

Projet associatif 2026-2030

L'audace de croire aux possibles!



Adèle ASSOCIATION
DE GLAUBITZ



Vivre une espérance

Une association qui agit
au quotidien pour rendre
les parcours possibles



Repères clés



+ de 2 000

PERSONNES
ACCOMPAGNÉES



41

ÉTABLISSEMENTS ET
SERVICES EN ALSACE



13

SITES EN ALSACE



1655

PROFESSIONNELS



+ 100 M€

DE BUDGET ANNUEL

Un acteur majeur
du secteur social et
médico-social en Alsace,
engagé au service des
parcours de vie.

Les Maisons de la Croix : un support patrimonial et technique structurant

Créée en 2007, l'association Les Maisons de la Croix assure la gestion et la mise à disposition du patrimoine immobilier nécessaire aux activités des associations issues de la Congrégation.

Elle intervient notamment sur la mise à disposition des bâtiments, le portage des investissements et l'appui technique (études, sécurité, conformité) aux établissements.

Elle constitue un partenaire essentiel pour garantir des conditions d'accueil adaptées et sécurisées.

Une Main Pour Tous : une complémentarité dans la protection des personnes

Créée en 1999, l'association Une Main Pour Tous intervient dans le champ de la protection des majeurs.

Elle accompagne les personnes dans la gestion de leurs ressources, leurs démarches administratives et leurs choix de vie, dans le respect de leur projet.

Son action, complémentaire de celle de l'Association Adèle de Glaubitz, contribue à sécuriser les parcours et à garantir les droits des personnes.

La Fondation internationale : un levier d'ouverture et d'innovation

Créée en 2021 avec les associations allemandes issues de la Congrégation des Sœurs de la Croix, la Fondation internationale Adèle de Glaubitz prolonge l'œuvre fondatrice à l'échelle européenne et internationale.

Dans un contexte marqué par la diminution du nombre de sœurs, elle répond à un enjeu de transmission et contribue à la pérennité de l'œuvre. Elle fait vivre l'esprit fondateur en favorisant les coopérations et l'innovation au service des enjeux de demain.

Qui sommes-nous ?

L'Association Adèle de Glaubitz accompagne des enfants, des adolescents, des adultes et des personnes âgées confrontés à des situations de vulnérabilité.

Elle intervient dans les champs du handicap, de la protection de l'enfance, de l'accompagnement social et du soin, en développant des réponses adaptées aux besoins des personnes, tout au long de leur parcours de vie.

Son action repose sur une conviction forte : chaque personne a la capacité de choisir, d'agir et de trouver sa place dans la société.

Un écosystème associatif au service d'un projet commun

Héritière de l'œuvre portée par la Congrégation des Sœurs de la Croix, l'Association Adèle de Glaubitz s'inscrit dans un environnement structuré, constitué au fil du temps autour d'entités complémentaires auxquelles ont été confiés des missions, des responsabilités et des moyens complémentaires.

Réunissant des organisations aux compétences distinctes et complémentaires, cet écosystème contribue à la continuité, au développement et à la pérennité de l'œuvre d'Adèle de Glaubitz, au service des personnes accompagnées et des enjeux de demain.

Des compétences réunies au service d'une même ambition

Issu d'une histoire commune, cet ensemble d'organisations permet d'articuler les dimensions sociales, juridiques, patrimoniales et stratégiques, de sécuriser les accompagnements et les moyens, et de soutenir le développement et l'innovation à différentes échelles.

Il renforce la capacité de l'association à agir dans la durée, au service des personnes accompagnées.



François Eichholtzer,
Président

Donner du sens à notre engagement

Il existe une question simple que toute organisation finit un jour par se poser : pourquoi agissons-nous ?

Au quotidien, cette interrogation passe souvent au second plan. Les accompagnements à assurer, les décisions à prendre, les situations complexes à gérer ou les contraintes à surmonter occupent naturellement toute notre attention. Pourtant, prendre régulièrement le temps d'y revenir est essentiel. Car ce qui donne sa valeur à une organisation ne réside pas uniquement dans les moyens dont elle dispose. Cela tient avant tout à la finalité qu'elle poursuit et aux convictions qui l'animent.

