

PROJET ASSOCIATIF 2026 – 2030



Table des matières

5

Un projet associatif :
pour quoi faire ?

6

Méthodologie utilisée
pour construire notre projet
associatif

9

Les principaux *enjeux*
repérés

11

L'*histoire* de l'Apei Moselle

13

L'Apei Moselle en 2026
en *quelques chiffres*

14

Nos *valeurs* et leurs
illustrations au quotidien

16

Nos *missions*

17

Notre *vision* à 5 ans –
Horizon 2030

18

Les grandes
transformations
à engager

20

Nos *axes stratégiques*
et nos *orientations*
au service de notre vision

25

Nos *domaines d'activités*
stratégiques au service
de notre projet

26

Nos *principes*
d'intervention

28

Les nécessités d'*évolution*
organisationnelle

29

Un projet ambitieux, réaliste
et des *actions*

30

Un projet associatif
pour *agir ensemble*

Un projet associatif : *pour quoi faire ?*

L'Apei Moselle affirme, à travers ce projet associatif, sa responsabilité et son ambition dans une société en profonde transformation.

Née du rassemblement des forces vives du territoire à l'occasion du rapprochement de deux associations historiques, notre organisation a su franchir des étapes structurantes : réorganisation en trois directions opérationnelles, refondation de sa gouvernance en 2025 par la révision des statuts et réaffirmation du rôle des adhérents. L'élection d'un nouveau Conseil d'Administration en décembre 2025 marque la consolidation de cette dynamique démocratique.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de structurer l'association : **il s'agit d'affirmer un cap.**

Dans un contexte d'évolution des politiques publiques et de transformation de l'offre d'accompagnement, l'Apei Moselle réaffirme **sa vocation militante**. Nous portons **une vision exigeante : celle d'une société qui reconnaît pleinement les droits des personnes en situation de handicap, qui garantit leur citoyenneté effective et qui soutient leur pouvoir d'agir.**

Ce projet associatif, construit avec l'ensemble de nos parties prenantes, place résolument la personne accompagnée au centre de notre action. **Il affirme le droit à l'autodétermination, reconnaît la triple expertise « personnes accompagnées – familles – professionnels », et promeut des parcours choisis, sécurisés et évolutifs tout au long de la vie.**

Plus qu'un document stratégique, ce projet est un engagement collectif. Il appelle chacun – personnes accompagnées, familles et proches aidants, professionnels, administrateurs, adhérents et bénévoles – à **incarner et défendre nos valeurs cardinales : humanisme, solidarité, respect et dignité.**

C'est avec responsabilité et **en collaboration avec nos partenaires institutionnels**, que nous poursuivrons notre mission : **défendre les droits, soutenir les parcours et construire une société où la diversité est une richesse partagée.**



Antoine Solimine,
Président de l'Apei Moselle

« Le projet associatif porte la vision et les orientations stratégiques de l'Apei Moselle. Il définit le cadre de notre action, les valeurs qui nous rassemblent et les principes guidant l'engagement quotidien de chacun au service de la qualité des accompagnements et de l'innovation. Il affirme notre ambition de renforcer l'attractivité de l'association auprès des professionnels et de nos partenaires. Ce projet traduit notre responsabilité collective au service des personnes accompagnées, des familles et des besoins du territoire. »

Méthodologie utilisée pour construire notre projet associatif

La méthode retenue pour l'élaboration du projet associatif de l'Apei Moselle repose sur une démarche structurée, progressive et résolument collective. Dès la phase d'initialisation, la commande portée par la gouvernance a été formalisée afin de clarifier les objectifs, le cadre et les attendus du projet. Cette approche a permis de poser les bases d'un pilotage partagé, **au service d'une dynamique commune : redéfinir notre cap.**

Une finalité : élaborer un projet associatif orienté vers l'action

Il s'agit de répondre à une **double volonté**, celle de la présidence et de la direction générale : **disposer d'un projet fondé sur une analyse stratégique** intégrant les besoins des parties prenantes et **produire une stratégie opérationnelle** se traduisant par un plan d'actions à déployer. Au-delà de « poser des intentions » à moyen et long terme, ce projet associatif a donc vocation à devenir un véritable outil de pilotage et de management pour les instances de gouvernance et de dirigeance. C'est un guide pour nous tous.

Une méthode : 4 phases

PHASE 1

Des instances créées pour construire et piloter l'écriture du projet

Trois instances dédiées ont été créées pour piloter l'élaboration du projet associatif de l'Apei Moselle. Elles ont reposé sur une coordination associant des administrateurs, des membres du Comité de direction, des directions d'établissement, la chargée de communication, le Directeur général comme chef de projet, et en appui extérieur, la société EGREGO.

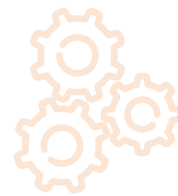
Ces trois instances sont :

- ▶ Une **équipe projet** dédiée dont la mission a été de définir le cadre, la planification et les objectifs du projet, d'organiser et d'animer la démarche, de garantir la participation des parties prenantes et d'assurer la coordination des travaux. Elle a veillé également à la qualité des contributions, à la cohérence des orientations retenues et à la validation des différentes étapes du projet.
- ▶ Une **cellule associative** regroupant l'ensemble des administrateurs et des directions d'établissements et de services. Cette instance réunie à deux reprises a permis de partager les avancées du projet et d'organiser des étapes de consultation.
- ▶ Une **équipe restreinte** composée de membres du CODIR et de la direction générale dont le rôle a contribué à la préparation des séquences de travail, ainsi que des contenus nécessaires aux travaux de « l'équipe projet ».

PHASE 2

Une méthode collaborative, participative et d'analyse de l'environnement pour faire émerger les axes stratégiques

La méthode retenue repose sur une combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives, associant sessions de travail, groupes d'expression, entretiens ciblés et sondages. Elle a permis de mobiliser successivement les ins-



tances de gouvernance, les cadres dirigeants, les professionnels, les représentants du personnel, les personnes accompagnées, les familles, les adhérents ainsi que les partenaires institutionnels du territoire. Cette diversité de regards a contribué à enrichir le diagnostic stratégique, à identifier les enjeux prioritaires, à analyser les leviers et les risques, et à faire émerger des conditions de réussite partagées.

L'analyse de l'environnement a constitué également une étape structurante dans l'élaboration du projet. Elle a permis d'éclairer les évolutions du contexte politique, réglementaire, économique, social, technologique et environnemental, ainsi que les dynamiques concurrentielles et partenariales du territoire. Réalisée à partir d'outils adaptés, enrichie par les apports des parties prenantes, cette analyse a mis en évidence les enjeux majeurs, les opportunités et les risques à anticiper. Elle a également permis d'identifier des facteurs clés de succès indispensables à la pérennité et au développement de l'association. Cette analyse partagée de l'environnement a nourri les choix stratégiques, renforcé la capacité d'anticipation et orienté l'action de l'Apei Moselle au service de la qualité des accompagnements et des personnes.

PHASE 3

Une étape d'écriture et de validation



Les contributions recueillies ont fait l'objet de synthèses régulières, restituées et discutées au sein des instances de pilotage.

Elles ont nourri la définition : des axes et orientations stratégiques, des objectifs et du plan d'action du projet associatif. Cette démarche traduit la volonté de l'Apei Moselle de construire un projet ancré dans la réalité des besoins, fondé sur l'écoute, la concertation et la coresponsabilité, et porteur d'un cap commun.

Ce travail a fait l'objet de plusieurs présentations aux membres de la cellule associative et du Conseil d'Administration.

