



PROJET
ASSOCIATIF ARIMC

VALIDE par L'ASSEMBLEE GENERALE DU 25 JUIN 2009



PLAN GENERAL

Propos liminaires

1. Historique de l'association	p 5
2. Raisons de la modernisation du projet associatif	
2.1. Contexte externe	p 7
2.2 Contexte interne	p 8
3. Les valeurs de l'ARIMC	p 9
4. Le cadre éthique	p 10
5. La gouvernance et la « dirigeance »	
5.1. La gouvernance	p 11
5.2. « La dirigeance »	p 11
6. Les principes d'action	
6.1. La dimension associative	p 13
6.2. L'accompagnement	p 13
6.3. Une gestion rigoureuse et porteuse de sens	p 14
6.4. Une gestion des ressources humaines cohérente et novatrice	p 14
6.5. Un service social centralisé	p 15
6.6. Une gestion du patrimoine tourné vers un habitat adapté	p 15
6.7. Une procédure d'alerte directe	p 15
7. Les fondamentaux de l'ARIMC	
7.1. Une association dynamique, mais tournée vers quelles personnes ?	p 17
7.2. Une association riche de son passé, mais résolument tournée vers l'avenir	p 17
7.3. Définition du rôle de bénévoles	p 18
7.4. Un accompagnement sans cesse interrogé, respectueux des personnes et de leur famille	p 18
7.5. L'ARIMC dans son environnement	p 19
7.6. La scolarisation	p 19
7.7. La médicalisation	p 20
7.8. Le travail adapté	p 20
7.9. L'accueil de jour	p 21
7.10. Les formes d'hébergement	p 21
7.11. L'accompagnement à domicile	p 22
7.12. Les loisirs et les vacances	p 22
7.13. L'aide aux aidants - le droit au répit	p 22
7.14. La vie citoyenne, sociale, sportive, culturelle et culturelle	p 22
7.15. La vie affective et sexuelle	p 23
7.16. Les projets individuels	p 23



8. Les orientations stratégiques

8.1. La politique associative

- 8.1.1. Affirmer la dimension politique dans le domaine de la paralysie cérébrale : p 24
- 8.1.2. Développer les relations et la synergie avec les associations du domaine du handicap en général p 24
- 8.1.3. S'inscrire dans une dynamique partenariale p 24
- 8.1.4. Augmenter le nombre des adhérents p 25
- 8.1.5. Rechercher des fonds propres p 25
- 8.1.6. Renforcer l'efficacité des instances associative p 25
- 8.1.7. Renforcer l'efficacité des instances représentatives des usagers et de leur famille p 25
- 8.1.8. Créer un conseil de vigilance p 26
- 8.1.9. Créer des observatoires p 26
- 8.1.10. Mettre en place les évaluations interne et externe p 26

8.2. Les actions associatives

- 8.2.1. Apporter des aides aux vacances p 27
- 8.2.2. Aider à la mise en place des réseaux de solidarité pour les présences à domicile p 27
- 8.2.3. Proposer des animations de week-end pour les adolescents et adultes p 27
- 8.2.4. Mobiliser les bénévoles et valoriser leurs actions et apports p 27
- 8.2.5. Mettre en place des actions d'information, soirées à thème, colloques, groupes de paroles p 28
- 8.2.6. Définir des rôles des amis et sympathisants non adhérents au sein de comités locaux p 28

8.3. Création et gestion d'Etablissements et services

- 8.3.1. Signer des CPOM avec l'Etat et les collectivités territoriales p 28
- 8.3.2. Obtenir l'agrément du siège et du service social p 28
- 8.3.3. Enrichir nos réponses dans le domaine de l'enfance p 28
- 8.3.4. Enrichir nos réponses dans le domaine des adultes p 29
- 8.3.5. Offrir des réponses médicales dans les CAJ P 29
- 8.3.6. Optimiser l'offre en matière géographique pour les CAJ P 29
- 8.3.7. Améliorer l'offre de transport p 29
- 8.3.8. Promouvoir les solutions de transition pour travailleurs en ESAT p 29
- 8.3.9. Promouvoir des solutions de transition pour les personnes vivant en famille p 30
- 8.3.10. Prendre en compte les projets spécifiques liés au vieillissement p 30
- 8.3.11. Développer les accueils temporaires p 30
- 8.3.12. Améliorer la synergie et la collaboration entre les établissements p 30



9. Une gestion des ressources humaines	
9.1.Gérer les talents au travers d'une GPEC	p 31
9.2.Conduire la mutation de l'ARIMC en organisation apprenante	p 31
9.3.Accompagner les changements dans le respect des valeurs associatives	p 31
9.4.Assurer une veille sociale et juridique	p 31
10. Une gestion financière	
10.1. Etablir des plans financiers	
10.2. Rechercher des fonds propres	p 32
10.3. Rénover et entretenir le patrimoine	p 32
10.4. Utiliser les structures juridiques adaptées	p 32
11. La communication interne et externe	
11.1. Définir un plan de communication interne et externe	p 33
11.2. Animer le site WEB	p 33
11.3. Développer les relations avec les médias – actions de lobbying	p 33
11.4. Communiquer dans les milieux scolaires et universitaires	p 33
CONCLUSION	p 34
Glossaire	p 35
Annexes	
▪ Historique de l'association	p 36
▪ Fiche action scolarisation	p 40
▪ Fiche action formation tout au long de la vie*	
▪ Fiche action médicalisation*	
▪ Fiche action « accueils de jour »*	
▪ Fiche action « Les formes d'hébergement »*	
▪ Fiche action « les interventions et aides à domicile »*	
▪ Fiche action « La vie affective »*	
▪ Fiche action « Les observatoires »*	
▪ Fiche action « l'aide aux aidants »*	
▪ Objectifs à atteindre entre 2010 et 2014*	
Méthodologie du projet*	

* en cours de rédaction



Propos liminaires

Forte de son expérience de cinquante ans au service des personnes handicapées, l'ARIMC, association de parents et d'amis, réaffirme dans son projet associatif son identité, ses valeurs et ses buts. Ce projet fonde l'action de l'association et permet à ses adhérents, et à tous ceux qui participent à ses missions, professionnels et partenaires, de réunir leur force, leur volonté et leurs talents pour les faire converger afin de mener des actions de qualité.

1. Historique de l'Association

L'historique de l'ARIMC sera traité ici dans ses grandes lignes. Une annexe développera de manière plus importante les évolutions qui ont eu lieu durant ces cinquante dernières années.

En 1959, l'ARIMC se crée pour donner aux personnes Infirmes Motrices Cérébrales des lieux de vie et faire reconnaître leur citoyenneté. Elle fonde son premier service, une garderie, place de la Comédie à Lyon. Trois années plus tard, en 1962, elle ouvre un centre d'éducation spécialisé, rue Leclerc, qui se verra agrandi en 1965.

L'année 1967 voit la naissance de l'IMP qui prendra plus tard le nom de Judith Surgot. En 1968, c'est un IMPro qui est installé à la Duchère. Une consultation de dépistage et de traitement précoce est mise en place à St Genis-Laval dès 1970, année au cours de laquelle l'IMPRO se transforme en foyer CAT. C'est à cette même époque que l'association décide d'embaucher la première assistante de service social, puis une deuxième qui formeront dès 1971 le service social associatif qui ne cessera de grandir jusqu'à aujourd'hui.

Le premier gros établissement de l'ARIMC voit le jour à Dommartin. Il s'agit du CEM Jean-Marie Arnion qui ouvre ses portes en 1970 avec des appartements à la Tour de Salvagny, commune voisine de Dommartin. Le siège social est transféré de la place de la Comédie à Caluire en 1974. Un foyer CAT est construit sur la commune de Dommartin, l'Etang Carret, qui ouvrira ses portes en 1976.

Poursuivant sa volonté de toujours mieux répondre aux besoins des personnes, et s'inscrivant dans la logique d'institutionnalisation de l'époque, l'ARIMC s'étend sur le département de l'Ain et construit le site de Virieu-le-Petit qui comprendra un CAT et un foyer d'hébergement.

Le siège s'installe en 1980 dans les locaux qu'il occupe aujourd'hui, 20 bd de Balmont dans le 9^{ème} arrondissement, locaux qui accueilleront également l'internat de l'IMP dès 1982 et le service social. Au cours de cette même année, la consultation de St Genis Laval se transforme en Centre d'Action Médico-Social Précoce. En 1982 est créé un SESSAD (service d'éducation spéciale et de soins à domicile) pour accompagner l'insertion en milieu ordinaire des enfants IMC.

En 1985, rompant avec la construction d'institutions importantes, l'ARIMC crée un site d'hébergement plus petit, « à taille humaine », le foyer Joe Bousquet. Deux ans plus tard, un Service d'Accompagnement et de Soutien, le SAS, est mis en place pour soutenir les personnes



souhaitant vivre à domicile. C'est également l'année de l'ouverture d'un Centre d'Activité de Jour, celui de VIAHDUC Tour, situé dans la tour de la Duchère.

En 1990, la Halte-garderie est ouverte avec la particularité d'accueillir indistinctement des enfants porteurs de handicaps et des enfants non porteurs de handicaps. Le CAT de la Duchère installe une annexe rue du Bourbonnais, toujours dans le 9^{ème}.

En 1992, un second SAS voit le jour, mais accolé au foyer CAT de Virieu, ainsi qu'un nouveau CAJ qui deviendra celui de Moncey quatre années plus tard. C'est en 1993, que l'ARIMC ouvre le foyer de Villepatour sur la commune d'Ecully, avec son annexe le CAJ VIHADUC Fort et la résidence « Malval » à Vaulx-en-Velin.

En 1996, répondant à des locaux trop vétustes, le CAT de la rue des Sources est reconstruit sur le plateau de la Duchère. Il prendra le nom du fondateur de l'ARIMC, Henri Castilla. Un CAJ lui est ajouté. Virieu-le-Petit continue son extension au nord de la commune pour son atelier mécanique. Enfin, la « Résidence Anne Floriet¹ » s'ajoute aux nombreuses possibilités d'hébergement offertes aux usagers.