Depuis de nombreuses années, l'Association Adèle de Glaubitz agit avec une ambition constante : reconnaître chaque personne dans sa singularité, lui permettre de trouver sa place dans la société et contribuer à un monde plus inclusif et plus solidaire.



Céline Rossi,
Directrice générale

Préparer l'avenir, ensemble

Depuis plus de deux ans, l'Association Adèle de Glaubitz a engagé une réflexion collective pour préparer son avenir. Ce projet associatif en est l'aboutissement.

Il s'inscrit dans une dynamique partagée, construite avec les personnes accompagnées, leurs familles et proches aidants, les professionnels, les administrateurs ainsi que les partenaires et financeurs. Chacun, à sa place, a contribué à définir les orientations qui guideront l'association dans les années à venir.

Ce projet s'appuie sur ce qui fait la force de l'association : une attention portée à chaque personne dans le respect de sa singularité, l'engagement des équipes, la qualité des liens avec les familles et les coopérations développées avec les partenaires.

Mais alors, pourquoi avons-nous besoin de projets ?
Parce qu'un projet ne prédit pas l'avenir et ne supprime ni les difficultés ni les incertitudes. En revanche, il nous aide à savoir où nous voulons aller et pourquoi nous choisissons d'avancer ensemble.

C'est précisément le sens du projet associatif que vous avez entre les mains.

Dans un environnement en constante évolution, il constitue un repère commun. Il nous invite à regarder plus loin que les urgences du moment, à préparer l'avenir et à faire des choix cohérents avec les valeurs qui fondent notre engagement.

Aucun projet ne prend vie par la seule force des mots. Sa véritable portée dépend de la manière dont chacun s'en saisit et le traduit en actions concrètes.

Je forme le vœu que ce projet associatif soit pour tous une source d'inspiration, un guide pour l'action et une invitation à poursuivre ensemble une ambition qui nous dépasse : permettre à chaque personne accompagnée d'être reconnue comme un citoyen à part entière et de construire librement son parcours de vie.

Car au-delà des organisations, des établissements ou des dispositifs, ce sont toujours les femmes et les hommes qui donnent du sens à notre engagement collectif.

Dans le même temps, l'environnement se transforme. Les besoins se complexifient, les parcours se diversifient, les attentes en matière de personnalisation, de participation, de qualité et de coordination se renforcent. Ces mutations appellent des adaptations, tant dans les pratiques que dans les organisations.

L'association a également connu un développement important ces dernières années. Cette croissance constitue une force, mais elle implique aussi une exigence accrue de cohérence, de lisibilité et d'efficacité dans l'action.

Dans ce contexte, ce projet associatif fixe un cap clair. Il vise à permettre à chaque personne d'être actrice de son parcours, à mieux accompagner les familles, à soutenir les professionnels dans leurs missions, à renforcer les coopérations et à proposer des réponses adaptées aux besoins des personnes et des territoires.

Il constitue un repère commun pour l'action dans les années à venir. Il ne prendra pleinement sens que par l'engagement de chacun, au service des personnes accompagnées et d'une société plus inclusive.

Sommaire

Chapitre 1

Notre cap : faire vivre la capacité de chacun à choisir, participer et décider

..... Page 6

Chapitre 2

Qui sommes-nous : identité forte, engagement collectif, ancrage territorial

..... Page 8

Chapitre 3

Les réalités : ce que vivent les personnes

.....Page 14

Chapitre 4

Nos choix stratégiques : le cœur du projet associatif

.....Page 17

Chapitre 5

Comment agissons-nous : un modèle et une organisation au service des parcours

.....Page 22

Chapitre 6

Les moyens au service de notre ambition

.....Page 25

Chapitre 7

La conduite de notre projet associatif

.....Page 28

1 | Notre cap : faire vivre la capacité de chacun à choisir, participer et décider

Une vision partagée

L'association Adèle de Glaubitz porte l'ambition d'être un **acteur de référence engagé** dans les secteurs social, médico-social et sanitaire.