PHASE 4

La mise en œuvre de notre projet associatif

La phase de mobilisation, de déploiement et de suivi marque l'entrée du projet associatif dans une dynamique opérationnelle et durable. Elle vise à engager l'ensemble des acteurs autour des orientations retenues et à traduire le projet en actions concrètes sur les cinq prochaines années. Cette phase repose sur une mobilisation continue des équipes, des personnes accompagnées, des familles, des adhérents, des administrateurs et des partenaires. Le déploiement progressif des actions s'appuiera sur une organisation structurée, des priorités partagées et des moyens adaptés. Un suivi régulier permettra d'évaluer l'avancement, de mesurer les impacts et d'ajuster les actions si nécessaire. Cette démarche inscrit le projet associatif comme un cadre de référence incontournable, au service de la qualité des accompagnements et de l'amélioration continue.

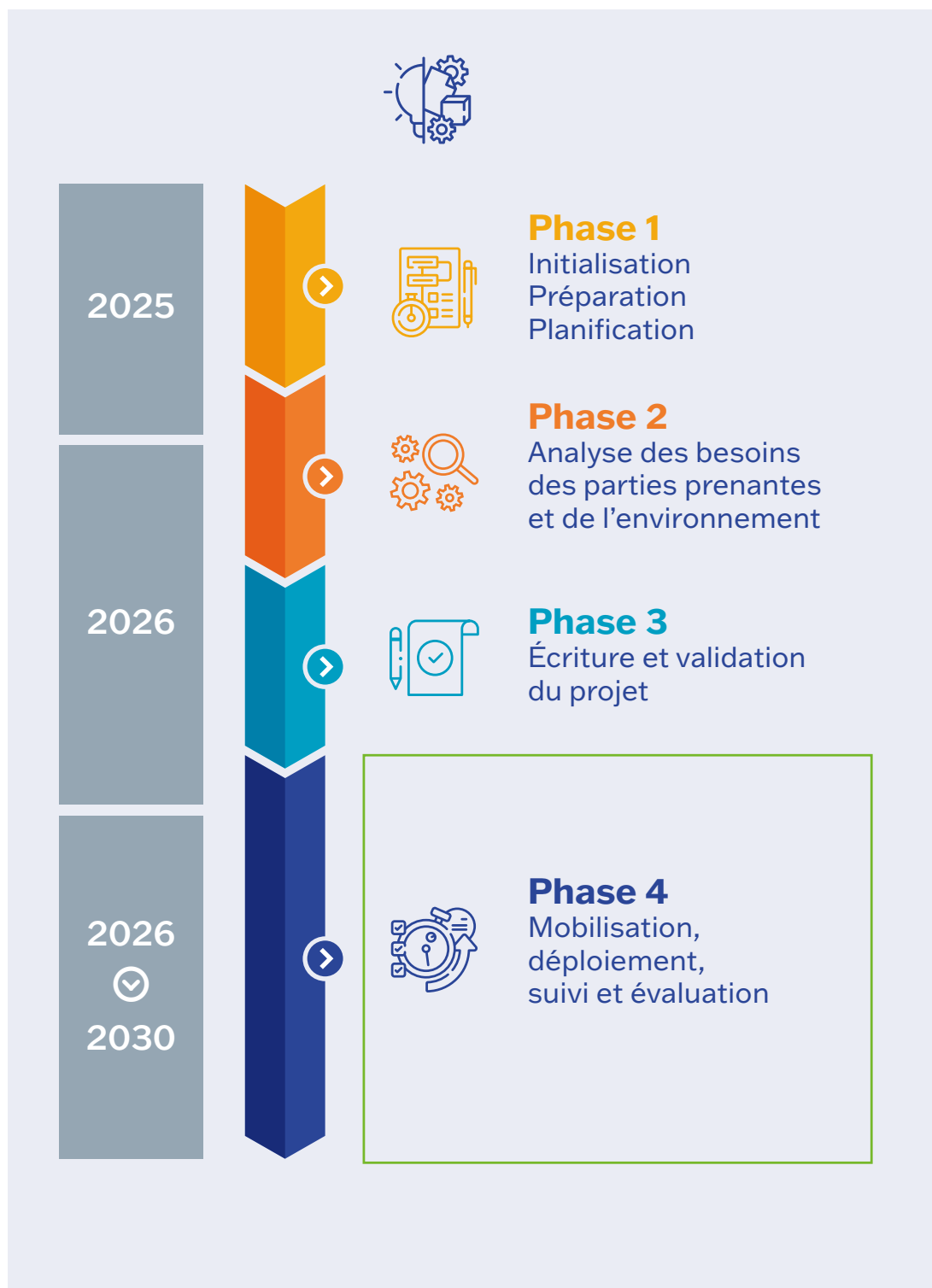


Hadj Rezig,
Directeur Général



« Ce projet associatif est le fruit d'une méthode exigeante, collective et structurée, qui fait de l'écoute, du dialogue et de l'action, des leviers durables au service des personnes accompagnées. Il doit beaucoup à la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes : personnes accompagnées, familles, proches aidants, professionnels, administrateurs, bénévoles et partenaires. Chacune et chacun, par son regard, son engagement et sa contribution, a permis de construire un projet partagé, ancré dans la réalité des besoins et résolument tourné vers l'action ».

LES 4 PHASES



Les principaux enjeux repérés

Au regard du contexte et des évolutions du secteur, **le projet associatif intègre, dès son démarrage, des enjeux transversaux structurants**, communs à beaucoup d'associations du médico-social. Ces enjeux constituent un cadre et des leviers essentiels pour orienter notre stratégie, notre action, garantir la qualité des accompagnements et assurer la pérennité de l'Apei Moselle.

La bientraitance et l'éthique

sont affirmées comme des principes fondamentaux, impliquant une vigilance permanente sur les pratiques professionnelles, la prévention des situations de maltraitance et le respect des droits, de la dignité et de l'autodétermination des personnes accompagnées.

La co-construction et la personnalisation des projets d'accompagnement

constituent un enjeu majeur, en s'appuyant sur la reconnaissance et l'articulation de la triple expertise : celle des personnes accompagnées, de leurs familles et des professionnels. Cette approche conduit à renforcer la place de chacun dans les décisions qui les concernent et à développer des projets personnalisés, évolutifs et adaptés à la diversité des besoins, des aspirations et des parcours de vie.

La continuité et la fluidité des parcours de vie

doivent être sécurisées afin de limiter les ruptures, d'anticiper les transitions et de renforcer les coopérations entre établissements, services et partenaires du territoire.

L'évolution des processus d'accompagnement

impose de décloisonner les parcours, de renforcer l'implication des familles, de développer la pair-aidance, le tutorat et des réponses plus souples et modulables face à la complexification des situations.

La politique des ressources humaines

représente un levier stratégique déterminant : attractivité des métiers, fidélisation des équipes, développement des compétences, qualité de vie et conditions de travail conditionnent directement la capacité de l'Apei Moselle à décliner ses orientations et à maintenir la qualité des accompagnements.

La démarche qualité et la gestion des risques

s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue des pratiques, fondée sur l'évaluation, la sécurisation des accompagnements et la prise en compte de l'expérience des personnes accompagnées et de leurs familles.

L'innovation

y compris le recours pertinent aux outils numériques et à l'intelligence artificielle, constitue une nécessité pour adapter l'offre de services, moderniser les organisations et répondre aux évolutions des besoins, dans un cadre éthique, sécurisé et maîtrisé.

L'évolution de la commande publique et des modes de financement

est un enjeu structurant pour la pérennité économique de l'association, nécessitant anticipation, dialogue avec les financeurs, innovation et diversification des ressources.

L'évolution de nos organisations et de nos coopérations internes

représente un levier essentiel. Elle contribue à la transversalité, la coordination et la complémentarité entre tous les établissements et les services. Cette dynamique doit favoriser une organisation plus agile, lisible et cohérente, au service de la qualité des accompagnements et de l'action collective.

