



Adèle
DE GLAUBITZ ASSOCIATION

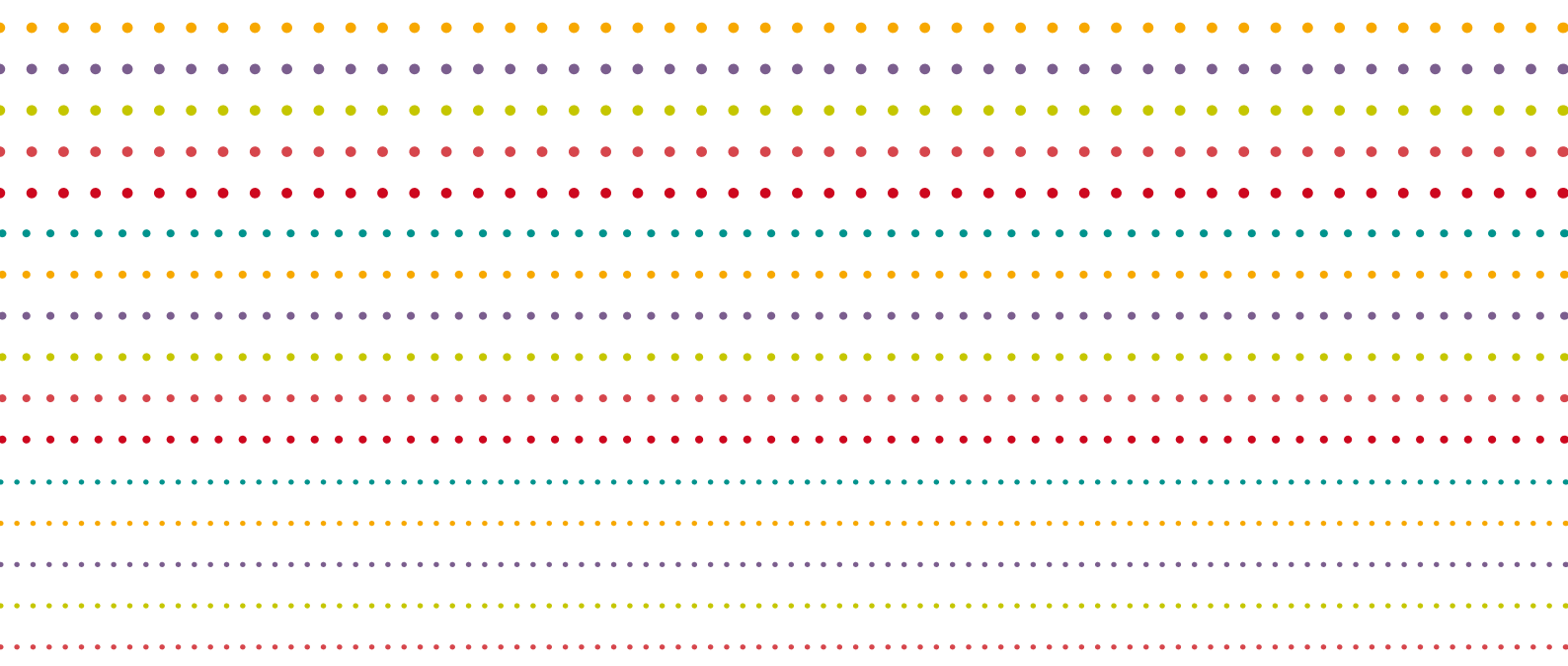


Vivre une espérance

www.glaubitiz.fr

Second projet d'avenir 2013 > 2017







Préambule

Forte de son héritage, empreinte de l'esprit fondateur, sensible à la vulnérabilité des personnes accueillies et mobilisée pour son développement, l'Association Adèle de Glaubitz a la volonté de renforcer son action et sa place au cœur du dispositif social, médico-social et sanitaire en Alsace.

20 ans d'engagements

L'Association Adèle de Glaubitz accueille et accompagne plus de 2 000 personnes, enfants ou adultes, dans ses nombreux établissements et services : elle participe à ce titre au service public. L'engagement de l'Association est unique en Alsace par sa grande diversité, prenant en charge des personnes en situation de handicap, des personnes âgées malades et dépendantes, ou encore des enfants en difficulté sociale et familiale.

Son projet est le fruit de son histoire et de ses valeurs qu'elle s'oblige à incarner dans ses multiples actions avec force et détermination. Elle est pleinement mobilisée par l'esprit fondateur d'Adèle de Glaubitz et vise l'excellence dans la réalisation de ses actes au profit des personnes qu'elle accueille. C'est dans ce cadre qu'elle inscrit son second projet d'avenir 2013-2017.