Animée par l'**audace de croire aux possibles**, elle s'appuie sur une **organisation agile et collaborative** pour développer des **accompagnements pluriels, innovants et inclusifs**.

Avec les acteurs du territoire, elle construit des **partenariats solides** pour promouvoir une **société plus juste et respectueuse des parcours et des singularités de chacun**.

Une conviction forte

L'évolution des besoins et des parcours appelle une transformation des pratiques et des organisations.

Notre conviction : ce n'est pas à la personne de s'adapter à l'offre, mais

à l'offre de s'adapter à la personne.

Cela implique :

- de reconnaître chaque personne dans sa singularité,
- de construire des réponses adaptées et évolutives,
- et de soutenir son pouvoir d'agir tout au long de son parcours.

Notre ambition : passer d'une logique d'accompagnement à une logique de pouvoir d'agir.



Une orientation structurante

Le projet associatif s'inscrit dans une logique de parcours de vie, qui dépasse les dispositifs et les frontières institutionnelles.

Il vise à :

- favoriser des parcours plus fluides et plus cohérents,
- renforcer les coopérations entre acteurs,
- et développer des réponses adaptées aux réalités et aux potentiels des territoires.

L'enjeu est de construire des accompagnements qui s'inscrivent dans la durée, en s'adaptant aux évolutions des besoins.

Une responsabilité collective

Face aux enjeux actuels, l'association affirme sa responsabilité :

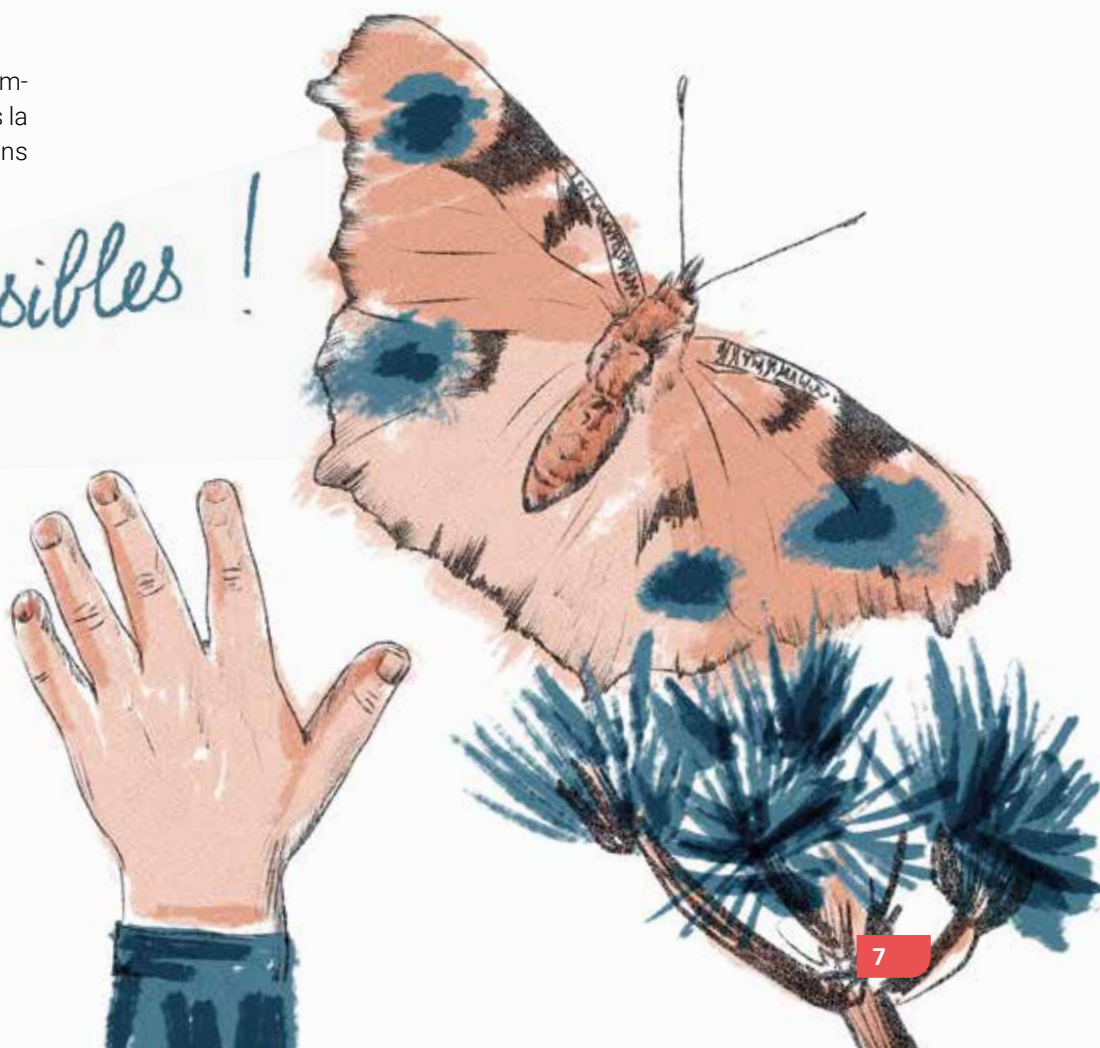
- garantir la qualité des accompagnements,
- soutenir les professionnels dans leurs missions,
- renforcer les coopérations avec les partenaires,
- et agir de manière responsable dans l'utilisation des ressources.