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

est un axe transversal majeur pour l'Apei Moselle. Elle intègre les dimensions humaines, sociales, environnementales et éthiques dans l'ensemble des pratiques associatives. Cette démarche contribue à concilier qualité des accompagnements, bien être des professionnels, engagement territorial et développement durable.

Les partenariats externes

sont au cœur de notre action pour mieux répondre à nos missions. Ils permettent de renforcer la complémentarité des réponses, de fluidifier les parcours et de co construire des solutions adaptées avec les acteurs institutionnels, sanitaires, médico sociaux, éducatifs, économiques et associatifs du territoire. Ces collaborations s'inscrivent dans une logique de confiance, de responsabilité partagée et d'innovation au service des personnes accompagnées et de leurs proches.

Enfin, l'adaptation des établissements et l'évolution de l'offre

constituent un enjeu central du projet associatif. Elle implique notamment la transformation des secteurs enfance, travail et habitat. Les Etablissements d'Accompagnement par le Travail (ESAT) doivent répondre à l'évolution des attentes des travailleurs en situation de handicap, et aux orientations nationales en faveur de parcours professionnels plus diversifiés, inclusifs et autodéterminés. Elle concerne également les Instituts Médico Educatifs (IME) et les foyers. Ils sont appelés à faire évoluer leurs pratiques vers davantage de coordination des parcours, de soutien à l'inclusion, d'accompagnement modulé et de préparation des transitions. Ces transformations visent à concilier exigence de qualité, inclusion, innovation et respect des choix des personnes accompagnées tout au long de leur parcours de vie.



L'histoire de l'Apei Moselle

Au service des personnes en situation de handicap (troubles du neurodéveloppement, polyhandicap et handicap psychique) et de leurs familles, l'Apei Moselle est une association issue du rapprochement de l'Apei de Thionville et de l'Afaei Rosselle et Nied. Toutes deux créées au début des années soixante, elles décident en 2019 de devenir une nouvelle association parentale solide et un acteur représentatif sur le territoire de la Moselle.

Les racines : deux associations parentales, nées de la volonté de parents de trouver une solution aux besoins de leurs enfants en situation de handicap

L'Afaei Rosselle et Nied et l'Apei de Thionville sont respectivement nées en 1960 et 1961, à l'initiative de parents confrontés à l'absence de solutions d'éducation adaptées pour leurs enfants en situation de handicap.

Dès 1961, l'Afaei Rosselle et Nied apporte la première réponse structurée avec l'ouverture de l'IME Les Genêts à Ham-sous-Varsberg, transféré ensuite à Creutzwald. C'est en 1963 que l'Apei de Thionville ouvre son premier IME à Thionville, l'IME Vert Coteau (depuis renommé IME L'Horizon).

Au fil des décennies, elles développent progressivement une offre diversifiée pour adapter le parcours des personnes tout au long de leur vie : travail et insertion, hébergement, accompagnement social, accueil spécialisé, le tout à travers de nombreux établissements et services.

2014 – 2019 : Un rapprochement préparé

À partir de 2014, différentes associations mosellanes initient un rapprochement dans le cadre de l'Udapeim (Union départementale des associations mosellanes de parents et amis de personnes ayant un handicap mental), avec trois objectifs :

- donner à chaque personne en situation de handicap de Moselle le meilleur accompagnement possible,
- construire en Moselle un ensemble associatif parental cohérent et solide,
- créer un interlocuteur représentatif de taille conséquente, incontournable pour les pouvoirs publics.

Après plusieurs années d'échanges, d'élaboration d'un projet commun, l'Afaei Rosselle et Nied et l'Apei de Thionville entérinent leur rapprochement lors d'une assemblée générale le 24 mai 2019. L'association organise alors ses instances (Conseil d'Administration, Assemblée Générale) pour harmoniser leurs pratiques et consolider un cadre commun, notamment le projet associatif.

2020 – 2024 : Consolider, structurer, renforcer notre organisation

La période 2020-2024 correspond à un temps de partage, de structuration et de mise en cohérence des pratiques au sein de la gouvernance et de la dirigeance : déploiement d'outils communs, montée en visibilité, installation du siège à Peltre, ...

En 2024, à l'issue d'un projet de réorganisation, trois directions opérationnelles sont créées, avec chacune un secteur spécifique : Enfance, Habitat et Travail.

2024 – 2026 : « L'Apei Moselle de demain » : moderniser la gouvernance et redéfinir un cap

L'Apei Moselle s'engage dans une nouvelle étape de son histoire. Avec le projet « L'Apei Moselle de demain », l'association entend à la fois moderniser sa gouvernance et réécrire son projet.

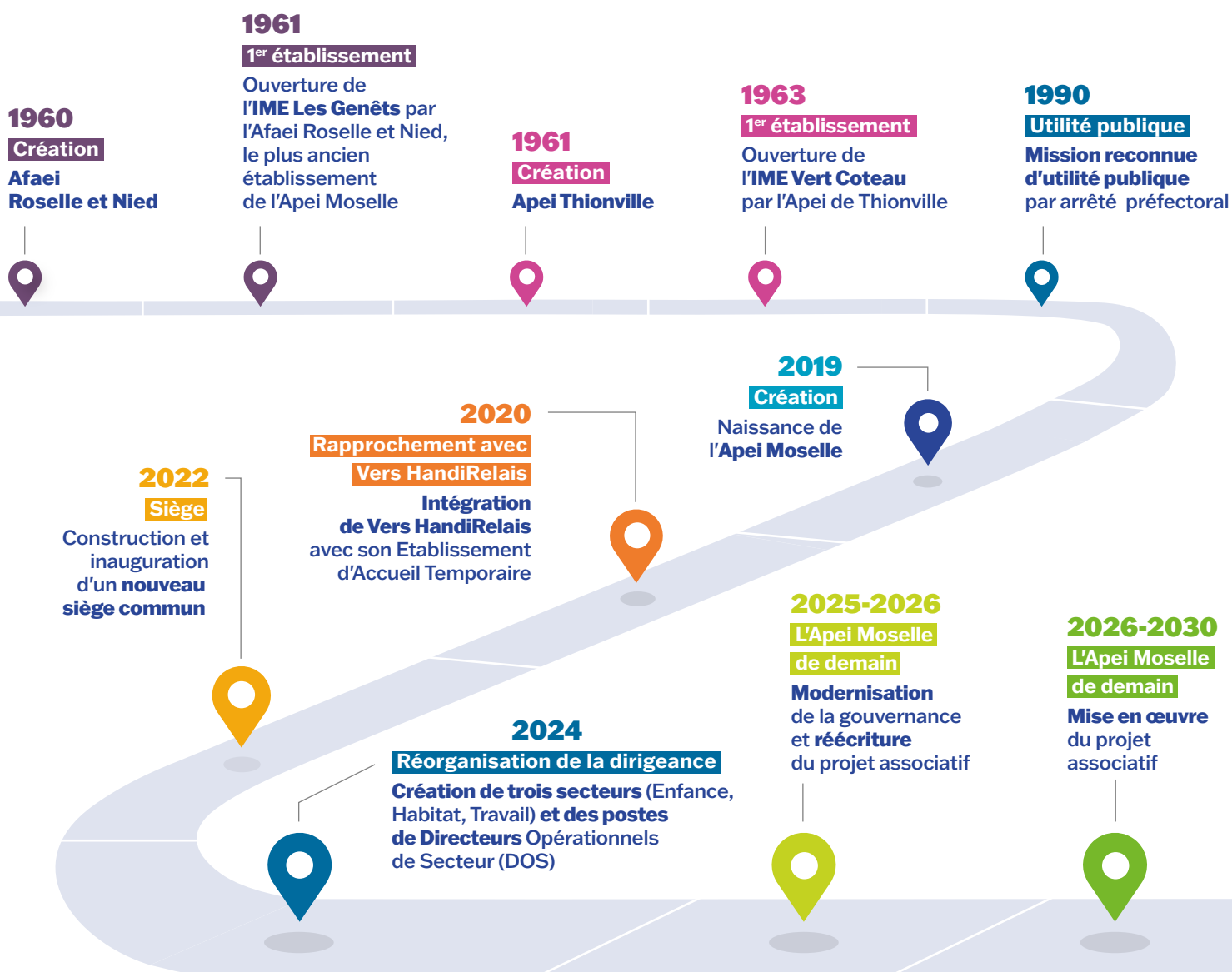
Cette démarche a pour objectif de redéfinir un cap partagé, de renforcer la cohésion associative et de se préparer aux enjeux à venir. Elle associe l'ensemble des parties prenantes — personnes accompagnées, familles, adhérents, professionnels, administrateurs et principaux partenaires — dans une dynamique collective et participative.