Déjà en 2007, l'Association s'était dotée d'un premier projet d'avenir, véritable programme stratégique quinquennal. Arrivant à son terme en 2012, il a fait l'objet d'un bilan, permettant de formaliser ce nouveau projet pour la période 2013-2017.

Le projet d'avenir engage l'Association, ses membres et ses professionnels, dans un programme visant le développement et l'amélioration des missions qui lui sont confiées.

Anticiper les enjeux sociétaux

Le projet d'avenir vient étayer le projet d'association et il s'appuie notamment sur les orientations formulées par les pouvoirs publics, le projet régional de santé (PRS), les schémas départementaux gérontologiques, de l'enfance et de la famille ainsi que ceux pour les personnes handicapées. Il tient compte également des évaluations internes réalisées dans les établissements en 2012.

Depuis 10 ans, le paysage social et médico-social a été modifié en profondeur. Les lois du 2 janvier 2002, puis du 11 février 2005 sont venues transformer la politique du handicap en renforçant les droits des personnes, en promouvant leur intégration dans la société : intégration scolaire et professionnelle, intégration sociale,...

D'autres réglementations ont participé à l'évolution des secteurs de l'enfance en danger et de la protection des majeurs vulnérables. Parallèlement, toute l'organisation sanitaire, sociale et médico-sociale a été reconsidérée en 2009 dans le cadre de la loi « Hôpital, patients, santé et territoires », avec de nouveaux modes de fonctionnement et de conventionnement.



Répondre aux problématiques plus complexes

Les professionnels observent une importante évolution sociologique avec un renforcement de la précarisation des personnes en situation de grande fragilité. De façon croissante, les enfants sous mesure de protection sont davantage victimes de graves carences psycho-éducatives entraînant des prises en charge plus complexes, autant thérapeutiques qu'éducatives.

Dans le secteur du handicap, les familles se montrent plus participatives dans les choix relatifs à l'individualisation des prises en charge. Mais en même temps, l'accès à davantage d'autonomie et d'intégration nécessite de nombreuses actions interdépendantes et plus complexes. Le vieillissement de la population, y compris des personnes handicapées, appelle aussi à une importante prise en compte de la dépendance.

Privilégier la personne

Dans ce contexte en pleine mutation, l'Association Adèle de Glaubitz se fixe de nouveaux objectifs, sachant qu'elle est amenée à passer d'un environnement professionnel « classique » vers un environnement plus spécialisé, où chaque situation individuelle nécessite plus d'expertises, plus de compétences spécialisées et des modes opératoires mieux adaptés.

À travers le projet d'avenir, l'Association Adèle de Glaubitz développe sa stratégie et son action pour gagner en pertinence et en qualité, au bénéfice des personnes accueillies.

Les grandes orientations du projet d'avenir

Accompagner, soigner, éduquer, enseigner : des métiers passionnants au service des personnes dépendantes, atteintes d'une déficience, d'une maladie ou en grande difficulté sociale. L'Association s'appuie sur l'action professionnelle, compétente, performante et sur un réseau de partenaires associés à son projet.

Perpétuer l'œuvre héritée

Depuis 20 ans, l'Association construit, reconstruit, adapte, modernise et améliore sans cesse ses modes opératoires, dans la poursuite d'une œuvre séculaire. L'œuvre d'Adèle de Glaubitz peut se traduire par une grande ambition, une formidable liberté d'action et un héritage aux racines fortes. Cette œuvre est portée à la fois par les membres de l'Association, par tous les professionnels, ainsi que par tous les autres intervenants, bénévoles, partenaires,...

Le projet d'avenir 2013-2017 participe à son édification. Il doit permettre de formaliser, de mettre en œuvre et de valider des réponses adaptées à l'évolution des connaissances, des savoirs et des réglementations dans le domaine social, médico-social et sanitaire, au bénéfice du projet de vie de chaque personne accueillie.