Commençant une dynamique de médicalisation, l'Etang Carret transforme 20 places de foyer d'hébergement en places de Foyer d'Accueil Médicalisé, dont la capacité monte très vite à 21 places. Cette même année, l'IMP Judith Surgot quitte Tassin la Demi-lune pour s'installer dans des locaux flambants neufs à Francheville. Les réponses aux besoins en hébergement pour adultes se trouvent augmentées des places du « Foyer Joe Bousquet » à Champagne-aux-Monts d'Or.

En 2002, le CAMSP et la Halte-garderie obtiennent la construction d'un magnifique espace sur le site d'une ancienne école de la Duchère. Les locaux permettront également d'accueillir des salles de formation pour ARIMC formation. Le SESSAD de Lyon s'étend par une nouvelle antenne sur Villefranche-sur-Saône. L'acquisition d'une propriété proche de Virieu, à Artemare, permet de proposer des hébergements nouveaux aux résidents de Virieu, mieux intégrés dans un bourg. C'est également l'occasion de réhabiliter le site de Virieu et de moderniser les chambres des usagers.

L'année 2003 est celle de l'ouverture de Meyzieu anticipé sur le site de l'hôpital du Vinatier. En 2004, l'Etang Carret attend toujours un programme de rénovation et ne peut qu'agrandir ses surfaces de CAJ par l'achat de bâtiments légers de type ALGECO.

En 2005, le foyer de Meyzieu ouvre ses portes en 2005 pour offrir des solutions d'hébergement, de FAM et de CAJ à plus de 70 personnes.

Enfin, en 2010, un nouvel établissement ouvrira ses portes à Craponne. Il comprendra un Foyer d'Accueil Médicalisé, une Maison d'Accueil Spécialisé, un Foyer de Vie et un Centre d'Activité de jour.

Cette succession de projets et d'évènements montre la puissance de la dynamique de l'ARIMC et sa capacité à se développer en créant et en expérimentant les solutions les plus adaptées aux besoins des personnes en situation. L'importance de l'action associative, notamment dans sa capacité de proposer des loisirs et des vacances adaptées aux personnes IMC sera développée dans l'annexe développant le présent historique.

¹ patronyme choisi par les résidents en l'honneur de la championne para-olympique en lieu et place de l'appellation « Foyer Nérard »



2. Raisons de la modernisation du Projet Associatif

2.1. Le contexte externe

Depuis sa création en 1959, le projet de l'ARIMC s'est inscrit dans le cadre des politiques publiques et dans le respect des réglementations en découlant. Le bloc législatif impulsé par les lois de 1975, modernisé en raison des lois de décentralisation, touche aujourd'hui à son terme et se voit remplacé par un autre arsenal juridique dont la première pierre est la loi de janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, enrichie par la loi de février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation des personnes handicapées », dite « loi handicap », lois déclinées par différents décrets, dont le décret budgétaire de 2003.

Les relations avec la puissance publique, qu'elle soit d'Etat, régionale ou départementale, évoluent vers une contractualisation formalisée, notamment par l'instauration des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, les CPOM. Cette dimension contractuelle se retrouve également dans les relations avec les personnes en situation de handicap, appelées désormais « usagers » dont il convient de décrire les modes d'accompagnement et non plus seulement de « prise en charge ». Au-delà de la seule rupture sémantique, l'invitation est faite à l'ARIMC, à ses adhérents et aux salariés qu'elle emploie, de se positionner différemment vis-à-vis des personnes accueillies.

Cela se traduit par l'instauration de droits nouveaux pour les usagers et leur famille. Leur expression est mieux prise en compte notamment au sein des CVS (Conseil de la Vie Sociale) ou par le biais d'enquêtes de satisfactions. Les usagers sont invités à participer à l'écriture des projets les concernant au premier chef, comme les projets personnels ou d'établissement par exemple.

La loi affirme un rééquilibrage des statuts entre « valides » et « non valides ». Il en découle que la réponse de la collectivité aux conséquences du handicap relève des dispositions communes et que l'exception devient la marge. Il en est ainsi de la scolarité, chaque enfant de la République, porteur de handicap ou non, étant considéré comme écolier et, à ce titre, être scolarisé.

Les relations avec les commissions reconnaissant le handicap changent également. Le projet de vie de la personne devient la porte d'entrée à un « droit à compensation » en fonction des ses choix (financiers, humains, matériels, animaliers) et non plus simplement un droit à une allocation.

C'est pour prendre en compte l'ensemble de ces changements sociétaux et législatifs que l'ARIMC refonde son projet associatif qui intègre cette nouvelle dimension philosophique et légale de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, adapte et réorganise les moyens humains et matériels dont l'association dispose, tout en rappelant les valeurs qui l'ont fondée, valeurs qui restent toujours vivantes et d'actualité.

L'arrivée prochaine des « Agences Régionales de Santé », les ARS, la fin des « Comités d'Organisation Sociale et Médico-Sociale », les CROSMS, le fonctionnement annoncé par « appel à projets » et la raréfaction des moyens financiers, tout invite l'ARIMC à se doter d'une architecture associative forte.



2.2. Le contexte interne

Le besoin de modernisation du fait associatif se trouve également en interne. Aux militants pionniers qui ont su créer et développer des dispositifs innovants, il faut ajouter de nouvelles énergies tout en conservant le même état d'esprit qui a prévalu à l'origine de l'association. Dans un monde enclin au consumérisme, il importe de redynamiser l'engagement associatif. Les liens familles/usagers/professionnels sont différents d'il y a cinquante ans et la recherche d'un équilibre rénové est à mener. Les professionnels ont eux aussi besoin de trouver dans le projet associatif le sens de leurs missions dans la mesure où les positions qui organisaient les rapports entre usagers et professionnels ont changé et vont encore changer.

Dans le même temps, on constate une évolution forte des personnes accueillies demandant à l'association de s'interroger sur le terme même d'infirmité motrice cérébrale. Il est admis que l'Infirmité Motrice Cérébrale (IMC) est un trouble du mouvement et de la posture dû à une lésion cérébrale non évolutive survenue dans la période anténatale ou périnatale (avant 2 ans). Des troubles spécifiques des fonctions supérieures peuvent s'y associer. Guy Tardieu avait précisé en 1954 que ces enfants n'avaient pas d'atteinte intellectuelle et qu'ils pouvaient suivre une scolarité ordinaire.

Toutefois, l'étiologie de la lésion cérébrale a changé au fil du temps et l'Infirmité Motrice Cérébrale peut s'accompagner, en plus du trouble moteur, de troubles des fonctions cognitives. Lorsque la fonction intellectuelle est gravement atteinte, les termes d'Infirmité Motrice d'Origine Cérébrale (IMOC) ont été employés en France.

La communauté scientifique juge aujourd'hui préférable d'employer les termes de Paralyse Cérébrale (PC), dénomination internationale (Cerebral Palsy), en précisant les déficiences et leur origine. L'Infirmité Motrice Cérébrale, au sens plus large de paralysie cérébrale, est un état non évolutif et non héréditaire, qui résulte de la destruction de certaines cellules du cerveau. **Le trouble prédominant est le trouble moteur dont la conséquence est la déficience motrice.** Cependant d'autres grandes fonctions peuvent être atteintes et l'on parle alors de troubles associés.

Les conséquences varient selon la gravité de la déficience. Les plus communes sont :

- Difficultés de contrôle et coordination musculaire,
- Spasticité et tremblements,
- Problèmes sensoriels, en particulier visuels et auditifs,
- Troubles cognitifs, dyspraxies.
- Atteintes intellectuelles.

La paralysie cérébrale, touche en France 2,25 naissances sur 1000, soit environ 1.500 enfants chaque année. C'est cette définition internationale qui sera reprise tout au long du projet associatif.

L'ensemble de ces constats externes et internes conduit l'ARIMC à réécrire son projet pour mieux permettre à chacun de comprendre ce qui la fait exister, les valeurs qui la fonde, la population qu'elle entend accompagner et prendre en charge, les actions qu'elle entend mener et la manière avec laquelle elle gouvernera son projet.



3. Les valeurs de l'ARIMC

L'ARIMC ne peut envisager de construire son projet sans réaffirmer les valeurs qui sont les siennes. Celle-ci doivent conduire l'action tant des bénévoles que des professionnels. Elles sont partagées par tous.

Quelles sont les valeurs qui nous rassemblent aujourd'hui, valeurs qui devront rassembler encore davantage de personnes demain ?

- L'humanisme : l'ARIMC affirme son attachement primordial à la personne, à son développement et à son autonomie dans une éthique de responsabilité.
- La place de la personne en situation de handicap : La personne porteuse de handicap, et surtout lorsqu'elle est adulte, est l'acteur premier de ses choix de vie. Par ses interrogations, attentes et suggestions, elle apporte une contribution importante aux projets de l'ARIMC.
- La place de la famille : Elle est essentielle dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, ce que promeut l'ARIMC.
- La solidarité : Issue d'une démarche familiale, l'association a voulu dès son origine témoigner d'une solidarité entre les familles touchées, souvent traumatisées, par la découverte d'un handicap chez leur enfant. L'ARIMC se veut être l'endroit de l'accueil, du partage des inquiétudes et des espoirs, de l'expression des attentes des parents et de la fraternité de la personne handicapée.
- Le respect et la tolérance : l'ARIMC est le reflet de la société dans sa diversité sociale, culturelle et culturelle. A ce titre, elle est un espace de dialogue et de rencontre pour toutes les sensibilités du corps social intéressé par la question des conséquences du handicap.
- La responsabilité sociétale, la citoyenneté : en créant des espaces d'échange et de construction de projets, l'ARIMC s'engage auprès des pouvoirs publics pour faire reconnaître la part citoyenne de chacune de ses composantes (familles, personnes porteuses de handicap, amis, représentants du réseau médicosocial et au-delà).
- Le militantisme et la défense des personnes : parce que la personne en situation de handicap n'est pas encore suffisamment admise dans notre société, l'ARIMC défend auprès de l'administration, mais également auprès de ce qu'il est convenu d'appeler le « *grand public* » et les médias, le droit des personnes à choisir leur projet de vie en étant acteurs de leur histoire.
- La gouvernance avec les professionnels : le seul engagement associatif et bénévole ne suffisant pas, l'ARIMC met en place une politique managériale qui reconnaît et développe les compétences et la capacité d'innovation de ses salariés.