Elle s'inscrit pleinement dans les dynamiques territoriales et les évolutions des politiques publiques.

UNE LIGNE DIRECTRICE

Donner à chaque personne les moyens d'agir sur sa vie, en construisant des réponses adaptées, coordonnées et évolutives.

aux possibles !



2 | Qui sommes-nous : identité forte, engagement collectif, ancrage territorial

Notre histoire : des intentions et des intuitions, toujours vivantes

L'Association Adèle de Glaubitz s'inscrit dans une histoire ancrée dans l'œuvre fondatrice d'Adèle de Glaubitz et de la Congrégation des Sœurs de la Croix depuis 1848.

Dès le XIX^e siècle, cette œuvre s'est construite autour d'une conviction forte : **chaque personne, quelle que soit sa situation, possède une dignité et une capacité à se développer.**

Cet engagement s'est traduit par la volonté d'accompagner les personnes les plus vulnérables, en leur proposant des réponses adaptées, attentives et respectueuses de leur singularité.

Au fil du temps, cette œuvre s'est transformée pour s'adapter aux évolutions de la société et des besoins.

La création de l'Association Adèle de Glaubitz en 1992 marque une étape importante : celle de la transmission de cette mission dans un cadre associatif, appelé à se développer et à se structurer.

Depuis, l'association n'a cessé d'évoluer tout en restant fidèle à son esprit d'origine.

Aujourd'hui, cet héritage constitue un véritable ADN. Il se traduit par :

- une attention constante portée à la personne,
- une capacité d'adaptation et d'innovation,
- une culture de l'engagement des équipes,
- et une volonté de construire des réponses concrètes, au plus près des besoins.

Cet ADN ne relève pas seulement de l'histoire. Il guide les pratiques actuelles et les choix à venir.

Il permet à l'association de rester fidèle à ses valeurs tout en évoluant pour répondre aux enjeux contemporains.

Nos valeurs : un socle commun pour agir au quotidien

Les valeurs de l'Association s'inscrivent dans l'héritage d'Adèle de Glaubitz et constituent un socle commun. Elles ont été retravaillées collectivement pour les exprimer avec des mots d'aujourd'hui, en lien avec les réalités du terrain.

Elles orientent les pratiques professionnelles, les décisions et les relations avec les personnes accompagnées, leurs proches et les partenaires.

Reconnaître chaque personne

Chaque personne est considérée dans sa singularité, son histoire, ses capacités et ses aspirations.