Innover pour toujours améliorer

Dans les différents champs d'intervention de l'Association, le projet d'avenir vise plusieurs objectifs de progrès, qui seront déclinés ensuite en objectifs opérationnels :

- le développement des savoirs et des compétences professionnelles pour mieux répondre aux besoins croissants de soins, d'accompagnement et d'éducation,
- le déploiement d'une fonction prospective afin d'anticiper et de répondre avec pertinence aux sollicitations nouvelles,
- l'enrichissement permanent de l'action par une démarche éthique structurée, pour réaliser les actes les plus justes au service des personnes vulnérables,
- l'adaptation de son organisation et de ses modes d'intervention, facilitant la transversalité, le partage des connaissances et des compétences, l'ouverture et le développement de réseaux, et in fine, élargir sa capacité d'action dans les situations plus complexes,
- le développement et l'ajustement de la vie associative afin de garantir une gouvernance visant l'innovation, l'adéquation aux évolutions et la pérennité de l'œuvre,
- la poursuite des efforts d'adaptation, grâce à l'investissement et à la recherche de nouveaux modes de financement.

Partager un même projet

Le projet d'avenir est l'affaire de tous les acteurs de l'Association. Il vise des objectifs et des actions intégrés, repérés et partagés par tous, membres comme professionnels. Il favorise l'interaction et l'efficacité. Ces grandes orientations se traduisent par des engagements plus opérationnels et détaillés ci-après.



Six engagements

1 / Le renforcement et l'adaptation des prises en charge

L'Association s'engage à améliorer les prises en charge sociales dans ses établissements et services. Les actes éducatifs, pédagogiques et thérapeutiques doivent répondre aux besoins singuliers et spécifiques des personnes accueillies, au regard des politiques sociales et médico-sociales, de l'évolution croissante des publics et de la participation des familles.

Au terme de l'évaluation interne réalisée en 2012, chaque établissement s'engage à établir et mettre en œuvre un plan d'action venant améliorer les prises en charge et renforcer les programmes d'intervention. Cette dynamique, propre à chaque établissement, prend différentes formes comme :

- adopter de nouvelles méthodes validées scientifiquement, venant modifier et augmenter la pertinence des actes,
- évaluer et engager une « systématisation des pratiques » afin d'optimiser les modes opératoires, avec l'appui de professionnels internes ou externes encadrant le processus et validant les résultats,
- formaliser les compétences ou les concepts déjà acquis et qui mériteraient d'être communiqués largement,
- ouvrir les établissements à de nouvelles collaborations, soit en interne avec d'autres structures de l'Association, soit en externe, afin d'augmenter la richesse et la qualité des interventions,

→ élaborer de nouveaux programmes en réponse à des besoins plus spécialisés et plus complexes...

Plusieurs pistes de travail

L'Association Adèle de Glaubitz travaille déjà sur plusieurs projets au bénéfice de différents publics. Il s'agit notamment des adultes autistes de haut niveau sans déficience cognitive, des personnes pluri-handicapées et autistes, des personnes en situation de handicap et âgées, des personnes âgées et dépendantes atteintes de démences et de la maladie d'Alzheimer, les personnes âgées et/ou handicapées en fin de vie, les enfants et adultes déficients mentaux et autistes ou atteints de troubles envahissants du développement, des personnes atteintes d'un handicap rare, ...

Dans la conception de ses missions sociales et médico-sociales comme dans ses interventions, l'Association s'appuie sur la pédagogie curative, en prenant en compte la globalité de la personne dans le but de proposer les meilleures réponses à son épanouissement, à son intégration et à son bien-être.

L'Association Adèle de Glaubitz s'engage également à adapter ses agréments et à en solliciter de nouveaux pour répondre au plus près des besoins existants, repérés ou non par les pouvoirs publics.





2/ Un pôle de compétence, de référence et d'innovation

L'Association Adèle de Glaubitz construit un pôle de compétence, de référence et d'innovation.

Le premier objectif de cet engagement est bien de promouvoir le développement des savoirs et des compétences professionnelles. L'Association et ses établissements renforceront leurs actions de formation et d'information, en ciblant les priorités, en développant l'organisme de formation et en élargissant l'accès aux connaissances théoriques et techniques.

Après la phase d'évaluation interne, l'Association doit poursuivre sa stratégie « Qualité ». Les établissements mettront en œuvre les plans d'amélioration continue et engageront l'évaluation externe.

L'Association s'engage à expertiser ses actes, à vérifier leur pertinence, à les croiser avec d'autres expérimentations, à les incrémenter de connaissances théoriques nouvelles, à les formaliser et à les communiquer.

Dans le même esprit, l'Association fait le choix de participer à des études et de la recherche-action pour approfondir avec d'autres, des réponses sociales et médico-sociales, dans des domaines où elles font défaut.

L'Association s'engage ainsi à actualiser ou à créer de nouveaux concepts, dans un objectif de performance sociale et médico-sociale et de concordance avec la commande publique.