4. Le cadre éthique

A partir des valeurs définies au chapitre précédent, l'association a construit son cadre éthique pour encadrer l'action de tous ses membres. Parce qu'elle souhaite toujours faire entendre aux pouvoirs publics la dimension humaine et la spécificité des besoins des personnes atteintes de paralysie cérébrale, l'ARIMC participe à l'évolution du cadre législatif et réglementaire organisant les réponses aux besoins des personnes en situation de handicap. C'est pour cela qu'elle concourt activement aux travaux menés par la Fédération Française des Associations d'IMC, la FFAIMC, notamment en la représentant dans différents groupes de travail ou dans des commissions ministérielles, interministérielles ou d'autres natures.

Pour autant, s'inscrire dans les politiques publiques comporte un risque non négligeable pour une association, celui d'être instrumentalisée par la puissance publique, celui de ne plus être qu'un opérateur parmi d'autres. C'est pour cela que le cadre éthique de l'ARIMC doit être sans cesse réaffirmé, notamment en rappelant la plus-value sociale qu'apporte l'association, non seulement au travers des personnes accueillies, mais également au travers de ses bénévoles et ses professionnels.

L'ARIMC n'a donc pas vocation à exister pour elle-même. Elle se positionne avant tout comme **appui permanent tout au long de la vie de la personne en situation de handicap**, respectueuse de ses choix, au-delà de la disparition des parents, voire des frères et sœurs. La personne handicapée doit rester au cœur des actions associatives. Tous les moyens obtenus par l'ARIMC doivent converger vers l'amélioration constante des réponses aux besoins des personnes accompagnées, de la petite enfance à la fin de vie. C'est l'une des raisons pour laquelle l'ARIMC a choisi de se doter de son propre référentiel qualité interne permettant de mesurer les écarts entre ce qui est recherché et ce qui est réalisé, de manière à réorienter les actions pour atteindre les objectifs définis.

Faisant siennes les recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la Qualité des établissements sociaux et médico-sociaux, l'ANESM, l'ARIMC porte un regard particulièrement attentif à toutes les formes de maltraitance et promeut la bientraitance. En écho de l'ANESM, l'ARIMC souligne que « *la maltraitance n'est pas un risque hypothétique et lointain mais bien un risque incontournable, consubstantiel des pratiques pour tous les professionnels au contact de personnes vulnérables, quel que soit leur métier* »². Elle invite donc les professionnels à être vigilants, à développer une conscience de ces risques et à mettre en place des organisations et des pratiques favorisant la bientraitance. C'est en ce sens qu'un protocole de signalement des faits de maltraitance existe dans chaque service et établissement de l'ARIMC. Ce protocole doit également protéger les salariés contre les dénonciations calomnieuses.

En conclusion, l'ARIMC réaffirme que la personne en situation de handicap a droit au respect, à la reconnaissance de son histoire et à une protection en rapport avec sa vulnérabilité. Elle lui reconnaît un rôle moteur dans la définition des projets, des modalités et des règles concernant son mode de vie. Les familles sont actrices, partenaires du projet de la personne handicapée. Elles exercent entre elles une solidarité active. Ainsi les valeurs de l'ARIMC sont-elles portées par un cadre éthique conforme à ses engagements, référence constante de son action.

² ANESM : Recommandations de bonnes pratiques professionnelles – « Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance » - décembre 2008



5. Le cadre de gouvernance et de dirigeance

L'affirmation des valeurs et de l'éthique ne suffisent pas à elles seules à garantir une bonne mise en œuvre du projet. L'action entreprise est portée par une organisation adaptée, fiable, efficace. Cette organisation tient compte du statut des acteurs et propose des règles de gouvernance et de « dirigeance », points-clés de l'architecture du présent projet.

5.1. La gouvernance :

Elle se décline dans le cadre et le respect d'une démocratie associative. Ce cadre permet à chaque acteur de l'ARIMC d'appréhender et de comprendre la place qui lui revient, ce qui demande une grande clarté dans les missions données à chacun. En effet, si l'ARIMC est une association à but non lucratif, elle est également une entreprise de service. En ce sens, elle inscrit son action résolument dans la recherche de la meilleure prestation possible rendue à des personnes ayant des besoins qu'elles ne peuvent satisfaire seules. Pour cela, l'ARIMC se dote de statuts et d'une organisation attribuant un rôle propre à chaque instance, assemblée générale, CA, bureau, président, commissions diverses.

Cette gouvernance passe par une formalisation. **C'est en définissant des règles claires que les salariés aux compétences professionnelles reconnues, exercent leur métier avec la déontologie propre à leur profession, en harmonie avec l'éthique et la politique de l'ARIMC. Il en est de même pour les bénévoles.**

Ainsi, lorsqu'il mène une action tout usager, bénévole ou salarié est référé à l'ARIMC dont il accepte le projet. En ce sens, il doit rendre compte de son action. Mais cette référence au projet est conjuguée avec un espace de liberté nécessaire, espace vital laissé à chacun dans le but de favoriser l'innovation. C'est bien parce que l'ARIMC se situe depuis son origine entre ces deux axes que de nombreuses nouvelles manières de prendre en charge les personnes et des modalités d'accompagnement originales ont trouvé le jour dans les services et institutions de l'ARIMC. En ce sens, l'association instaure une véritable gestion du développement des compétences individuelles et collectives :

- en optimisant les systèmes d'organisation internes,
- en encourageant l'innovation et la recherche par la valorisation d'idées nouvelles par exemple,
- en appliquant des pratiques novatrices porteuses de progrès dans les services rendus.

5.2. La « dirigeance »

Pour répondre aux missions qu'elle s'est donnée, l'ARIMC a choisi de recruter des personnels salariés. Elle occupe une fonction d'employeur et en assume la responsabilité. Cette fonction comporte des engagements, une position managériale connue de tous et lui demande également une grande rigueur sur le plan de la gestion économique. Pour répondre à ces différents plans, rassemblés sous la nomination de « dirigeance », l'ARIMC se dote d'un siège social et de directions opérationnelles sous l'autorité d'un directeur général.



Ils assurent :

- la mise en œuvre du projet associatif, de ses orientations et de l'activité, validées par les instances associatives,
- l'appui et le contrôle des acteurs de terrain,
- la gestion économique, administrative et comptable des moyens associatifs,
- la gestion des ressources humaines,
- les rapports avec les autorités publiques chargées du financement de ses budgets,
- la coordination de la communication des actions réalisées en aidant les usagers, les bénévoles et les professionnels à porter à la connaissance du grand public, de l'Etat et des collectivités locales, les réponses nouvelles faites à des besoins connus de tous.



6. Les principes d'action

6.1. La dimension associative :

Le premier principe d'action, et le plus permanent, relève de l'impérieuse nécessité à faire vivre le projet associatif. Il revient donc, en premier aux membres élus du conseil d'administration, mais également aux professionnels, de valoriser le fait associatif en informant les nouveaux arrivants dans les services et institutions de l'existence de l'ARIMC. **C'est dans le vivier sans cesse renouvelé de nouvelles familles ou amis, et de nouveaux usagers, que l'ARIMC doit puiser les forces qui la feront évoluer pour toujours mieux répondre aux besoins des personnes qu'elle accueille.**

L'ARIMC développe sa base associative sous deux angles essentiels :

- ✓ Une militance associative, basée sur ses adhérents, qui fait fonctionner les instances politiques (Conseil d'Administration et bureau),
- ✓ une militance opérationnelle portée par un engagement fort des bénévoles qui notamment développent les réponses aux besoins non couverts (vie associative, vacances, actions tournées vers les nouveaux parents par exemple), et met en place des actions visant à faire connaître l'ARIMC et recueillir des fonds privés (commissions ad hoc du CA).

Les bénévoles adhèrent au projet associatif et interviennent de façon gratuite et désintéressée. La reconnaissance et la gestion des compétences des bénévoles et militants associatifs sont nécessaires au fonctionnement associatif. Dans le même temps, l'ARIMC poursuit son effort de lisibilité par les autres associations, et plus particulièrement celles œuvrant dans le domaine du handicap physique, tant sur le plan départemental, régional que national.

L'ARIMC accueille les nouveaux arrivants, que ce soient des personnes en situation de handicap, des familles confrontées à la découverte d'un handicap chez leur enfant, ou que ce soient des professionnels ayant choisi de travailler dans une association parentale. Il est donc important d'informer les personnes dès leur arrivée, notamment par un courrier personnalisé, qui leur donne les clés essentielles pour comprendre l'association, ce qu'elle permet et ce qu'elle attend de tout nouvel arrivant, notamment **l'importance pour les familles et les usagers d'ADHERER A L'ASSOCIATION.**

6.2. L'accompagnement :

Afin de garantir la qualité de l'accompagnement et de la prise en charge des personnes porteuses de handicaps, l'ARIMC généralise l'évaluation interne en tant que culture d'entreprise. Elle met en place le dispositif d'évaluation externe selon les modalités qui seront retenues par l'Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale. La notion de « service » devra être comprise et acceptée par les salariés dans la mesure où « servir » va dans le sens d'aider la personne à développer toutes ses capacités. Pour cela, une validation associative de la prise en compte des besoins des personnes porteuses de handicaps, à tous les âges de la vie, dans un cadre de vie adapté, sera nécessaire.



Ces réponses sont majoritairement personnalisées au sein de collectivités (foyers de vie, foyers d'accueil médicalisé, maisons d'accueil spécialisé, centres d'accueil de jour), mais également à l'école ou au domicile de la personne. L'ARIMC répond - chaque fois qu'il en sera nécessaire – aux défis que représente la complexité de certaines formes de handicap, notamment en raison de la prégnance de plus en plus importante de la dimension médicale et du « *prendre soin* ».

Pour chaque enfant, il est assuré un éveil, une socialisation, un apprentissage de la communication, une scolarisation et une pédagogie adaptées, une éducation motrice, un suivi paramédical et médical. Chaque adulte a droit à une écoute, un entretien et un développement de ses connaissances et de ses acquis, une réponse à ses besoins médicaux, un accompagnement personnalisé à la citoyenneté, et à un choix de vie adapté à ses capacités et à son âge.