Cela implique, au quotidien :

- d'adapter l'accompagnement aux besoins et aux choix de la personne,
- de prendre le temps d'écouter et de comprendre sa situation et ses attentes,
- de rendre l'information et les moyens d'agir accessibles,
- et de permettre son expression dans les décisions qui la concernent.

La reconnaissance, c'est prendre en compte ce qu'est la personne, ce qu'elle vit et ce qu'elle souhaite.



Agir dans un esprit de solidarité



L'accompagnement repose sur une relation de confiance, d'écoute et de respect.

Concrètement, cela se traduit par :

- un travail en équipe, au sein des établissements et entre les services,
- une coopération étroite avec les familles, les proches aidants et les partenaires,
- une attention particulière portée aux situations de fragilité et de vulnérabilité,
- une capacité à mobiliser les ressources du territoire.

La solidarité s'exprime dans la manière de faire ensemble, de partager les responsabilités et de veiller à ce que personne ne soit laissé seul face à ses difficultés.



Être responsable, individuellement et collectivement

L'association agit avec exigence et engagement, dans le respect des missions qui lui sont confiées.

Cela suppose :

- de garantir la qualité et la sécurité des accompagnements,
- de s'inscrire dans des pratiques professionnelles engagées et transparentes,
- de construire les projets avec ceux qui les mettent en œuvre,
- d'être proactif, de proposer, d'ajuster et de rendre compte dans une démarche de co-responsabilité,
- et d'utiliser les ressources de manière responsable.

La responsabilité, c'est s'engager pleinement dans ses actions, prendre des décisions en conscience et en assumer les effets.



Oser innover

L'association s'inscrit dans une dynamique d'évolution continue, en lien avec les besoins des personnes et les transformations du secteur.

Dans les pratiques, cela se traduit par :

- l'expérimentation de nouvelles modalités d'accompagnement,
- l'adaptation des organisations,
- le partage d'expériences,
- et l'ouverture à de nouvelles approches.

L'innovation, c'est accepter de faire évoluer ses pratiques pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

Notre manière d'agir

L'action de l'Association Adèle de Glaubitz s'appuie sur des principes simples. Ils traduisent concrètement ses valeurs, orientent les accompagnements et font évoluer les pratiques : passer d'une logique d'accueil à une logique de parcours, et d'une organisation centrée sur les structures à une organisation ancrée dans les territoires.

L'inclusion

L'accompagnement ne se limite pas aux établissements. Il s'inscrit dans les environnements de vie de la personne : domicile, école, travail, vie sociale.

L'inclusion ne se décrète pas et ne peut se réaliser de manière injonctive. Elle ne se met en œuvre, ni à tout prix, ni de manière uniforme. L'inclusion se construit de manière concrète, progressive et adaptée, en fonction des besoins, des capacités et des choix de chacun. Elle se déploie dans les environnements de vie ordinaire (école, emploi, loisirs...), mais aussi au sein des établissements, qui s'ouvrent davantage sur leur environnement.

Elle se traduit par :

- le développement d'accompagnements dans la cité et à domicile,
- la mobilisation des ressources du territoire,
- l'accès au droit commun,
- et l'ouverture des établissements sur leur environnement.

L'enjeu est de garantir une inclusion choisie et sécurisée, qui ne fragilise pas les parcours.

Intervenir « hors les murs », c'est accompagner là où les personnes vivent, en faisant évoluer les environnements pour rendre l'inclusion possible et pertinente.

L'autodétermination

L'accompagnement se construit avec la personne et ses proches. L'autodétermination est au cœur des accompagnements : permettre à chacun d'exprimer ses choix, de prendre des décisions et de construire son projet de vie.

Cela suppose :

- d'adapter nos modes de communication,
- de reconnaître les capacités de chacun,
- d'accepter les marges d'incertitude liées à toute décision.

L'objectif est de renforcer le pouvoir d'agir de la personne en passant d'une logique de protection à une logique d'émancipation accompagnée.





Le sur-mesure

Chaque personne est unique. Chaque parcours est singulier et évolutif.