Partager un projet commun

Le pôle de référence s'acquiert dans la mesure où tous les professionnels concernés par un même projet, adoptent une posture de recherche et d'amélioration constante des interventions. Dans ce but, l'Association s'engage à renforcer sa stratégie de gestion des ressources humaines. Elle développera notamment le concept « d'empowerment » : une implication plus forte autour de valeurs partagées, pour une association plus apprenante, dans une organisation plus transversale au service des personnes accueillies.

Ce nouveau mode de management implique une meilleure transmission des savoirs, une plus grande souplesse dans les parcours professionnels, la mise en place des situations formatives à tous les niveaux d'intervention. Il s'agit, en somme, de l'émergence d'une responsabilité et d'une efficacité individuelle et collective au service du projet partagé.

Pour accompagner le changement, l'Association vise la promotion du champ social et médico-social ainsi que la valorisation des métiers afférents. Elle doit mettre en œuvre tous les moyens utiles pour multiplier les parcours professionnels à travers la mobilité, la réorientation professionnelle, la promotion.

L'Association doit notamment favoriser l'accès aux postes de cadres. Complexe dans notre secteur, cette fonction de cadre fait appel à une double compétence professionnelle : la maîtrise du projet social et médico-social d'une part, le management et la gestion d'autre part. Pour répondre à cette réelle complexité, l'Association souhaite créer une « passerelle cadre ».





3 / La formalisation des valeurs, la culture associative

L'Association a pour but de pérenniser l'œuvre d'Adèle de Glaubitz, de la développer et de maintenir l'esprit de service de la Congrégation des Sœurs de la Croix, tout en s'adaptant aux nouvelles réalités d'un secteur en pleine mutation.

Cela se traduit par une stratégie associative ancrée sur les valeurs et l'esprit fondateur d'Adèle de Glaubitz, où chaque personne est écoutée et engagée dans une collaboration forte et une confiance partagée.

L'Association s'engage à poursuivre cette démarche et à développer ainsi sa culture d'association, impliquant tous les acteurs : les membres et les bénévoles, les professionnels, mais aussi les personnes accueillies et leur famille, les partenaires, ...

Une éthique structurée

L'Association inscrit dans son projet son attachement à la réflexion éthique, sachant aussi qu'elle est le fruit d'un large travail et d'une volonté affirmée à tous les niveaux de responsabilité. L'Association a déjà mis en place des comités d'éthique d'établissement qui ont pour objectif de se positionner sur des choix éthiques de terrain. Leurs travaux peuvent être confirmés par la commission « éthique » composée de membres et de cadres de l'Association.

L'Association fait notamment référence à l'engagement chrétien pour éclairer ses positionnements éthiques, tout comme à d'autres comités scientifiques et éthiques existant dans son champ d'intervention.

Avec cette organisation désormais bien en place, l'Association s'engage à déterminer et communiquer ses positionnements éthiques et à les défendre dans différentes instances externes.

L'objectif est bien de garantir une action sociale et médico-sociale encadrée par des choix éthiques validés et partagés. Il s'agit aussi d'éviter toutes formes de prises en charge pouvant nuire à la dignité des personnes accueillies, fussent-elles à la « mode » ou recommandées par d'autres acteurs.

Un accompagnement spirituel

Poursuivant l'œuvre d'Adèle de Glaubitz, l'Association vise un accompagnement social et médico-social qui tienne compte de la personne dans sa globalité, y compris sa dimension spirituelle, et le cas échéant, sa foi.

L'Association renforcera la pastorale en établissement. En cohérence avec son projet, elle doit développer la réflexion et l'élaboration de textes de référence sur ce sujet complexe mais indispensable pour l'accompagnement des personnes dans leur projet de vie.

L'Association s'engage notamment à la création et à l'animation d'un conseil pastoral en établissement composé de professionnels, de membres et de familles, sachant adapter la pastorale au contexte de l'établissement dans son environnement.

4 / La vie de l'Association, sa gouvernance, ses partenariats

L'association est consciente de l'importance d'une vie associative ajustée aux nouveaux enjeux, ouverte sur son champ d'intervention et ses évolutions, et en synergie avec de nombreux partenaires : les financeurs, les collectivités territoriales, le monde économique...

La gouvernance d'Adèle de Glaubitz est dotée d'une organisation ayant fait ses preuves avec différentes instances et fonctions bien définies : le conseil d'administration et son bureau, la direction générale, les directions d'établissement, mais aussi les groupes de travail composés de membres et de cadres, les conseils de la vie sociale dans les établissements, ...