6.3. Une gestion rigoureuse et porteuse de sens :

En termes financiers, le mouvement de clarification des procédures et de stabilisation de l'axiome « *dépenses = recettes* » est instauré, ce qui exclut les dépenses n'ayant pas de recettes. Les directeurs s'attachent à développer l'efficacité du dispositif qui leur est confié au profit du développement des solutions les mieux adaptées aux personnes et à la qualité du service rendu. Ils font preuve d'une compétence globale, notamment de gestion, c'est-à-dire qu'ils dépassent la seule logique de clarté comptable pour évaluer l'adéquation des moyens mis en œuvre en regard des besoins (analyse des ratios d'encadrement mais également de la structure de l'emploi en termes de qualification). Au-delà de leur responsabilité de directeur, en leur qualité de cadres de l'association, ils contribuent à l'efficacité globale de l'ARIMC.

Les conventions de financement, type CPOM ou conventions pluriannuelles, mettent l'ARIMC dans une véritable position entrepreneuriale. Cela l'oblige à gérer la ressource sur la base d'un engagement à rendre un service qui sera évalué et comparé en interne et en externe.

6.4. Une gestion des ressources humaines cohérente et novatrice :

En matière de gestion des ressources humaines, une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - la GPEC - est instaurée. Des études régulières devront permettre de définir les besoins à venir en termes de compétences dans une logique de service et anticiper les métiers amenés à évoluer.

Une politique de formation axée sur la transmission des acquis actuels et sur la mise en place de la collecte de l'histoire de l'association est mise en place pour permettre aux nouveaux professionnels d'acquies la culture de l'association. Il s'agit bien de maintenir les savoir-faire développés même si les qualifications peuvent être amenées à changer. Il convient de préparer et d'accompagner les évolutions de carrière pour celles et ceux qui le souhaitent et instaurer une politique d'embauche attrayante pour celles et ceux qui viennent de l'extérieur. Pour ce faire, l'ARIMC met notamment en place un service de formation, « *ARIMC formation* » tourné vers la recherche, le partage et la valorisation des savoirs et des savoir-faire des usagers, des bénévoles et des professionnels.



L'association est confrontée à un véritable changement culturel : **Il n'est pas seulement question de « *placer l'utilisateur au centre du dispositif* » mais bien d'inventer de nouvelles mises en rapport entre des personnes, porteuses d'un projet individuel, et les compétences apportées par des professionnels pour mener à bien ce projet.** Ces évolutions constantes demandent à l'association et à ses salariés de passer d'une logique de savoir et d'autorité à une culture de négociation et de contrat. Ces nouvelles compétences font appel à de nouveaux savoirs mais également à des aptitudes comportementales différentes de celles demandées jusqu'alors. En ce sens, il est souhaité des professionnels une dimension militante.

La gestion des ressources humaines est centrale dans le projet associatif. L'attention est portée sur l'encadrement de proximité qui s'implique plus particulièrement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des actions menées au quotidien tout en évitant le piège d'actes par trop normés. Dans le même temps, les fonctions de direction évoluent inévitablement vers une nouvelle dimension managériale basée sur le triptyque « *déclinaison du projet d'établissement dans le respect du projet associatif / gestion des ressources humaines intégrée à l'une entité associative / respect des grands équilibre financiers* ».

6.5. Un service social centralisé :

L'ARIMC choisit de se doter d'un service social central rattaché au siège. « *Dans une démarche éthique et déontologique, le service social contribue à créer les conditions pour que les personnes, les familles et les groupes avec lesquels il travaille, aient les moyens d'être acteurs de leur développement et de renforcer les liens sociaux et les solidarités dans leurs lieux de vie. Ses fonctions sont l'accueil, l'évaluation, l'information, l'orientation, l'accompagnement social, la médiation, la veille sociale, l'expertise, la formation, la conduite de projets, le travail avec les groupes, le travail en réseau* ». (Annexe 1 de l'arrêté du 29.06.2004 relatif au DEAS).

Plus précisément, le service social accompagne et assiste les personnes en situation de handicap et leur famille en partenariat avec les établissements et services de l'ARIMC. Il a pour missions essentielles :

- ✓ D'accueillir, accompagner, conseiller et assister les usagers et leur famille pour faire reconnaître leurs droits,
- ✓ D'intervenir dans les services et établissements, en appui des professionnels, pour tout ce qui relève du droit des usagers
- ✓ D'animer un réseau de compétences qui sera mis à disposition des instances ayant à statuer sur les conséquences du handicap, comme les MDPH.

6.6. Une gestion du patrimoine tourné vers un habitat adapté :

l'ARIMC entretient, valorise et utilise de manière optimale son patrimoine propre et celui dont elle a la gestion.

6.7. Une procédure d'alerte directe :



Toute famille, tout usager, peut interpeler le président de l'association sur des sujets qui la ou le concerne.

Tout professionnel peut alerter le président de l'association sur des sujets sensibles concernant les usagers et leur famille dans le respect de la déontologie de la profession.

L'objectif final de tous ces principes d'action est bien de favoriser un accompagnement adapté, individualisé, pérenne, et en constante évolution, dans le but d'entretenir et d'améliorer la capacité de progresser inhérente à toute personne en situation de handicap et de faire progresser sa qualité de vie.



7. Les fondamentaux de l'ARIMC

L'ARIMC a défini ses valeurs, son éthique et la population qu'elle accueille. Elle s'est donnée une structure de gouvernance et de dirigeance adaptée. Elle doit préciser maintenant ses axes de développement opérationnels afin de guider les actions des bénévoles et des professionnels par des références sociales, économiques, techniques et sociétales adaptées.

7.1. Une association dynamique, mais tournée vers quelles personnes ?

Pour éviter un éparpillement qui pourrait rendre son action peu lisible, l'ARIMC décide de centrer ses efforts sur l'accompagnement - qui comprend notamment la prise en charge et le prendre-soin -, *des personnes de tous âges porteuses de paralysie cérébrale ou dont les manifestations sont de même nature (sur les plans intellectuels, infirmité motrice cérébrale, comportementaux, sensoriels)*» (cf. chapitre 2.2).

Ces actions se déroulent sur l'ensemble de la région Rhône-Alpes en partenariat, chaque fois que cela sera possible, avec les associations existantes dans le cadre d'un réseau de partenaires que l'ARIMC cherchera à développer et à rendre plus fort.

7.2. Une association riche de son passé, mais résolument tournée vers l'avenir

Parce que dans son histoire, l'ARIMC a toujours construit ses actions comme autant de réponses aux besoins non satisfaits, elle a créé de nombreux établissements et services dont la mission était – et reste encore aujourd'hui – d'inventer des postures professionnelles et humaines nouvelles dans l'accompagnement des personnes porteuses de handicap. Pour cela, l'ARIMC s'inscrit dans le cadre légal et administratif, tout en participant activement aux réflexions visant à réactualiser les règles du secteur social, tant sur le plan local, départemental, régional que national.

L'ARIMC a pour ambition de rester un acteur reconnu du secteur social et médico-social et un interlocuteur incontournable des pouvoirs publics :

- en apportant son expertise dans l'évolution du cadre législatif,
- en participant aux instances interférant dans la vie des personnes porteuses de handicap (MDPH par exemple),
- en restant une force de proposition de dispositifs innovants dans l'accompagnement des personnes et de leur famille.

Pour cela l'ARIMC :

- met en place des modalités visant à développer et organiser l'information, soit celle venant des familles sur leurs situations, soit celle venant des pouvoirs publics sur l'évolution des modalités de mise en place des actions à mener. Le service social est un des pivots de cette volonté de vigilance aux mouvements sociétaux.
- cherche à analyser et à comprendre ces mouvements pour aider l'association à construire des réponses pertinentes. C'est l'une des responsabilités principales des cadres de l'association.



- affirme sa volonté de peser sur les politiques publiques, forte de sa position d'expertise. C'est un des objectifs majeurs de l'association pour faire que les politiques publiques gardent toujours une dimension humaine dans les réponses qu'elles font aux personnes porteuses de handicap et à leur famille.
- poursuit une politique novatrice et dynamique en matière de réponses aux besoins, en diversifiant son offre d'accompagnement au sein d'établissements, mais également en inventant des dispositifs expérimentaux plus à même de prendre en compte l'évolution des attentes des personnes en situation de handicap dans un souci de subsidiarité. Pour cela, elle s'appuie sur la compétence de ses salariés qui ont développé des savoir-faire reconnus tout au long de ces cinquante années d'existence en imaginant des modalités de prise en charge toujours plus adaptées.
- Fait connaître les spécificités des personnes atteintes de paralysie cérébrale en mettant en place une politique de communication, en participant aux actions locales, départementales, régionales et nationales visant à faire évoluer l'approche du handicap sur le plan social et philosophique et en construisant des formations destinées non seulement à ses salariés et bénévoles, mais également aux partenaires externes que sont les pouvoirs publics et les autres associations. Cette action ambitionne une adéquation toujours meilleure entre les légitimes aspirations des personnes porteuses de handicap et de leur famille et les choix économiques portés par la société civile et ses dirigeants.
- Forme des bénévoles : parce que l'accompagnement de personnes IMC nécessite des savoir-faire spécifiques, l'ARIMC propose à ses bénévoles des formations leur permettant de mieux comprendre et répondre aux attentes des personnes accompagnées. Pour les membres du conseil d'administration, des formations sont proposées pour favoriser leur rôle.

7.3. Définition du rôle des bénévoles :

Par bénévoles, il faut entendre les personnes, adhérentes ou non à l'association, désireuses d'accomplir ou d'aider à la réalisation d'une action au bénéfice direct des personnes porteuses de handicap ou au bénéfice de l'association proprement dite. En effet, des personnes peuvent être désireuses d'apporter leur concours à une ou des actions spécifiques sans pour autant adhérer à l'association, tout simplement parce qu'elles ne sont pas concernées familialement par la question du handicap par exemple. Pour autant, tout bénévole, adhérent ou non, devra se reconnaître pleinement dans les valeurs de l'ARIMC et s'en faire le vecteur pour les faire vivre. Une charte du bénévole³ sera établie à cet effet dans laquelle sera incluse une convention pour guider et appuyer l'intervention du bénévole. Un poste de responsable associatif chargé de l'animation du réseau de bénévoles sera créé et placé sous la responsabilité du vice-président chargé de la vie associative.