L'association développe des réponses personnalisées, souples et adaptées, construites avec la personne et ajustées dans le temps.

Cela implique :

- de co-construire les projets de vie, de permettre des évolutions et des ajustements,
- d'accompagner des trajectoires parfois non linéaires,
- de favoriser au besoin des temps de pose et de rebond.

Cette approche repose sur l'expression des besoins des personnes accompagnées, qui mobilise les compétences des professionnels, les partenaires et les différents dispositifs.

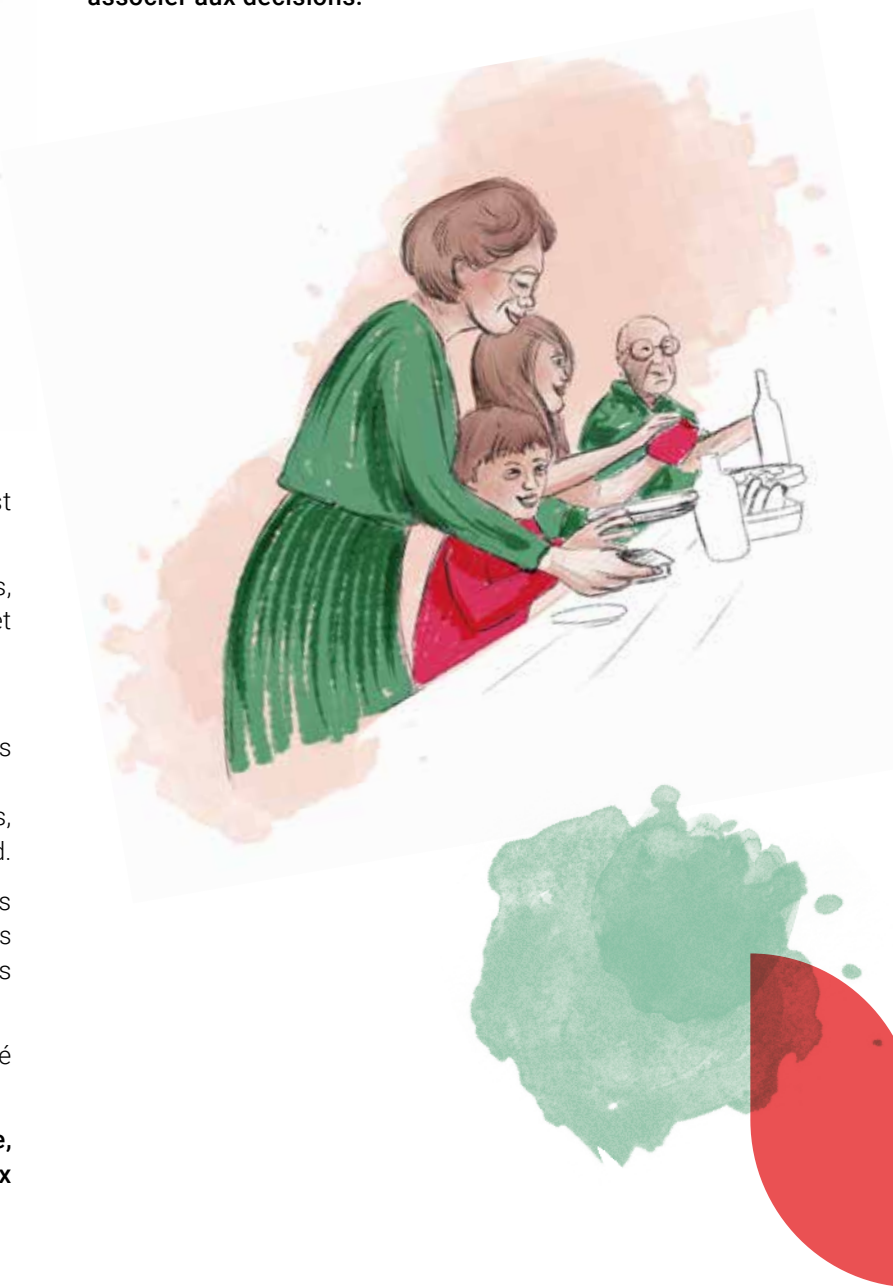
Elle suppose une attention constante à la continuité des parcours.