Ce projet se structure autour de deux axes complémentaires :

1 La modernisation de la gouvernance, avec la clarification du rôle des instances associatives (conseil d'administration, bureau, commissions), le renforcement de l'implication des adhérents et des familles, et une participation accrue des personnes accompagnées à la vie associative.

2 La réécriture du projet associatif, qui réaffirme ce qui unit l'association : ses valeurs, ce qu'elle met en œuvre, ses missions, et ce vers quoi elle se projette, sa vision, avec un fil conducteur constant : la qualité de l'accompagnement.

L'Apei Moselle : repères historiques



L'Apei Moselle en 2026 en *quelques chiffres*



2400

personnes
accompagnées



1350

salariés

550

adhérents



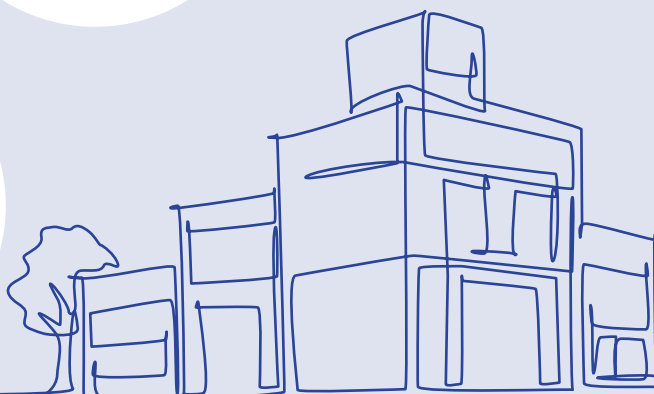
20

administrateurs



45

établissements
et services



Nos *valeurs* et leurs illustrations au quotidien



L'humanisme

Placer la personne au centre, reconnaître sa dignité, ses droits et ses besoins et agir avec respect et bienveillance.

Ce que signifie cette valeur à nos yeux et comment la faire vivre au quotidien :

Pour les Personnes accompagnées

- Exercer son droit à l'expression et exprimer ses besoins, ses envies et ses choix
- S'engager activement dans son projet de vie et dans les activités proposées
- Demander de l'aide ou des explications si nécessaire

Pour les familles, les proches, les amis, les salariés et les bénévoles

- Respecter les choix de vie de la personne et sa singularité
- Prendre en compte la personne dans l'élaboration de son projet de vie et dans les décisions la concernant
- Participer à la co-construction du projet dans un esprit d'ouverture et considérer la personne accompagnée comme actrice de son projet
- Défendre ses droits et sa dignité, même en situation complexe
- Écouter activement et sans jugement
- Communiquer avec clarté, bienveillance et de façon adaptée
- Dialoguer de manière constructive avec les parties prenantes



Le respect et la dignité

Reconnaître la valeur et la singularité de chaque personne, quelles que soient ses capacités, son âge ou sa situation. Agir avec considération et équité, préserver les droits et l'intégrité physique et morale des personnes accompagnées. Accepter les différences, sans jugement ni discrimination.

Ce que signifie cette valeur à nos yeux et comment la faire vivre au quotidien :

Pour les Personnes accompagnées

- Respecter les autres pour être respecté
- Participer aux activités en tenant compte des règles communes
- Interagir avec les autres en préservant la dignité de chacun

Pour les familles, les proches, les amis, les salariés et les bénévoles

- Adopter une attitude et une communication respectueuse en toutes circonstances
- Préserver la confidentialité et l'intimité des personnes
- Éviter toute forme de discrimination ou de jugement
- Valoriser les compétences et les réussites de chacun
- Respecter les choix et le rythme de la personne
- Soutenir la personne sans imposer ses propres attentes
- Reconnaître la dignité et l'autonomie de la personne

Ces valeurs sont à l'origine du mouvement associatif parental et trouvent avant tout leur sens dans l'engagement au service des personnes en situation de handicap. L'Apei Moselle entend les faire porter et incarner par tous : personnes accompagnées, familles, proches, salariés, amis, administrateurs, bénévoles et partenaires.



La solidarité

Favoriser l'entraide, la coopération et l'inclusion pour construire une société plus juste.

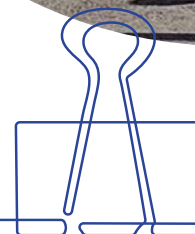
Ce que signifie cette valeur à nos yeux et comment la faire vivre au quotidien :

Pour les Personnes accompagnées

- Aider les autres et faire preuve de soutien dans la mesure de ses capacités
- Participer aux activités collectives
- Respecter et encourager la coopération

Pour les familles, les proches, les amis, les salariés et les bénévoles

- Travailler en équipe dans un esprit de partage et de collaboration
- Favoriser la solidarité entre la personne accompagnée et son entourage
- Se soutenir mutuellement en cas de difficulté
- Renforcer les liens dans un esprit d'entraide (Pair-aidance, partage de bonnes pratiques, moments de rencontre, espaces d'échange)
- Encourager la coopération entre les personnes accompagnées et tous les acteurs impliqués
- Participer aux actions collectives et contribuer à la vie associative



L'Apei Moselle s'engage à porter ces valeurs et à les partager avec l'ensemble des personnes et partenaires impliqués dans les projets et les actions en faveur des personnes en situation de handicap et de leurs proches.

Ces valeurs fondent également notre manière de travailler ensemble : elles guident l'engagement des professionnels, inspirent nos modes de collaboration et structurent des relations de travail basées sur la confiance, la coopération, la reconnaissance et le respect mutuel.

Nos *missions*



Fondées sur les valeurs d'humanisme, de respect, de dignité et de solidarité, elles s'inscrivent dans une vision globale de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et de leurs familles. Nous croyons en une approche où chaque individu, soutenu par ses proches et nos équipes, peut s'épanouir à chaque étape de sa vie au sein de la société.