7.4. Un accompagnement sans cesse interrogé, respectueux des personnes et de leur famille

Parce que chaque personne est unique, elle a droit au respect de son histoire et de ses valeurs. Pour garantir ce droit, l'ARIMC a élaboré une charte associative et développe une attention particulière aux phénomènes de maltraitance.

³ Voir en annexe



L'ARIMC promeut l'autonomie des personnes en situation de handicap pour leur donner accès à une vie familiale, sociale et culturelle la plus en adéquation avec leurs aspirations et leurs capacités. Pour cela, elle vise à leur faire obtenir les moyens en aides humaines, financières ou matériels nécessaires pour atteindre ces objectifs.

L'ARIMC évalue les actions menées pour s'assurer qu'elles restent conformes aux aspirations des personnes, aux valeurs associatives et aux lignes directrices des pouvoirs publics en matière de handicap.

7.5. L'ARIMC dans son environnement

Consciente de la complexité des évolutions réglementaires, sociales, et des contraintes du cadre financier, l'association ne peut pas vivre uniquement tournée sur elle-même. L'instauration de coopération avec d'autres associations devient incontournable ne serait-ce que pour mutualiser les moyens, construire de nouvelles pratiques, peser davantage sur les politiques publiques.

C'est pour cela que l'ARIMC développe une action de réseau, non seulement au sein de la FFAIMC, mais également au niveau régional en favorisant une union régionale en partenariat avec les fédérations départementales existant en Rhône-Alpes, voire en Saône-et-Loire. Enfin, au niveau local, elle se montre très active dans les réflexions et actions menées avec d'autres associations poursuivant des buts analogues, d'une part au sein du G4 (APF, Comité Commun et Fondation Richard) mais également avec l'ensemble des associations du Rhône au sein de « *Handicap 69* », véritable représentation politique de la diversité des handicaps dans le Rhône.

Si l'ARIMC observe une stricte neutralité politique, elle opère des actions de lobbying en étant force de proposition pour les pouvoirs publics afin qu'ils répondent toujours mieux aux besoins constatés.

7.6. La scolarisation⁴

La scolarisation est une obligation faite par la loi à tout enfant, tout adolescent, et la formation tout au long de la vie un droit pour tout adulte porteur de handicap ou pas. C'est pourquoi, tout enfant accueilli dans un des établissements ou services de l'ARIMC, sera inscrit dans l'école de sa commune dans les dispositions arrêtées par la loi. Cela ne veut pas dire que l'enfant ira forcément dans l'école de quartier, mais bien qu'il s'inscrit dans l'obligation que s'est imposée la République en matière d'enseignement publique.

Dans le cadre de la compensation du handicap, l'offre d'apprentissage doit être proposée à tous les âges de la vie et quel que soit le niveau de dépendance. Ces actions peuvent permettre de faire reconnaître les acquis, lorsque cela est possible, par un diplôme de l'Education Nationale. L'attention se portera sur les potentialités de chacun pour les développer, favoriser des acquisitions nouvelles, mais également entretenir les connaissances, maintenir et développer les acquis scolaires.

⁴ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



Si la scolarisation est obligatoire dans la loi, et donc à l'ARIMC, elle doit se décliner de manière adaptée en fonction des potentiels de l'enfant et de l'adulte. En matière d'apprentissage, chaque enfant doit d'abord être considéré comme ECOLIER et à ce titre peut bénéficier des dispositifs suivants : en classe ordinaire, en CLasse d'Intégration Scolaire (les CLIS) ou en Unité Pédagogique d'Intégration (les UPI) ou en classe intégrée (ou unité d'enseignement) dans un établissement médicosocial.

Dans les établissements d'adultes, l'association développe une offre de formation que ce soit en ESAT ou en CAJ.

Les compétences développées jusqu'alors en matière de pédagogie sont inscrites dans le champ de la scolarité et, comme telles, placées sous la responsabilité d'un enseignant spécialisé. Il est à ce propos intéressant de valoriser la dimension ludique dans les temps non scolaires permettant de reprendre les acquisitions par les équipes éducatives lorsque l'enfant ne peut avoir une scolarité à temps plein.

7.7. La médicalisation⁵

L'une des particularités des conséquences de la paralysie cérébrale est la dimension de soin que requièrent la majorité des personnes porteuses de cette forme de handicap. Pour autant, l'ARIMC réaffirme que la personne IMC n'est pas une personne malade mais que, comme tout un chacun, elle a droit aux soins qu'exige son état de santé, que ces soins soient inhérents ou non à la paralysie cérébrale. La dimension soignante, qu'elle soit physique ou psychologique, a toute sa place car il ne peut y avoir de projet de vie sans projet de santé. Mais parce que le projet de santé n'a de sens que dans un projet de vie, la dimension soignante, par ses actions préventives, thérapeutiques et rééducatives a toute sa raison d'être pour permettre à la personne de mener son projet de vie dans des conditions optimales.

La complexité des handicaps, et la forme parfois sévère qu'ils peuvent prendre, poly-handicap et pluri-handicap, amènent l'association à porter une attention particulière à la notion de « prendre soin ».

7.8. Le travail adapté⁶

L'association encourage et recherche tous types de travail pour les personnes en situation de handicap, reconnues par la MPDH comme pouvant travailler en milieu ordinaire ou protégé dans une perspective d'insertion.

Pour autant, **le travail n'est pas une fin en soi mais bien un des moyens de développement personnel offert par l'ARIMC aux personnes qu'elle accompagne**. En effet, faisant sienne la circulaire sur les CAT de décembre 1978, l'ARIMC valorise la dynamique des activités de production en les accompagnant d'une dimension éducative forte.

Ainsi, des activités de soutien spécifiques permettent aux travailleurs des ESAT de développer leurs acquis personnels (psychologiques, corporels mais également scolaires et culturels). Par ailleurs, les personnels des ESAT associent les travailleurs handicapés à la

⁵ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe

⁶ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



relation avec le client pour ne pas les cantonner aux seules tâches de production. Un aspect éducatif est développé pour permettre aux travailleurs handicapés de se confronter à la réalité du marché et prendre en compte qu'un des objectifs des ESAT est de garantir les grands équilibres financiers. Pour autant, les excédents éventuels doivent prioritairement permettre de moderniser les outils de travail des ESAT.

Une formation tout au long de la vie est mise en place, en prenant notamment appui sur la Validation des Acquis de l'Expérience.

Parce que l'avancée en âge – ou l'aggravation des conséquences du handicap – peut remettre en cause les choix professionnels de la personne travailleuse en ESAT, des solutions adaptées aux capacités de la personne lui sont proposées notamment dans le cadre du temps partiel ou du temps aménagé. Le temps de travail ainsi libéré permet soit une transition vers les activités proposées par les CAJ, soit le développement du projet de la personne sur son lieu de vie qu'il soit personnel ou collectif.

La représentation des travailleurs handicapés est mise en avant tant par la constitution et le fonctionnement d'un CVS (Conseil de la Vie Sociale) spécifique mais également par la création d'une instance extralégale, le CETHAP (Comité d'Expression des Travailleurs de l'Atelier de Production). Les règlements intérieurs des ESAT, validés par l'association, assurent l'effectivité des droits des travailleurs notamment dans les domaines relevant de la formation et de la sanction.

En conclusion, les ESAT de l'ARIMC doivent être managés avec un esprit d'entreprise tout en restant des établissements médico-sociaux dont l'objectif premier reste la valorisation des compétences personnelles et technologiques des travailleurs handicapés.

7.9. L'accueil de jour⁷

Le temps de journée est un temps essentiel pour les personnes en situation de handicap. L'ARIMC, tout en respectant le rythme et le choix de vie de la personne, met en place des espaces de jour spécifiques, différenciés des espaces d'hébergement, même quand ils sont situés sur un même site, comme c'est le cas pour les foyers de vie. Ces espaces de jour proposent des activités culturelles et sociales, collectives ou individuelles. Une prise en charge des actes de soin est assurée lorsqu'elle est nécessaire. Ces actes font l'objet d'une demande de financement spécifique auprès des autorités de tarification.

7.10. Les formes d'hébergement⁸

Lorsque les conséquences du handicap ou les choix de la vie de la personne le demandent, l'ARIMC propose des solutions d'hébergement collectif adaptées aux besoins de la personne en situation de handicap. Pour autant, les chambres individuelles sont considérées comme espaces privés pour les personnes adultes.

Il s'agit de services d'internat pour les enfants, adolescents et jeunes adultes relevant de « *l'amendement Creton* » et pour les adultes de foyers de vie comprenant également un centre

⁷ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe

⁸ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



d'activité de jour, de foyers d'hébergement fermés en dehors des temps de journée, de Foyers d'Accueil Médicalisé et de Maisons d'Accueil Médicalisé en fonction des besoins de soin et/ou de nursing, mais également d'appartements d'apprentissage à une vie la plus autonome possible.

Afin de permettre la meilleure adaptation et de répondre aux souhaits de la personne elle-même - ou de ses aidants familiaux -, des accueils temporaires sont organisés dans le respect des dispositions réglementaires. Ces accueils comprennent notamment des stages qui favorisent la découverte et l'expérimentation de la vie en collectivité, des séjours temporaires ou de dépannage et les réponses à une situation d'urgence.

Enfin, des permutations internes ou avec des établissements d'autres associations sont mises en place pour combattre le sentiment que peuvent ressentir certaines personnes d'être assignées à vie dans un même lieu d'hébergement.

