet associatif ;
- l'élaboration de supports de communication témoignant de la réalité de la vie des familles ;
- la prise en compte des compétences des familles, notamment dans les relations avec les professionnels.

Développer la qualité dans l'animation et la gestion du service par :

- la mise en place de « conseils de la qualité » ;
- le développement des enquêtes de satisfaction auprès des usagers.

Renforcer le pouvoir d'influence du Mouvement en :

- affirmant et défendant la spécificité du handicap mental dans toutes les instances politiques et décisionnelles ;
- renforçant la synergie entre tous les échelons du mouvement.

Assurer la pérennité des associations du mouvement par :

- une politique active de participation des familles au sein des conseils de la vie sociale ;

- le développement des lieux d'expression (groupes de paroles...)
- l'implication progressive des parents dans les différentes instances associatives (commissions, groupes de travail...)
- la mise en œuvre d'un plan de formation des administrateurs et de tout bénévole actif, en cohérence avec le projet associatif ;
- des mesures susceptibles d'aider les parents actifs à s'impliquer dans le Mouvement ;
- l'action auprès des pouvoirs publics pour l'obtention d'un véritable statut des bénévoles ;
- la définition d'une stratégie d'adhésion et de renouvellement.

Le projet associatif

La fonction du projet associatif

Le projet associatif a pour fonction de préciser les orientations définies par l'association, tant en matière de représentation des personnes handicapées et de leurs familles, d'action associative que de développement de l'offre sociale et médico-sociale.

Il s'agit par conséquent d'un document à vocation d'abord politique et stratégique, élaboré en général pour une durée de 3 à 5 ans.

Il doit également tenir compte de l'évolution de l'environnement, des attentes nouvelles des personnes handicapées et de leurs familles, de l'environnement administratif particulièrement « mouvant » dans le secteur social et médico-social, etc...

Le projet associatif, pour ne pas risquer de n'avoir qu'une fonction symbolique et « proclamatoire », doit pour plus d'efficacité comporter des orientations stratégiques concrètes, ainsi que des objectifs opérationnels quantifiables et mesurables.

Il revêt une double dimension : il est tout à la fois une démarche permettant de forger un consensus autour de valeurs et d'objectifs partagés et un outil de développement global de l'association.

Son élaboration

Le projet associatif n'a de sens que s'il a fait l'objet d'un très large consensus.

Cela nécessite que son élaboration soit le fruit d'un travail participatif partagé par l'ensemble des composantes de l'association ((responsables élus, adhérents, personnes handicapées, professionnels,...)

Il apparaît tout à fait indispensable de faire adopter le projet associatif par l'assemblée générale de l'association, qui seule pourra lui donner la force et la légitimité indispensables.

Il est important d'élaborer un plan d'actions du projet associatif et de prévoir un suivi régulier de sa mise en œuvre.

Le projet associatif, outil de communication

Le projet associatif est également un outil de communication permettant à l'association de communiquer autour de ses valeurs, de ses orientations, de ses projets.

Il est indispensable qu'il soit communiqué aux partenaires externes : ARS, Conseil départemental, MDPH, fournisseurs, clients etc.

Il constitue également un outil de communication interne qui doit être porté à la connaissance de l'ensemble des familles adhérentes ou non.

Il apparaît primordial que le projet associatif soit aussi accessible aux personnes handicapées mentales (Utilisation du Facile à lire et à comprendre...)

LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS GESTIONNAIRES DE L'UNAPEI EN 5 PRINCIPES

Préserver la complémentarité de l'action politique et gestionnaire

La complémentarité des missions de représentation politique et de gestionnaire d'établissements et services est une plus-value primordiale des associations membres du mouvement.

Préconisations

Maintenir au sein de l'association les deux fonctions indissociables : gestionnaire parentale et représentation politique. Maintenir la solidarité entre les familles dans le cadre de l'action associative et associer les parents aux décisions politiques de gestion.

Garantir au sein des conseils d'administration une participation majoritaire de représentants des familles regroupés par territoire

Les conseils d'administration des associations doivent être composés de représentants des parents présents sur les territoires de l'association. C'est généralement le cas des associations organisées en sections.

Préconisations

Maintenir au sein des conseils d'administration la présence d'au moins 2/3 de « parents » ou de personnes handicapées ;
Veiller à ce que les adhérents présents sur les territoires soient représentés au conseil d'administration ;
Assurer une présence des familles à tous les échelons de l'organisation (conseil de la vie sociale, commissions ou groupe de travail...)

Prendre des décisions éclairées

Les conseils d'administration sont de véritables lieux de prise de décisions politiques et stratégiques.

Préconisations

Définir des orientations politiques claires sur la base du projet associatif et des travaux préparés en amont au sein de commissions de travail constituées et mandatées par le conseil d'administration ;
Assurer la formation des administrateurs des associations.

Favoriser et encourager la participation directe des personnes handicapées aux instances associatives

La gouvernance de nos associations ne saurait se construire sans intégrer la réflexion des personnes handicapées mentales.

Les commissions et groupes de travail

Pourquoi des commissions ?

Les conseils d'administration sont de véritables lieux de prise de décisions politiques et stratégiques. Pour cela, il est indispensable que les décisions soient prises sur la base de travaux préparés préalablement en commissions ou groupes de travail (commissions financières, projet et développement, action associative...).

Ces commissions sont mandatées chaque année par le conseil d'administration. Elles sont constituées d'administrateurs ayant une compétence sur le thème de la commission et de référents qualifiés (parents, amis et/ou professionnels).

Se réunir n'est jamais une fin en soi, mais un moyen de conduire un projet, mener une réflexion de fond ou résoudre une difficulté.

Les commissions et groupes de travail doivent ainsi être constitués de personnes à même de formuler collectivement des propositions concrètes. Il est nécessaire de dégager les moyens pour assurer la formation des administrateurs (séminaires...)

Il est important que les commissions, créées par le conseil d'administrations pour éclairer sa réflexion, soient présidées par un administrateur.

Préconisations

Mettre en œuvre les moyens nécessaires à la participation directe des personnes handicapées : accompagnement, adaptation des supports de communication, Adapter à cet effet les statuts de l'association

Utiliser une définition commune du rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent est le représentant de l'association auprès des familles sur un territoire défini. Il en porte les projets et la parole.

En aucun cas, l'administrateur référent ne peut avoir de responsabilité opérationnelle et hiérarchique dans la direction de l'établissement ou du service

Préconisations

Formaliser la mission de l'administrateur référent : mise en œuvre du projet associatif, remontée des besoins et attentes des familles et personnes handicapées au conseil d'administration de l'association.
Désigner l'administrateur référent auprès d'une structure qui n'accueille pas son enfant handicapé.