Quatre missions indissociables :

Accompagner avec bienveillance et écoute, en construisant des solutions adaptées aux besoins et aux aspirations de chacun, en lien étroit avec les familles et aidants :

- Accueillir, écouter et prendre soin des personnes en situation de handicap à toutes les étapes de la vie
- Favoriser leur participation et leur expression
- Construire avec la personne, ses proches et les professionnels, les solutions adaptées à ses besoins et à ses attentes
- Soutenir et faciliter le quotidien des familles et des proches

Défendre les droits et promouvoir la pleine participation des personnes accompagnées dans la société, afin que chacun, avec ses singularités, y trouve sa place et soit reconnu comme un citoyen à part entière :

- Faire valoir leurs droits et leur participation active dans la société,
- Défendre les intérêts moraux et matériels des personnes en situation de handicap et de leurs familles
- Faire évoluer le regard sur le handicap

Agir en réseau et innover, en collaborant avec nos partenaires et en développant des pratiques créatives pour répondre aux défis actuels et futurs :

- Renforcer les collaborations avec nos partenaires
- Développer des pratiques innovantes et respectueuses
- Expérimenter et évaluer de nouvelles approches, méthodes ou outils pour garantir des solutions durables et bienveillantes

Gérer nos ressources avec rigueur et éthique, afin d'offrir un cadre sécurisé, durable et ouvert à l'évolution :

- Piloter et organiser de manière efficiente et responsable les ressources et les moyens (humains, financiers ...)
- Assurer le bon fonctionnement des établissements et services
- Mettre en œuvre une approche responsable et pérenne, pour créer un environnement où chaque personne accompagnée, chaque famille et chaque professionnel peut s'épanouir
- Disposer d'un système de collaboration mobilisateur



« Parce que chaque personne mérite d'être entendue, accompagnée et respectée, nous agissons chaque jour pour un monde où la diversité est une richesse partagée »

Notre *vision* à 5 ans Horizon 2030

À mi-parcours du projet associatif, les premières actions structurantes auront permis de franchir un palier décisif et de consolider les fondamentaux nécessaires à l'atteinte des objectifs cibles, à savoir :

→ Une évolution de notre organisation

- Déploiement d'une nouvelle offre de services adaptée aux besoins des personnes et aux évolutions du secteur,
- Evolution de notre culture managériale et renforcement de notre politique de développement des ressources humaines,
- Transformation progressive de nos infrastructures et de notre bâti, en cohérence avec nos priorités stratégiques et les moyens mobilisables.

→ Un renforcement de nos interactions avec l'environnement

- Affirmation d'un militantisme renouvelé et visible,
- Accroissement de notre notoriété et de notre attractivité,
- Développement de partenariats ciblés et de collaborations à forte valeur ajoutée, au service de la logique de parcours et de la qualité d'accompagnement.

En 2030, les travaux engagés dans le cadre du projet associatif auront permis à l'Apei Moselle :

→ d'améliorer significativement la qualité de notre offre de service au profit :

- de la qualité de vie des personnes accompagnées,
- du soutien apporté aux familles et aux proches aidants,
- de l'accompagnement à la santé des personnes en situation de handicap.

→ de faire évoluer de manière significative notre organisation, concernant :

- notre démarche Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO),
- notre modèle économique,
 - notre culture de l'innovation dans les pratiques médico-sociales, managériales et technologiques, notamment par l'intégration maîtrisée de l'intelligence artificielle.



Les grandes transformations à engager

La mise en œuvre du projet associatif implique d'engager des transformations structurantes, au service des personnes accompagnées et de la performance globale de l'organisation.

À ce titre, *cinq grandes évolutions sont à mener* :

1

Construire une véritable logique de parcours

La **logique de parcours** est centrée sur la **personne**. Elle permet d'assurer la continuité des accompagnements en anticipant les transitions et en évitant les situations de rupture. Elle s'appuie sur une coordination efficace des acteurs.

Nous affirmons une vision politique claire : **la personne accompagnée n'est pas bénéficiaire d'une offre, elle est actrice de son parcours**. Cette politique est fondée sur le principe d'**autodétermination**, afin de garantir des accompagnements **personnalisés, choisis et évolutifs tout au long de la vie**.

2

Faire évoluer notre modèle de management

Face aux transformations du secteur, notre modèle managérial doit évoluer.

Il s'agit de promouvoir un management fondé sur la confiance, la responsabilisation de tous les professionnels et la clarté des attendus.

Concrètement, cela suppose :

- de définir des objectifs partagés et évaluable,
- de renforcer la transversalité et la coopération entre les équipes,
- d'accompagner les managers dans l'évolution de leurs pratiques,
- Renforcer le rôle du manager dans la conduite du changement.

Ce modèle conjugue exigence, engagement collectif et qualité de vie au travail.

3

Faire évoluer notre modèle de collaboration

Cela implique de :

- favoriser l'engagement individuel et la performance collective,
- structurer un modèle de management permettant la responsabilisation, l'autonomie et orienté résultats dans la qualité d'accompagnement.

4

Adapter nos pratiques professionnelles aux enjeux de transformation

Face aux transformations du secteur, nos métiers au quotidien doivent évoluer.

Concrètement, cela induit pour chacun :

- d'agir de manière responsable et engagée,
- de développer ses compétences tout au long de son parcours professionnel,
- de s'inscrire dans une logique constructive face aux changements,
- d'incarner les valeurs de l'Apei Moselle au quotidien.



5

Faire de l'innovation un levier stratégique

L'innovation – organisationnelle, sociale et technologique – constitue un levier de transformation **au service de nos missions**. L'intelligence artificielle fait partie des sources d'innovation à intégrer.

Nous faisons le choix d'assumer une posture proactive face aux évolutions technologiques et organisationnelles de notre secteur.

L'intégration maîtrisée de l'innovation contribuera à :

- améliorer la qualité et la traçabilité des accompagnements,
- optimiser les processus administratifs et décisionnels,
- soutenir l'analyse des données,
- libérer du temps professionnel au bénéfice de la relation d'accompagnement.

Cette dynamique d'innovation s'inscrira dans un cadre éthique exigeant et garantissant le respect des droits.



Nos *axes stratégiques* et nos *orientations* au service de notre vision

4 axes stratégiques et 12 orientations

- 1 Agir pour le bien-être des personnes accompagnées et améliorer leur qualité de vie
- 2 Écouter, soutenir, orienter et accompagner les familles et les proches aidants
- 3 Promouvoir et renforcer l'accompagnement à la santé
- 4 Adapter notre organisation aux évolutions de l'offre de service et aux attentes sociétales
- 5 Développer le capital humain et la culture managériale
- 6 Disposer d'infrastructures adaptées et adaptables

AXE 1

Faire progresser notre « **O**rientation centrée sur l'humain »

AXE 2

Faire évoluer notre « **S**ystème organisationnel »

OSER

AXE 3

Interagir avec notre « **E**nvironnement »

AXE 4

Répondre aux enjeux de « **R**esponsabilités sociale, environnementale et économique »

- 7 Militer pour défendre les intérêts et les droits des personnes accompagnées et de leurs familles
- 8 Gagner en notoriété et en attractivité
- 9 Développer les collaborations externes
- 10 Renforcer le modèle économique par de nouvelles sources de financement
- 11 Poursuivre notre engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)
- 12 Promouvoir une culture de l'innovation

Les priorités et les choix structurant le projet associatif ont été définis à partir d'un travail d'analyse croisée des parties prenantes et du diagnostic stratégique.

La stratégie de l'Apei Moselle s'articule autour de **quatre axes étroitement liés**, qui traduisent la volonté de l'association d'**OSER** face aux transformations du secteur. Ce terme " OSER " est bien plus qu'un slogan. C'est une **posture stratégique et politique** qui engage l'association à agir, à évoluer et à se transformer de manière responsable et collective.

- **OSER**, c'est d'abord **faire progresser notre orientation centrée sur l'humain**, en plaçant la personne accompagnée, ses droits, son autodétermination et la reconnaissance de la triple expertise au cœur de toutes les décisions.
- **OSER**, c'est également **faire évoluer notre système organisationnel**, pour le mettre au service de la qualité des accompagnements, du soutien aux professionnels et d'un fonctionnement plus agile, transversal et cohérent.
- **OSER**, c'est **interagir pleinement avec notre environnement**, en renforçant les coopérations, l'ancrage territorial, les partenariats et le militantisme associatif au service des droits et des parcours.
- Enfin, **OSER**, c'est **répondre aux enjeux de responsabilité sociétale, environnementale et économique**, en inscrivant l'action de l'Apei Moselle dans une démarche durable, éthique et responsable, attentive à ses impacts humains, sociaux et environnementaux.