7.11. L'accompagnement à domicile⁹

L'ARIMC dirige également son action vers les personnes en situation de handicap ayant formulé le vœu ou construit un projet basé sur une vie dans un domicile privé. Pour cela, des services d'accompagnement à la Vie Sociale interviennent en amont du projet pour accompagner les personnes à acquérir les pré-requis nécessaires à une vie à domicile notamment grâce à l'accueil dans des appartements d'apprentissage. Ces mêmes services interviennent également en aval en étayant les personnes à leur domicile pour que ces dernières puissent faire face aux difficultés inhérentes à la vie en société lorsque l'on est porteur de handicap. Ces actions peuvent être directes (accompagnement dans les démarches) ou indirectes (inscription des personnes dans les réseaux sociaux ou de santé par exemple).

7.12. Les loisirs et les vacances

Parce que les temps de vacances et de loisirs sont des moments particulièrement importants pour les personnes porteuses d'un handicap, l'ARIMC se dote un service associatif spécifique.

7.13. L'aide aux aidants ou le droit au répit

Le souhait de certaines familles de continuer à proposer une vie au domicile familial à leur enfant en situation de handicap doit être entendu et facilité. C'est pourquoi, l'ARIMC enrichit sa palette de réponses par la mise en place de propositions alternatives permettant aux aidants familiaux de bénéficier de temps personnels.

7.14. La vie citoyenne, sociale, sportive, culturelle et cultuelle

Dans la mesure où l'ARIMC est inscrite dans le tissu associatif local et régional, elle encourage et favorise la présence des personnes en situation de handicap à participer à la vie

⁹ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



sociale, associative, voire politique, en les aidant à siéger dans les différentes instances existantes.

L'ARIMC n'a pas la capacité et la vocation à répondre en interne à toutes les demandes des personnes qu'elle accompagne et soutient. Elle veille à permettre à ce que ces dernières puissent accéder aux services sociaux, culturels, sportifs et culturels, lorsqu'elles en font la demande.

Pour autant, lorsque des personnes en situation de handicap sont amenées à parler au nom de l'ARIMC, elles devront s'assurer d'avoir eu un mandat en ce sens du Conseil d'administration et lui rendre compte des propos et des positions qu'elles ont été amenées à prendre.

7.15. La vie affective et sexuelle¹⁰

Les personnes en situation de handicap ont le droit, comme tout un chacun à une vie affective qui comprend à la fois le maintien des liens familiaux ou amicaux, comme le développement d'autres modes relationnels, les rapports amoureux par exemple. Bien que cette dernière dimension relève fondamentalement de la sphère privée et intime, elle est abordée dans chaque institution et service en garantissant la confidentialité et la sécurité des personnes.

Si ces exigences de la vie affective et sexuelle sont complexes à assurer dans le cadre d'une vie en collectivité, les règlements de fonctionnement des établissements intègrent ce droit fondamental dans la mesure où les sensibilités de chaque acteur sont préservées.

7.16. Les projets individuels¹¹

La personne handicapée est acteur de sa propre vie. En ce sens, et conformément à la loi, elle a droit d'élaborer et de défendre son projet de vie que les différentes entités de l'ARIMC s'engagent à respecter dans la mesure de leurs possibilités et sous réserve que ce projet ne mette pas la personne en danger.

La famille est partenaire du projet dans le respect des souhaits de la personne handicapée et en conformité avec la loi, notamment pour les mineurs et les personnes bénéficiant d'une mesure de protection.

Les projets d'établissement assurent le droit d'aller et venir en toute liberté dans un cadre de responsabilité définie dans le règlement intérieur de fonctionnement.

¹⁰ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe

¹¹ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



8. Les orientations stratégiques

Au-delà des intentions portées par l'association, la mise en œuvre du projet associatif doit être organisée, structurée dans un ensemble cohérent. Du projet associatif découle donc des orientations stratégiques qui confient aux différents acteurs de l'association des objectifs articulés entre eux, clairs, réalistes et ambitieux, en leur affectant les moyens qui sont nécessaires à leur réalisation.

8.1. La politique associative

8.1.1. Affirmer la dimension politique dans le domaine de la paralysie cérébrale : prenant conscience que la paralysie cérébrale est une cause qui mobilise actuellement moins la sphère politique et les grands médias que certaines autres formes de handicap, l'ARIMC entend devenir un acteur, local, départemental et régional majeur pour donner à la paralysie cérébrale tout l'écho dont elle a besoin auprès des décideurs. Elle vise également à être reconnue pour son action au sein des réseaux médico-sociaux et sanitaire, mais également auprès du monde de la recherche et des organismes à vocation humanitaire et solidaire, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Pour cela, elle mettra en place des actions spécifiques d'interpellation des élus de toutes obédiences politiques, se rapprochera de la communauté de recherche universitaire (qu'elle relève du champ des sciences humaines, pédagogique, technique ou médicale) et développera sa présence auprès des partenaires du secteur social et médico-social. Cette reconnaissance d'acteur majeur une fois acquise, elle sera mise au service d'associations nationales, comme la FFAIMC, I=MC², régionales, comme l'URAIMC, mais également locales, comme le « G4 », pour les renforcer dans leurs actions visant à faire reconnaître les besoins spécifiques que nécessite cette forme de handicap.

8.1.2. Développer les relations et la synergie avec les associations du domaine du handicap en général : mais l'action de l'ARIMC ne s'arrête pas à la seule défense des intérêts des seules personnes atteintes de paralysie cérébrale. Elle souhaite appuyer les actions d'associations ou de groupements poursuivant les mêmes buts qu'elle, mais dont les bénéficiaires sont des personnes porteuses d'un handicap différent. C'est pour cela qu'elle a déjà choisi de s'intégrer dans les organismes du secteur médico-social comme « Handicap 69 », les mouvements CREA I et URIOPSS.

8.1.3. S'inscrire dans une dynamique de partenariat : parce que l'ARIMC ne peut pas répondre seule à l'ensemble des problématiques qu'elle rencontre, elle a mis en place une politique de partenariat. Cette dernière se décline au niveau départemental, notamment en mettant à disposition du personnel associatif auprès des MDPH, mais également au niveau international, comme actuellement avec la Fondation Mohamed VI à Rabbat (Maroc). Avec cette dernière, cela se concrétise par l'échange de professionnels entre l'ARIMC et la Fondation permettant un enrichissement mutuel grâce à l'apport de savoir-faire spécifiques in situ et par des actions de formation animées par les salariés de chacune des entités. Ces partenariats ont vocation à se développer notamment au niveau régional, national mais également européen.



- 8.1.4. Augmenter le nombre des adhérents : ces actions ne peuvent se réaliser sans une base militante forte. C'est pour cela que l'ARIMC initiera une politique dynamique d'adhésion pour rechercher activement les compétences dont elle a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés. Ainsi, chaque nouvelle famille sera contactée pour lui présenter le projet associatif et voir avec elle, dans quel domaine, elle est en mesure d'apporter son propre réseau ou partager son expertise avec l'ARIMC. Une information sera donnée à chaque nouvel arrivant de manière à ce qu'il ait une bonne connaissance du projet de l'ARIMC. Des formations seront proposées aux adhérents pour que d'une part, ils puissent trouver des réponses aux questions que le handicap et sa prise en charge pourraient leur poser, d'autre part, pour qu'ils aient la possibilité d'acquérir les compétences qu'ils estiment nécessaires pour répondre à une mission associative.
- 8.1.5. Rechercher de fonds propres : de telles ambitions nécessitent des moyens importants. C'est pour cela que des actions structurées seront menées pour collecter des fonds, soit auprès de personnes privées (dons, legs), soit auprès des entreprises (mécénat, sponsoring, etc.). Les formes juridiques actuelles de l'ARIMC seront analysées par des juristes et des économistes pour voir si elles sont les mieux adaptées aux objectifs recherchés. Si besoin, elles seront modifiées.
- 8.1.6. Renforcer l'efficacité des instances associatives : même si l'un des objectifs majeurs de l'ARIMC est d'agir au sein de la société civile, elle doit avant tout se doter d'un appareil politique interne fort et efficient. C'est pour cela que de nouveaux statuts ont été élaborés pour permettre à chaque instance de remplir pleinement son rôle. Ces statuts devront faire l'objet d'une évaluation régulière pour s'assurer qu'ils permettent bien aux différentes composantes de l'ARIMC d'être représentées, de faire entendre leur voix et de participer aux prises de décisions grâce à une démocratie garantie. Mais les seules instances légales n'étant pas suffisantes, il conviendra de développer des commissions et des groupes de réflexions sur des thèmes précis propres à faire évoluer les orientations et les modes de réponses de l'ARIMC, notamment en reprenant les demandes des usagers et de leurs familles, en les aidant à formaliser leurs remarques et apports.
- 8.1.7. Renforcer l'efficacité des instances représentatives des usagers et de leur famille : l'ARIMC a toujours été précurseur en matière de représentation des usagers. Les Comités d'Expression des Travailleurs handicapés de l'Atelier de Production, les CETHAP, créés à l'image des Comités d'entreprise des salariés du monde ordinaire permettent aux travailleurs des ESAT d'être informés sur la dimension économique et de production de leur atelier, de participer à l'élaboration du plan de formation et de gérer des œuvres sociales. Dans le même domaine, un représentant de ce CETHAP siège au Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail, le CHSCT, de leur établissement pour toutes les questions intéressant l'hygiène et la sécurité des travailleurs handicapés. Enfin, c'est souvent au sein de conseils de résidents que les Conseils de la Vie Sociale sont préparés. Ces dispositions seront maintenues et évaluées pour s'assurer qu'elles ont bien les moyens de leurs objectifs.



C'est la loi qui organise la représentation des usagers et de leur famille au sein des établissements et services, en créant les Conseils de la Vie Sociale, les CVS. Il est essentiel que ces conseils portent la parole de personnes véritablement représentatives et en capacité à participer à un débat sur l'avenir de l'établissement ou du service dont ils sont usagers directement ou indirectement. C'est pour cela qu'une attention particulière sera donnée à l'information des usagers, mais surtout des familles sur l'importance de cette instance. Par ailleurs, un point particulier sera mis à l'ordre du jour des CA pour répondre aux questions et motions remontant des CVS. Enfin, il sera visé l'augmentation significative du taux d'adhésion des représentants des familles au sein des CVS pour assurer une meilleure cohérence entre les familles et l'association.