Agir « sur-mesure », c'est proposer la bonne réponse, au bon moment, en s'adaptant aux besoins et aux choix de chacun.

Les familles et les proches aidants

Les familles et proches aidants occupent une place essentielle dans les parcours. Ils sont reconnus comme partenaires, ayant une compétence propre, porteurs d'une connaissance fine des situations et acteurs du quotidien.

L'association s'engage à construire avec eux une relation fondée sur l'écoute, la transparence et la co-construction, en veillant à les soutenir et à les associer aux décisions.





Une association ancrée dans ses territoires

L'Association Adèle de Glaubitz est profondément ancrée dans la diversité des territoires alsaciens.

Elle intervient, à travers ses établissements et services, au plus près des lieux de vie des personnes, en lien étroit avec les acteurs locaux.

Cet ancrage constitue une force.

Il permet de mieux comprendre les besoins, d'adapter les réponses aux réalités locales et de développer des coopérations de proximité.

L'association agit ainsi dans une logique de complémentarité avec les acteurs du territoire.

Des territoires comme espaces de coopération et d'innovation

Les territoires sont des lieux d'expérimentation, où se construisent des réponses adaptées aux besoins.

L'association y développe :

- des projets partagés avec les partenaires,
- de nouvelles formes d'accompagnement,
- et des réponses ajustées aux situations.

Elle s'inscrit dans une dynamique d'ouverture et de co-construction.

Une association engagée dans la vie locale

Au-delà de l'accompagnement, l'association contribue à la vie des territoires :

- en favorisant l'inclusion,
- en renforçant le lien social,
- et en participant aux dynamiques locales.

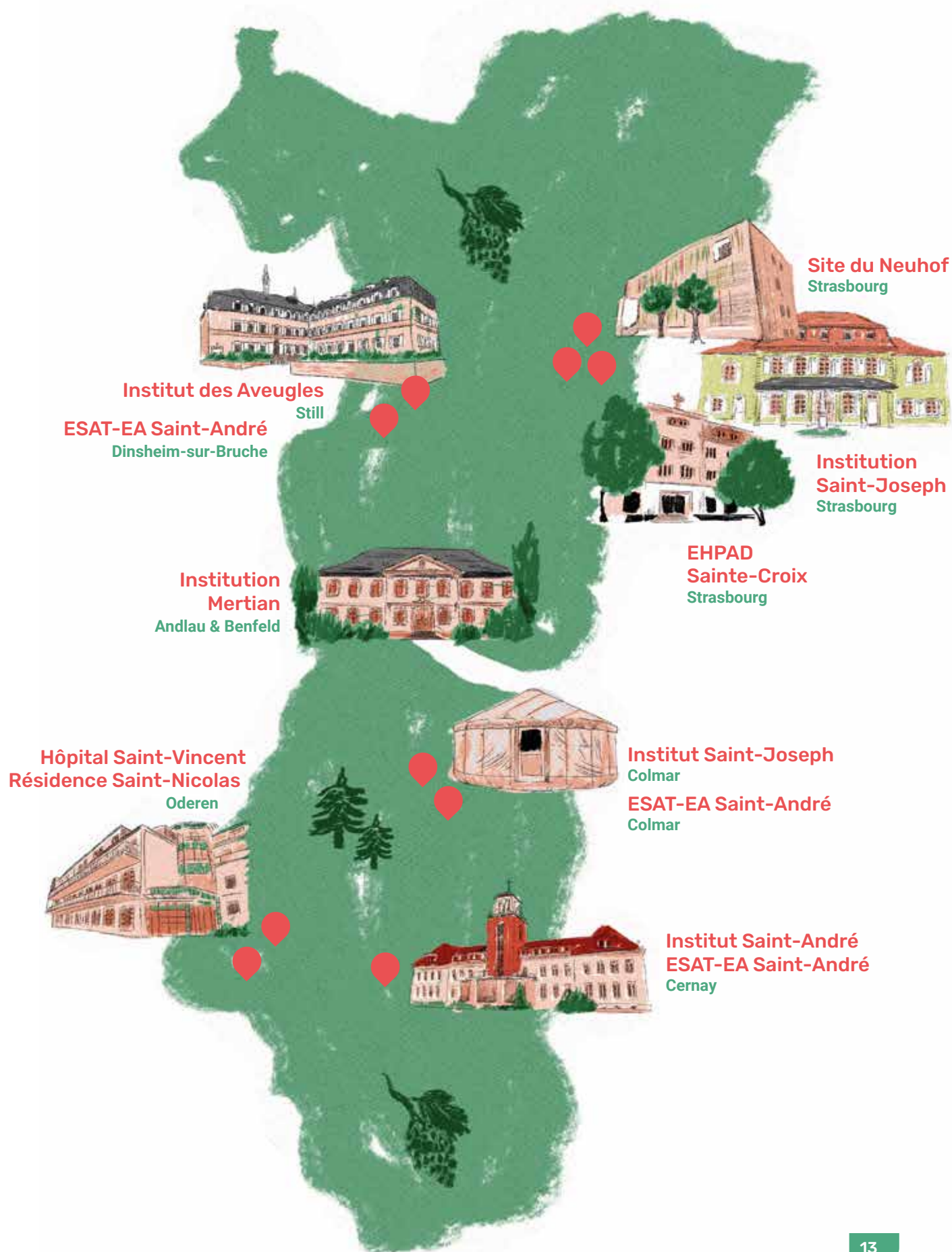
Ses établissements et services sont des lieux ouverts, en interaction avec leur environnement.