AXE 1

Faire progresser notre « **O**rientation centrée sur l'**h**umain »

ORIENTATION 1

Agir pour le bien être des personnes accompagnées et améliorer leur qualité de vie

Objectif 1 : Assurer la sécurité des personnes dans le respect de leurs droits et en prenant en compte leur qualité de vie.

Objectif 2 : Structurer et coordonner nos accompagnements dans une logique de parcours en réponse aux attentes et aux besoins tout au long de la vie, y compris en cas de situations d'urgence. Il s'agit également d'adapter les parcours individualisés aux capacités et aspirations des personnes, en favorisant l'autonomie, l'inclusion et l'accès à la citoyenneté.

Objectif 3 : Placer l'autodétermination au cœur de l'accompagnement et du parcours de vie et renforcer l'utilisation des outils de communication adaptée.

Objectif 4 : S'appuyer sur la triple expertise « personnes accompagnées – familles – professionnels » pour garantir un accompagnement adapté, digne et respectueux des droits et des choix de la personne.

ORIENTATION 2

Écouter, soutenir, orienter et accompagner les familles et les proches aidants

Objectif 1 : Proposer des solutions de répit innovantes et adaptées aux besoins.

Objectif 2 : Informer et orienter les familles dans leurs démarches auprès des partenaires. Pour celles qui sont en difficulté : les accompagner dans leurs démarches.

Objectif 3 : Instaurer une culture de transparence dans l'information et la communication avec les proches et les aidants.

Objectif 4 : Conseiller les familles pour anticiper les situations de rupture.

ORIENTATION 3

Promouvoir et renforcer l'accompagnement à la santé

Objectif 1 : Favoriser la participation de la personne et de son entourage au volet soins de son projet personnalisé.

Objectif 2 : Renforcer la promotion de la santé et la prévention des risques auprès des personnes accompagnées.

Objectif 3 : Assurer la cohérence, la continuité et la permanence des soins autour de la personne en fonction des besoins.

Objectif 4 : Former et soutenir les professionnels pour une approche globale de la santé des personnes accompagnées.



ORIENTATION 4

Adapter notre organisation aux évolutions de l'offre de service et aux attentes sociétales

Objectif 1 : Aligner notre démarche QSE/RSO sur l'évolution des besoins et de l'offre.

Objectif 2 : Construire le « dispositif intégré » pour le secteur enfance qui évolue en **secteur jeunesse : éducation, soins et vie sociale**.

Objectif 3 : Poursuivre la transformation des ESAT de l'Apei Moselle au sein du **secteur travail : accompagnement par le travail**.

Objectif 4 : Déployer des « plateformes de services diversifiées et modulables » dans le **secteur habitat : accompagnement à la vie adulte en structure ou en milieu ordinaire**.

Objectif 5 : Disposer d'une organisation agile (adaptative, prise de décision rapide, ...) favorisant la prise d'initiative et l'expérimentation dans un cadre défini.

ORIENTATION 5

Développer le capital humain et une culture managériale

Objectif 1 : Attirer, intégrer et fidéliser. Travailler notre marque employeur, sécuriser les recrutements, structurer les parcours d'intégration.

Objectif 2 : Développer les compétences et les parcours professionnels. Mettre en place une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), sécuriser les compétences clés, favoriser les mobilités.

Objectif 3 : Garantir la qualité de vie, la santé et les conditions de travail → Prévenir l'usure professionnelle, sécuriser les parcours professionnels, renforcer la reconnaissance, améliorer l'équilibre de vie.

Objectif 4 : Développer un management et une culture associative → Clarifier notre modèle managérial, accompagner les managers, renforcer le collectif.

Objectif 5 : Renforcer la fonction RH stratégique et de proximité → Structurer nos processus, outiller la fonction RH, renforcer sa présence sur le terrain.

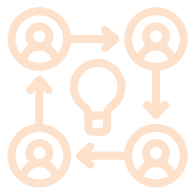
ORIENTATION 6

Disposer d'infrastructures adaptées et adaptables

Objectif 1 : Réhabiliter, entretenir et faire évoluer le parc immobilier existant dans une logique de durabilité et d'évolution des besoins à moyen et long terme.

Objectif 2 : Développer les nouveaux projets de structures d'accueil en tenant compte des enjeux en termes de qualité de vie pour les personnes accompagnées, de qualité de vie et conditions de travail pour les collaborateurs, des normes et impacts environnementaux, de l'adaptabilité dans le long terme à l'évolution de l'offre et de l'optimisation des coûts de maintenance.

Objectif 3 : Développer de nouvelles formes d'habitat (inclusif, de transition, ...).



AXE 3

Interagir avec notre « environnement »

ORIENTATION 7

Militer pour défendre les intérêts et les droits des personnes accompagnées et de leurs familles

Objectif 1 : Développer les partenariats, les alliances et agir en réseaux pour renforcer notre impact auprès des instances décisionnelles.

Objectif 2 : Mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une démarche militante : membres de la gouvernance associative, salariés, familles et personnes accompagnées. Structurer et animer la démarche.

Objectif 3 : Sensibiliser l'opinion publique pour faire changer le regard sur les personnes en situation de handicap et mettre en évidence notre utilité sociétale.

ORIENTATION 8

Gagner en notoriété et en attractivité

Objectif 1 : Développer une culture marketing et définir notre modèle de communication concernant la collaboration interne, le lien avec les personnes accompagnées et les familles et vers notre environnement (institutionnels, grand public ...).

Objectif 2 : Développer la notoriété auprès de nos parties prenantes (institutionnels, financeurs...).

Objectif 3 : Faire connaître l'offre de l'Apei Moselle et rendre visible notre action et notre contribution à l'intérêt général.

Objectif 4 : Développer une culture marketing et commerciale pour le secteur travail en lien avec nos enjeux, nos valeurs et notre éthique.

Objectif 5 : Renforcer la « marque employeur ».

Objectif 6 : Être une force de proposition reconnue et développer des relations de proximité avec nos financeurs et les institutionnels.

ORIENTATION 9

Développer les collaborations externes

Objectif 1 : En partant des pratiques actuelles, définir un modèle partenarial permettant d'établir, faire vivre, cartographier et soutenir les partenariats externes.

Objectif 2 : Développer les partenariats avec :

- les acteurs de la santé (dimensions du soin et de la prévention),
- les acteurs de l'éducation et de la petite enfance,
- les acteurs du sport, du loisir et de la culture,
- les acteurs économiques (collectivités, entreprises, associations),
- les acteurs du secteur médico-social (laboratoires, universités, fondations, associations).

Objectif 3 : Développer des projets « collectifs » favorisant la mutualisation de moyens avec d'autres acteurs.





AXE 4

Répondre aux enjeux de « *responsabilité sociétale, environnementale et économique* »

ORIENTATION 10

Renforcer notre modèle économique par de nouvelles sources de financement

Objectif 1 : Disposer d'une ingénierie de réponse aux appels à projets aux niveaux : local, régional, national et européen.

Objectif 2 : En cohérence avec nos statuts, développer de nouvelles activités économiques nous permettant de diversifier les sources de financement.

Objectif 3 : Élaborer des projets attractifs permettant de solliciter de nouvelles sources de financement auprès des acteurs du territoire, des fondations, des collectivités ...

Objectif 4 : Mettre en place une démarche de sollicitation des mécènes, des entreprises (taxe d'apprentissage...), des donateurs...