8.1.8. Créer un conseil de vigilance¹² : l'existence des CVS et de l'auto-évaluation n'est pas suffisante pour organiser une véritable appréciation du service rendu aux usagers. C'est pourquoi il sera mis en place un conseil de vigilance rassemblera les présidents de tous les CVS et un administrateur délégué du conseil d'administration. Ce conseil aura pour mission de s'assurer que les services rendus aux usagers et à leur famille répondent bien aux projets personnels de chacun en conformité avec les projets d'établissement et de services. Interlocuteur sur tous les sujets de maltraitance, il sera présidé par un usager. Au moins deux fois par an, ce conseil sera reçu par le bureau pour faire le point sur son travail qui aura fait préalablement l'objet d'un rapport transmis au président de l'ARIMC pour être intégré au rapport d'activité de l'association. Un règlement intérieur sera établi pour permettre à ce conseil d'avoir les moyens de fonctionner.

8.1.9. Créer des observatoires¹³ : parce qu'il est fondamental pour l'ARIMC de se doter d'outils permanents d'observation et de recherche, des observatoires seront institués. Cette position active, tournée tout à la fois vers l'interne et l'externe, permettra aussi bien de faire l'inventaire de l'existant que de souligner ce qui va ou ne va pas, d'auditionner des témoins, comparer les différentes façons de traiter une question. Ces observatoires ont une fonction transversale inter-établissements, inter-associations, inter-secteurs d'activité. Ils assurent une veille législative, technique, et pratique.

8.1.10. Mettre en place les évaluations interne et externe : conformément aux dispositions de la loi de janvier 2002, des évaluations internes et externes sont mises en place dans les établissements et services. Un référentiel propre aux activités développées à l'ARIMC est le support à cette évaluation qui débouche sur un « *plan d'amélioration de la qualité* » des prestations servies aux usagers et à leur famille. Ce référentiel est lui-même en constante évolution pour lui garder sa pertinence. Les établissements et services de l'association sont ainsi à même de répondre aux exigences de l'évaluation externe qui sera menée selon les procédures arrêtées par l'ANESM.

¹² Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe

¹³ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



8.2. Les actions associatives (destinées aux parents, familles, ...)

8.2.1. Apporter des aides aux vacances : les vacances sont un temps précieux pour tout un chacun et plus particulièrement pour les personnes en situation de handicap. C'est pour cela, qu'historiquement, l'ARIMC a créé son propre service vacances animé par un responsable chargé d'aider les personnes handicapées à organiser leurs séjours de vacances, en trouvant les lieux adaptés et les accompagnateurs nécessaires. Un rapport annuel des actions réalisées est établi et présenté au bureau chaque année par le responsable du service vacances.

En raison du coût le plus souvent élevé des vacances, des actions sont menées pour lever des fonds au bénéfice des personnes handicapées de manière à leur rendre accessibles le plus de lieux de villégiature possible. C'est le cas du loto associatif. Par ailleurs, la FFAIMC a contracté un accord avec le dispositif « *Chèques vacances* » dont bénéficient les personnes handicapées adhérentes à l'ARIMC. En effet, les aides aux vacances sont assujetties à l'adhésion particulière proposée par l'ARIMC aux personnes handicapées.

8.2.2. Aider à la mise en place des réseaux de solidarité pour les présences à domicile¹⁴ : certaines personnes en situation de handicap ayant exprimé le choix de continuer à vivre au sein de leur famille, il revient à l'ARIMC de mettre en place des dispositifs « *d'aide aux aidants* » afin de proposer des temps de répit aux parents ou à la fratrie. Ces dispositions peuvent être intégrées dans un établissement existant dans le cadre de l'accueil temporaire qui sera développé, en donnant au service « *loisirs et vacances* » la mission d'organiser un réseau de solidarité constitué de bénévoles ou de familles ou en créant **un dispositif de coordination de réseaux d'intervenants aux domiciles de personnes en situation de handicap**, dispositif particulier prenant appui sur les SAVS de l'association.

8.2.3. Proposer des animations de week-end pour les adolescents et adultes : les temps de week-end et de loisirs sont souvent en creux des activités organisés en journée durant les jours de semaine. L'ARIMC a institué un service « *loisirs et vacances* » qui a pour mission de proposer aux adolescents et adultes des sorties à vocation sociale, culturelle ou sportive en s'appuyant sur les savoir-faire et la dimension militante de bénévoles. L'ARIMC entend valoriser et développer ces actions.

8.2.4. Mobiliser les bénévoles et valoriser leurs actions et apports : parce que l'action bénévole et militante est au cœur de son projet, l'ARIMC met en place des modalités d'accueil et de soutien pour toutes les personnes souhaitant apporter leur concours à l'action associative. Cela se traduit notamment par la charte du bénévole, la mise en avant des réalisations, des actions de formation ou de tutorat pour celles et ceux souhaitant construire leur projet dans le secteur social et médico-social.

¹⁴ Une « Fiche Action » complète ce thème en annexe



8.2.5. Actions d'information, soirées à thème, colloques : la recherche sur toutes les formes de paralysie cérébrale, les manières d'accompagner et/ou de soigner les personnes qui en sont atteintes, mais également l'environnement légal et philosophique encadrant ces actions, feront l'objet de soirées débats, de conférences ou de journées de formation soit internes soit ouvertes à d'autres acteurs extérieurs à l'association. « *ARIMC formation* » sera l'un des moteurs de cette dynamique.

8.2.6. Définition des rôles que pourront remplir des amis et sympathisants non adhérents au sein de comités locaux : parce que des personnes peuvent être amenées à proposer des actions au profit de l'association, sans pour autant vouloir bénéficier des droits relevant de l'adhésion, différentes formes d'intervention leur sont proposées. Il peut être fait appel à leurs compétences et leur créativité en matière de loisirs, de recherche technologique, d'organisation de soirées-débats, de formation ou encore en matière de recherche de fonds financiers. Ces sympathisants se reconnaissent dans les valeurs associatives et la charte des bénévoles et s'inscrivent dans des missions données par le président de l'ARIMC au nom du bureau. Il peut s'agir de comités locaux ou de groupes ayant pour vocation d'aider un établissement ou un projet spécifique.

8.3. Création et gestion d'Établissements et services

8.3.1. Signer des CPOM avec l'Etat et les collectivités territoriales : les réformes des politiques publiques conduisent les associations importantes comme l'ARIMC à contractualiser leurs relations avec les financeurs pour stabiliser leur financement sur plusieurs années. L'ARIMC s'engage à signer de tels contrats dès lors que ces derniers lui garantissent les moyens de respecter ses engagements auprès des personnes accueillies et de leur famille.

8.3.2. Obtenir l'agrément du siège et du service social : des démarches seront entreprises auprès des financeurs pour que le dossier d'agrément du siège soit traité en priorité et que les moyens de ses missions lui soient octroyés. Outre les postes techniques actuellement trop peu nombreux (paie, comptabilité, ressources humaines notamment), la reconnaissance de postes comme celui de responsable informatique, de responsable patrimoine, voire celui de responsable qualité et sécurité devient incontournable.

L'association demande que le service social ait les moyens correspondant à ses missions qui sont claires et reconnues des financeurs.

8.3.3. Enrichir nos réponses dans le domaine de l'enfance : le schéma départemental de l'Ain montre à l'évidence un manque de réponses en direction des enfants handicapés physique en général, et ceux atteints de paralysie cérébrale en particulier, notamment dans l'environnement de la ville d'Ambérieu. Les réponses à ces besoins devront faire preuve de souplesse (SESSAD notamment) et prendre en compte les dispositifs existants notamment par le biais de conventions. Pour le Rhône, il conviendra d'étudier la pertinence d'un SESSAD pour enfants



polyhandicapés, en appui de l'IMP Judith Surgot, et de développer notre offre sur le secteur de Tarare.

8.3.4. Enrichir nos réponses dans le domaine des adultes, c'est la réponse hors institution qui devra être plus particulièrement développée notamment grâce à l'habitat regroupé, le SAS et le dispositif de coordination de réseaux d'intervenants aux domiciles de personnes en situation de handicap. Ces modalités de réponse devront permettre à celles et ceux qui en font leur projet, de vivre dans leur domicile propre ou dans celui de leurs parents. Mais parce que toutes les personnes atteintes de paralysie cérébrale ne sont pas en capacité de vivre à domicile, l'ARIMC poursuivra son maillage du territoire et enrichira sa palette de réponses en déposant des projets d'établissements et de services pour l'agglomération de Villefranche sur Saône et sur l'Est lyonnais (Rillieux-la-Pape ou Vaulx-en-Velin).

8.3.5. Offrir des réponses médicale dans les CAJ : parce que des personnes en situation de handicap expriment le souhait de continuer à vivre au domicile familial, tout en bénéficiant d'activités de jours dans les CAJ de l'ARIMC, elles doivent être assurées de trouver une offre de soins en adéquation avec leur besoin. Par conséquent, des projets visant la création de places de CAJ médicalisées seront déposés auprès des financeurs. Ces derniers seront créés en appui des FAM existant, soit l'Etang Carret, Meyzieu et Craponne.

8.3.6. Optimiser l'offre en matière géographique pour les CAJ : la prise en compte de la fatigabilité des personnes en situation de handicap, plus particulièrement lors des temps de transport entre domicile collectif et/ou individuel et le lieu d'activité de jour conduit l'ARIMC à organiser son offre de CAJ sur un territoire donné. Ainsi, des CAJ seront soit accolés aux foyers d'hébergement pour éviter aux résidents d'avoir à se déplacer, soit placés en sites urbains proches des moyens de transports collectifs pour favoriser l'autonomie des personnes.

8.3.7. Amélioration l'offre de transport: le transport des personnes à mobilité réduite est un enjeu important en raison de son coût, mais également et surtout en raison de la fatigabilité qu'il occasionne chez les personnes, notamment en raison du temps passé dans les véhicules. Une commission transport, présidée par un administrateur, suivra l'évolution de l'organisation des transports, à la fois sur le plan économique et sur le plan de la qualité du service rendu. Des règles seront clairement édictées et intégrées aux règlements de fonctionnement des établissements pour que les choix individuels ne viennent pas perturber les dispositions collectives. Ce positionnement associatif, adossé à une politique de modernisation du parc automobile moins polluant, signe la volonté de l'ARIMC de respecter les normes environnementales en matière de transports.