L'Association a renforcé son action en créant deux autres associations, membres du groupe « Adèle de Glaubitz » : l'Association Les Maisons de la Croix, gestionnaire du patrimoine foncier et immobilier, et l'Association Une Main Pour Tous, chargée de la protection des majeurs vulnérables.

En modifiant ses statuts en 2011, l'Association a introduit une nouvelle instance : le conseil de vigilance, chargé plus particulièrement de la désignation des membres de droit au conseil d'administration, de la supervision des organes de décision et de l'évaluation du fonctionnement associatif. Renforçant ainsi sa gouvernance, l'Association travaille à la mise en place du nouveau conseil de vigilance, en fixant des objectifs, une organisation et des modes opératoires.

Valoriser bénévolat et partenariat

L'Association s'engage à développer le bénévolat et le parrainage dans ses établissements et services.

Les bénévoles viennent compléter l'action professionnelle en favorisant les relations humaines et l'intégration sociale des personnes accueillies. Leur action très importante nécessite une organisation et une articulation dans le cadre des missions confiées. Pour valoriser les talents et les compétences des bénévoles, l'Association va créer une « école du bénévolat ».

L'Association souhaite également développer ses partenariats et ses réseaux avec les acteurs locaux susceptibles de lui apporter de nouvelles compétences, au profit des personnes accueillies. Pour enrichir l'action, pour améliorer les parcours individuels et l'intégration, l'Association doit développer ses liens avec les universités, les écoles et les centres de formation, avec les entreprises, les fondations, les centres sportifs et culturels, le diocèse et les paroisses...

L'Association doit poursuivre ses efforts de communication, dans l'objectif principal de faire-valoir la place des personnes en situation de handicap, de dépendance ou de grande fragilité sociale, auprès du grand public et des acteurs administratifs, politiques et économiques.

La communication est devenue indispensable pour que l'Association soit repérée comme un acteur majeur de l'action solidaire en Alsace. Elle participe également au développement de la culture associative et à la promotion de son projet.



5/ L'adaptation des moyens et des fonctions supports

L'Association Adèle de Glaubitz doit poursuivre ses efforts de restructuration ou de reconstruction des lieux de vie et des plateaux techniques, en collaboration avec l'Association Les Maisons de la Croix.

Souvent longue et fastidieuse, cette démarche nécessite des partenariats financiers externes, indispensables pour la qualité de l'accueil, le confort de vie des personnes et l'amélioration des conditions de travail des professionnels.

L'Association s'engage à réaliser de nouvelles opérations immobilières, en tenant compte de la protection de l'environnement et des économies d'énergie.

L'Association se fixe aussi l'objectif de renforcer ses fonctions supports au service de l'action et de l'économie, notamment par l'amélioration de la politique d'achat et la réalisation de toutes les synergies inter-établissements. Elle souhaite encore gagner en efficacité et développer de nouveaux outils de pilotage de gestion des établissements : gestion économique, ressources humaines, ...

Pour faire face à différentes charges non couvertes par les budgets des établissements, et pour autant nécessaires à la prise en charge des personnes accueillies, l'Association doit pouvoir augmenter ses propres ressources. Dans ce but, elle a la volonté de déployer un dispositif d'appel à la générosité locale afin d'augmenter les dons et legs.

6/ L'évaluation du projet d'avenir

Tous les membres et tous les professionnels sont impliqués dans la mise en œuvre du projet d'avenir qui doit pouvoir être évalué et ajusté au besoin, tout au long des 5 ans. Dans ce but, la direction générale ainsi que chaque direction d'établissement procéderont annuellement à l'appréciation des engagements au sein de l'Association, comme dans chaque établissement et service.

Quelles sont les avancées dans le cadre de chaque engagement précité ? Quels sont les freins ou les difficultés ayant empêché la mise en œuvre d'un ou plusieurs engagements ? Les objectifs afférents à chaque engagement sont-ils bien respectés ? Quels sont les travaux à venir ? Ce bilan annuel sera communiqué aux différentes instances internes et notamment au conseil d'administration.





Conclusion

Le projet d'avenir est un outil stratégique, utile à la gouvernance de l'Association : il permet d'orienter les projets et les actions pendant les 5 ans à venir : 2013-2017. Il fait référence pour tous les acteurs d'Adèle de Glaubitz, pour les deux associations sœurs Les Maisons de la Croix et Une Main Pour Tous, comme pour les partenaires.

Le projet d'avenir s'inscrit dans l'esprit fondateur et complète le projet associatif : une formidable dynamique au service des personnes les plus vulnérables.

Validé en Conseil d'administration
du 11 décembre 2012