ORIENTATION 11

Poursuivre notre engagement en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale

Objectif 1 : Anticiper les évolutions sociétales, environnementales, économiques (ressources, énergie, ...) et les intégrer dans notre modèle associatif afin d'en assurer la durabilité.

Objectif 2 : Intégrer des pratiques responsables dans l'ensemble de nos activités.

Objectif 3 : Mobiliser l'ensemble des parties prenantes internes et externes autour des enjeux de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO).

ORIENTATION 12

Promouvoir une culture de l'innovation

Objectif 1 : Définir un processus de pilotage de l'innovation qui permettra d'identifier, d'animer et de faire aboutir cette ambition.

Objectif 2 : Innover dans l'accompagnement en termes d'offre de service, de prestations, de méthodes et d'outils et dans les processus supports et de pilotage.

Objectif 3 : Intégrer le potentiel de l'intelligence artificielle dans nos processus opérationnels et supports en cohérence avec nos valeurs et notre éthique.

Objectif 4 : Innover sur le champ des outils de communication adaptés ou « Communication Alternative Améliorée ».



Nos domaines d'activités stratégiques au service de notre projet

L'Apei Moselle s'appuie également sur des domaines d'activités stratégiques clairement identifiés, fondés sur la **coordination des parcours, le respect de l'autodétermination et la co-construction des accompagnements.**

Pour clarifier et rendre plus lisibles ses domaines d'activités stratégiques, l'Apei Moselle a restructuré ses interventions en **trois secteurs distincts** :

- le secteur **Jeunesse** : **Éducation, soins et vie sociale,**
- le secteur **Travail** : **Accompagnement par le travail,**
- le secteur **Habitat** : **Accompagnement à la vie adulte en structure ou en milieu ordinaire.**

Cette organisation permet une meilleure visibilité de nos missions et une adaptation optimale aux besoins

de chaque public. Ces domaines couvrent l'ensemble du parcours de vie, au sein des secteurs Jeunesse, Habitat et Travail, en articulant accompagnement médico-social, inclusion, accès aux droits et à la citoyenneté, aux loisirs et à l'emploi.

Cette organisation propose des réponses adaptées et cohérentes, construites en lien étroit avec les partenaires du territoire, au service des personnes accompagnées et de leurs proches.

BESOINS / ATTENTES / DROITS / ASPIRATIONS / COMPÉTENCES / CHOIX / AUTODÉTERMINATION / CO-CONSTRUCTION

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS / COORDINATION DE PARCOURS

Favoriser l'accès aux loisirs, aux vacances, à la culture et au sport (hors temps de travail en ESAT et EA)

Secteur JEUNESSE éducation, soins et vie sociale

- Accompagner dans les soins quotidiens et le développement
- Accompagner « dans et vers » le milieu ordinaire
- Soutenir la scolarité, la professionnalisation et la citoyenneté



Soutenir les proches et les aidants

Secteur TRAVAIL accompagnement par le travail

- Proposer des conditions de travail adaptées et un accompagnement médico-social
- Favoriser la montée en compétences
- Accompagner « dans et vers » le milieu ordinaire de travail



Secteur HABITAT accompagnement à la vie adulte en structure ou en milieu ordinaire

- Accompagner vers un habitat adapté en structure « dans et vers » la cité / quartier
- Services : accompagner « dans et vers » le milieu ordinaire et l'habitat
- Accompagner vers un habitat individuel et collectif « dans et vers » la cité / quartier



PARTENAIRES INTERNES, EXTERNES ET BÉNÉVOLES

Nos principes d'intervention

Dans un contexte de transformations profondes du secteur social et médico social, l'Apei Moselle fait le choix de formaliser des **principes d'intervention partagés**, afin de donner un cadre clair, lisible et fédérateur à l'ensemble de son action. Ces principes ont vocation à **traduire concrètement les valeurs, les missions et les orientations stratégiques de l'association** dans les pratiques quotidiennes, au bénéfice des personnes accompagnées, de leurs proches et des professionnels.

AXE 1

Faire progresser notre « **Orienta-tion centrée sur l'humain** »

PRINCIPE 1

Reconnaître la personne accompagnée comme actrice de son parcours et bénéficiaire de droits mais également de devoirs

Placer systématiquement la personne accompagnée au cœur des décisions qui la concernent, en garantissant l'effectivité de ses droits au choix et à l'auto-détermination, tout au long de son parcours de vie. Les personnes en situation de handicap ont également des devoirs qui s'inscrivent dans les règles de vie en société.

PRINCIPE 2

Construire des accompagnements personnalisés, choisis et évolutifs

Co-construire les projets personnalisés à partir des besoins, attentes, aspirations et compétences de la personne, en veillant à leur adaptation permanente et à la sécurisation des transitions.

PRINCIPE 3

Soutenir le pouvoir d'agir dans un cadre sécurisant, bienveillant et autorisant le droit à l'erreur

Créer les conditions permettant à chaque personne d'exercer son pouvoir d'agir, par des environnements accessibles, des informations compréhensibles et un accompagnement respectueux du rythme et des capacités de chacun. Promouvoir l'expérimentation.

PRINCIPE 4

Reconnaître et articuler les trois formes d'expertise — celle de la personne accompagnée, celle de ses proches, et celle des professionnels

Co-construire un accompagnement respectueux, pertinent et adapté. Ce principe souligne que chaque acteur détient une connaissance unique et complémentaire, essentielle à la qualité du parcours.

PRINCIPE 5

Créer un environnement soutenant et sécurisant pour les proches

Il s'agit de permettre aux proches de jouer pleinement leur rôle d'accompagnant, tout en préservant leur propre équilibre et celui de la personne.

Ces principes constituent avant tout des **repères communs**, permettant d'aligner les décisions, les organisations et les pratiques professionnelles sur une vision partagée de l'accompagnement. Dans une association aux métiers, dispositifs et publics variés, ils favorisent la **cohérence des réponses**, tout en laissant la place à l'adaptation aux situations individuelles et aux réalités de terrain.

Les principes d'intervention affirment également une **posture politique et éthique forte** : reconnaître les personnes accompagnées comme actrices de leur parcours, promouvoir l'autodétermination, valoriser la triple expertise (personnes accompagnées, familles, professionnels), soutenir les familles et garantir des accompagnements respectueux, personnalisés et sécurisés tout au long de la vie.

Enfin, ces principes constituent un **socle d'engagement collectif**. Ils guident l'évolution des organisations, soutiennent les professionnels dans leurs pratiques, renforcent les coopérations internes et partenariales, et inscrivent l'action de l'Apei Moselle dans une démarche responsable, durable et ouverte sur son environnement. À ce titre, ils participent pleinement à la qualité, à la lisibilité et à la pérennité du projet associatif.

AXE 2

Faire évoluer
notre « **Systeme**
organisationnel »

PRINCIPE 6

Mettre l'organisation au service de la qualité de l'accompagnement

Faire évoluer l'organisation afin qu'elle soutienne prioritairement la qualité, la sécurité et la cohérence des accompagnements délivrés aux personnes.

PRINCIPE 7

Soutenir les professionnels dans l'évolution de leurs pratiques

Accompagner les équipes et les managers dans l'évolution des compétences, des postures et des pratiques professionnelles, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'association.

AXE 3

Interagir avec notre
« **Environnement** »

PRINCIPE 8

Renforcer la coordination avec les acteurs institutionnels et de droit commun

Agir en complémentarité avec les politiques publiques, les dispositifs de droit commun et les acteurs sanitaires, sociaux et médico sociaux...

PRINCIPE 9

Développer l'ouverture et l'ancrage territorial de l'association

Renforcer la visibilité, la notoriété et l'attractivité de l'association en valorisant ses actions, ses expertises et ses engagements sur le territoire.