8.3.8. promouvoir des solutions de transition pour les travailleurs des ESAT : Comme tout un chacun, les travailleurs des ESAT de l'ARIMC seront à un moment ou à



un autre de leur existence confrontés à la fin de leur activité professionnelle. Ce passage vers la cessation d'activité peut être brutal ou progressif. L'ARIMC met en place des dispositifs d'accueil permettant aux travailleurs qui souhaitent diminuer progressivement leur temps en ESAT, de développer un projet personnel en CAJ ou à domicile en étant accompagnés par le SAS. Mais ces réponses sont également adaptées aux personnes pour qui la diminution d'activité peut être un souhait sans lien avec la question du vieillissement.

8.3.9. Promouvoir des solutions de transition pour les personnes vivant en famille mais souhaitant dans un avenir plus ou moins proche intégrer soit un domicile propre soit une institution : parce qu'intégrer un hébergement collectif n'est pas chose naturelle, l'ARIMC élabore des solutions de transition permettant aux personnes vivant en famille d'expérimenter la vie en foyer d'hébergement. Les dispositions relatives aux accueils temporaires seront donc développées.

8.3.10. Prendre en compte les projets spécifiques liés au vieillissement des personnes : l'avancée en âge ne doit pas signifier l'arrêt d'une dynamique personnelle pour les personnes en général et pour les personnes porteuses d'un handicap en particulier. Afin de prendre la mesure des besoins, une mission d'évaluation de ces derniers sera confié à l'observatoire (cf. point 8.1.8.) dans le but de construire des dispositifs plus à même d'aider les personnes vieillissantes à développer un projet de vie singulier, qu'il s'agisse de rester dans l'institution dans laquelle elles ont toujours vécu ou de mettre en place les organisations requises par une vie à domicile ou en famille.

8.3.11. Développer les accueils temporaires (aide au répit, accueil d'urgence, etc.) : les personnes hébergeant des enfants ou adultes en situation de handicap (principalement les familles) sont en attente de solutions innovantes, souples et faciles d'accès pour répondre aux besoins de ruptures temporaires que nécessite le continuum souvent exigeant de l'aide apportée aux personnes en situation de handicap. L'accueil temporaire est une solution légale existant déjà dans les établissements de l'ARIMC. Cette solution doit encore prendre de l'ampleur, notamment en créant des places de ce type dans chaque nouveau projet d'hébergement. Mais l'intervention ponctuelle dans les aides de la vie quotidienne (soirée, WE, etc.) est également à formaliser en donnant pour mission au service « loisirs et vacances » d'animer un réseau d'intervenants formés et compétents en capacité de répondre aux appels des aidants.

8.3.12. Améliorer la synergie et la collaboration entre établissements : les personnes en situation de handicap ne doivent pas avoir le sentiment d'être assignées à résidence sur un seul lieu de vie quand bien même ce dernier serait le domicile familial. C'est pourquoi, les permutations entre foyers seront encouragées et les places d'accueil temporaire développées.



9. Une gestion des ressources humaines

- 9.1. Gérer les talents au travers d'une GPEC¹⁵: une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est instaurée pour anticiper les mutations à venir et posséder ainsi les bonnes qualifications et les compétences adéquates pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap. Cela demande une attention particulière aux parcours des personnes au sein de l'association, de valoriser la mobilité et « l'ascenseur social », d'anticiper les départs en retraite et de préparer les recrutements en amont, soit par promotions internes, soit par la proposition de formations initiales.
- 9.2. Conduire la mutation de l'ARIMC en organisation apprenante : instaurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences inscrit de fait l'ARIMC dans la dimension des organisations apprenantes faisant porter son regard davantage sur les compétences acquises ou en cours d'acquisition que sur les qualifications. La formation tout au long de la vie sera un vecteur d'amélioration du parcours des personnels comme un gage de qualité du service rendu. Mais cette dimension suppose une ouverture vers d'autres organisations, écoles, associations, pour développer des partenariats et construire des enseignements propres à répondre aux enjeux que rencontre l'association.
- 9.3. Accompagner les changements dans le respect des valeurs associatives : le secteur médico-social est en mutation et l'ARIMC devra se montrer en capacité de relever des défis organisationnels importants. Cela ne peut se faire contre les hommes et les femmes qui accompagnent au quotidien les personnes en situation de handicap mais bien avec eux. Cela suppose une forte implication et une cohérence de l'encadrement mais également une politique de communication maîtrisée.
- 9.4. Assurer une veille sociale et juridique : l'ARIMC recherche l'adhésion de ses salariés à son projet et à ses valeurs. Cela passe par une implication forte de ces derniers dans les espaces de réflexion professionnelle qui leur sont proposés mais également par une écoute active des représentants des salariés de la part de l'association. En effet, la fonction employeur des associations va grandissante, ce qui demande dès à présent une vigilance accrue quant aux modalités de négociation et une obligation de mettre en place des instances ayant des fonctions de veille sociale pour anticiper – et si possible désamorcer – les conflits sociaux naissant du droit du travail.

Afin de s'inscrire dans un cadre légal et partagé, l'ARIMC décide de s'affilier à un syndicat employeur, et de respecter la convention collective de mars 1966 en pesant sur les financeurs pour que cette dernière soit « opposable ».

¹⁵ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences comprend notamment la notion de parcours au sein de l'association, mobilité, anticipation des départs, recrutements et problèmes démographiques, etc.



10. Une gestion financière et patrimoniale

10.1. Etablir des plans financiers : l'ARIMC se dote d'une trésorerie et de fonds de roulement pour assurer les salaires et développer ses projets.

10.2. Rénover et entretenir le patrimoine : l'ARIMC définit une politique patrimoniale qui comprend l'entretien, la rénovation, la valorisation, l'acquisition ou la location des bâtiments, en prenant en compte les futures normes environnementales. Les contraintes réglementaires et les obligations d'hygiène et de sécurité des personnes accueillies et des salariés imposent à l'ARIMC d'entretenir et de rénover les bâtiments dont elle a la charge, qu'elle en soit la propriétaire ou non. Une politique patrimoniale sera menée chaque fois que cela sera possible, soit par la donation, soit par l'acquisition lorsque les moyens financiers le permettent, soit par le biais d'une SCI ou toute autre formule juridique.

Mais la politique patrimoniale a également pour vocation de valoriser les bâtiments notamment en ouvrant certaines installations (salles polyvalentes, salles de sport, salles de restauration, etc.) à la société civile. Cette ouverture sur le monde est un axe important du projet associatif et trouve une concrétisation dans son rapport aux bâtiments. Un administrateur sera également plus particulièrement délégué à cette tâche.

10.3. Utiliser les structures juridiques adaptées : afin de se doter des moyens nécessaires à l'entretien des locaux destinés à l'accompagnement et à la prise en charge des personnes porteuses de handicap accueillies à l'ARIMC, l'association se dote des « sociétés civiles » qui seront les propriétaires des futurs établissements et services mis à la disposition de l'ARIMC par baux emphytéotiques. Les loyers ainsi perçus seront intégralement dévolus à l'entretien des bâtiments et à la garantie que ces derniers répondent bien à la mission d'accueil telle que décrite dans le présent projet.



11. La communication interne et externe :

La communication représente un axe fort de ce projet, qu'elle soit en direction des familles, des usagers, des professionnels, des associations partenaires, des financeurs. Elle devra permettre de présenter le plus clairement possible les prises de position de l'ARIMC face aux enjeux sociétaux, économiques, philosophiques que pose l'accompagnement de personnes atteintes de paralysie cérébrale. Elle mettra également en avant les réalisations et réussites de l'association et de ses entités. Expliquer est la première démarche permettant l'adhésion et le partage d'idéaux communs nécessaires à rendre cohérente la voix associative tant en interne qu'en externe.

11.1. Définir un plan de communication interne et externe : un plan de communication sera élaboré définissant clairement les espaces d'information de chacun. Ce plan sera présenté au conseil d'administration par le responsable de la communication et le secrétaire général de l'association. Il déterminera les destinataires et la forme de chaque compte rendu.

11.2. Animer le site WEB : parce qu'il est important de se doter d'outil de communication en lien avec son temps, l'ARIMC s'est doté d'un site WEB, www.arimc-ra.org dont l'animateur est un administrateur. Ce dernier s'entoure d'une équipe de bénévoles, d'usagers et de professionnels pour faire vivre ce site. Chaque établissement de l'ARIMC peut présenter les évolutions de son projet tout comme les informations concernant les manifestations dont il est à l'origine. Ce site est également l'endroit de toute l'actualité de la paralysie cérébrale (journal, articles, recherches, formation, etc.) et de l'association (notamment tout ce qui concerne les activités proposées par la vie associative).

11.3. Développer les relations avec les médias – actions de lobbying : dans un monde sans cesse en mutation, il est difficile d'être audible pour une association comme l'ARIMC. Il est donc essentiel que des actions soient menées auprès des médias pour la faire mieux connaître notamment au travers des réalisations des établissements et services. Il appartient à chaque directeur de promouvoir l'image de son établissement en s'appuyant notamment sur la presse locale mais également au travers de la presse spécialisée nationale.

Par ailleurs, une association de l'importance de l'ARIMC a la nécessité de se créer des réseaux qui lui permette d'être repérée par les décideurs politiques. Ces actions de lobbying relèvent à la fois de la sphère des membres du conseil d'administration, et plus particulièrement le président, des directeurs et directeurs adjoints d'établissements et de services, mais également de tout bénévole ou professionnel qui aurait reçu un mandat du président allant dans ce sens.

11.4. Communiquer dans les milieux scolaires et universitaires : il convient de différencier les interventions auprès d'un public scolaire, dont l'objectif est de



toujours mieux sensibiliser les enfants et adolescents aux problématiques relevant de la situation de handicap, des interventions auprès des étudiants du secteur social, médical et paramédical. Ces dernières viseront le double objectif de faire mieux connaître le public accueilli par l'ARIMC et de développer les compétences des futurs professionnels dans le domaine de la paralysie cérébrale.