AXE 4

Répondre aux
enjeux de
« **Respnosabilité**
sociétale,
environnementale
et économique »

PRINCIPE 10

Inscrire l'action associative dans une responsabilité globale et durable

Intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans l'ensemble des décisions et des pratiques de l'association.

PRINCIPE 11

Garantir une gestion responsable et éthique des ressources

Piloter les ressources humaines, financières et matérielles avec rigueur, transparence et responsabilité, au service du projet associatif.

Les nécessités d'évolution organisationnelle

Conduire le changement avec méthode, engagement et bienveillance

La mise en œuvre du projet associatif implique d'engager des transformations structurantes, au service des personnes accompagnées, des enjeux de qualité et de la performance globale de l'organisation. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de mutations profondes du secteur et nécessitent une **conduite du changement volontariste, progressive et accompagnée**, afin de garantir leur appropriation par l'ensemble des acteurs. Ces transformations ne peuvent être envisagées sans une attention particulière portée aux femmes et aux hommes qui font vivre l'association au quotidien.

Ainsi, les transformations à engager s'inscrivent dans une logique **d'accompagnement du changement, fondée sur l'écoute, la reconnaissance, la montée en compétences et le soutien des équipes et des managers**. C'est à cette condition que l'Apei Moselle pourra conjuguer durablement qualité de l'accompagnement, engagement professionnel et réussite collective de son projet associatif.

Pour l'Apei Moselle, conduire le changement signifie **donner du sens, sécuriser les parcours professionnels et soutenir les équipes** face aux évolutions organisationnelles et managériales et aux évolutions des pratiques. Cette démarche repose sur l'anticipation, la communication, la formation et l'accompagnement des professionnels et des managers.

Faire évoluer l'organisation au service de l'accompagnement et de la coopération

Les ambitions portées par ce projet associatif induisent la transformation de nos manières de travailler ensemble. Il s'agit de favoriser la **transversalité et la cohérence de nos actions** et de faire **évoluer notre organisation pour mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées dans une logique de parcours de vie**.



À ce titre, nous nous engageons à :

- donner un cadre clair et partagé à nos pratiques de travail ;
- piloter la performance et l'amélioration continue au profit de toutes les parties prenantes ;
- décroïsonner les pratiques et valoriser l'intelligence collective afin de développer des modes de fonctionnement plus collaboratifs et interdépendants ;
- développer notre culture de l'innovation ;
- faire évoluer notre culture organisationnelle vers une capitalisation des retours d'expérience ;
- partager et formaliser les bonnes pratiques.

Un projet ambitieux , réaliste et des *actions*

Notre projet associatif n'est pas un document figé : il constitue un **engagement collectif**, déployé dans le temps, à travers :



Une **organisation structurée** et une planification pour son déploiement



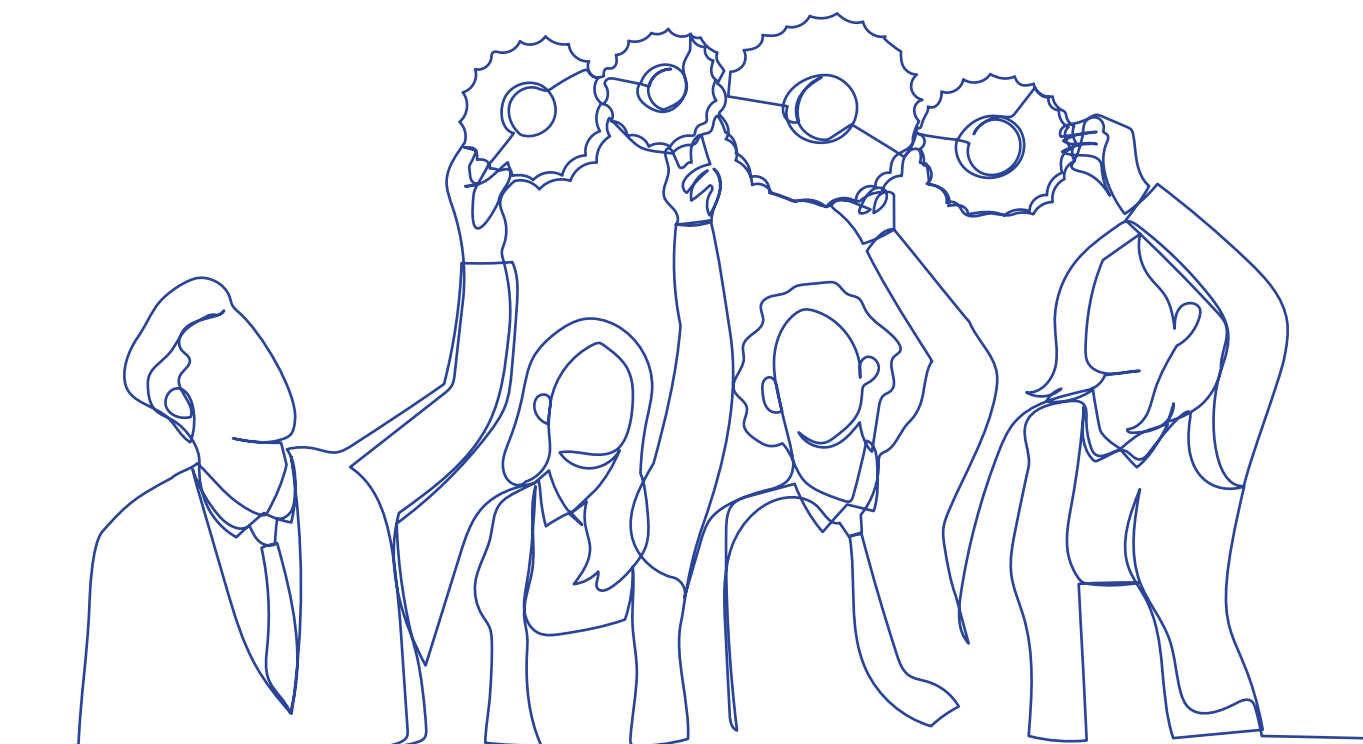
Des **indicateurs de suivi**, une commission associative qui en assure le suivi



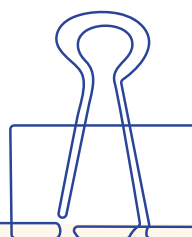
Des temps réguliers d'**évaluation et d'ajustement**



Une **communication** adaptée et régulière



Un projet associatif, pour *agir ensemble*



Avec le projet associatif « **L'Apei Moselle de demain** », l'association s'engage à porter :

- une **orientation structurante, partagée et pleinement assumée** ;
- une **ambition réaliste, collective et fédératrice** ;
- une **volonté claire de placer la personne accompagnée et ses proches au cœur des décisions et de l'action associative**.

À travers ce projet associatif, l'Apei Moselle fait le choix d'une association engagée, responsable et résolument tournée vers l'avenir.

Ce projet constitue à la fois une boussole et un appel à l'action collective. Il engage l'ensemble des parties prenantes — personnes accompagnées, familles, professionnels, bénévoles, administrateurs et partenaires — à construire des réponses justes, humaines et durables.

Plus qu'un document de référence, il représente un engagement partagé au service de la qualité des accompagnements, du respect des droits et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.



**L'Apei Moselle
L'Humain au cœur
des parcours
La Qualité au cœur
de l'action**



Apei Moselle

Siège : 4 rue Marie de Coëtlosquet • 57245 PELTRE • E-mail : siege@apeimoselle.fr • Tél : 03 72 40 30 28
Adresse postale : CS 85024 • 57084 METZ CEDEX 03

www.apeimoselle.fr •   