Être ancré dans un territoire, c'est comprendre les besoins, coopérer avec les acteurs et agir au plus près des personnes et de leurs parcours de vie.

Un ancrage au service des parcours

L'ancrage territorial ne constitue pas seulement un cadre d'intervention.

Il est un levier pour faciliter les parcours, sécuriser les transitions et favoriser l'accès au droit commun.



3 | Les réalités : ce que vivent les personnes

Des personnes aux parcours singuliers

L'association accompagne des enfants, des adolescents, des adultes et des personnes âgées confrontés à des situations de vulnérabilité diverses et évolutives.

Ces situations relèvent de champs variés (troubles du neurodéveloppement dont les troubles du spectre de l'autisme, déficiences intellectuelles, sensorielles ou motrices, polyhandicaps et handicaps rares, protection de l'enfance, ou encore perte d'autonomie liée au vieillissement), souvent imbriqués. Mais au-delà de ces catégories, aucune situation ne se ressemble.

Les réalités vécues sont souvent multiples : fragilités sociales, éducatives, sanitaires ou psychiques.

Chaque personne est avant tout une histoire, un environnement, des aspirations et des ressources.

*« Ce qui compte, ce n'est pas le handicap, c'est la personne. »**





Des parcours complexes et des transitions sensibles

Les parcours sont rarement linéaires. Ils évoluent, se transforment et peuvent se fragiliser.

Dès l'enfance, les besoins nécessitent des accompagnements coordonnés.

Les transitions de vie — école, adolescence, âge adulte — constituent des étapes particulièrement sensibles, avec des risques accrus de rupture.

À l'âge adulte, les enjeux se diversifient (emploi, habitat, vie sociale, vieillissement), dans des trajectoires parfois marquées par des vulnérabilités cumulées.

Ces parcours nécessitent des réponses globales, coordonnées et capables de s'adapter dans le temps.

Des ruptures encore trop fréquentes

Malgré les évolutions du secteur, les parcours restent marqués par des ruptures et un manque de continuité.

*« On passe d'un service à un autre, sans continuité. »**

Le cloisonnement entre les secteurs et la complexité des organisations rendent les transitions plus fragiles et compliquent la coordination des réponses.

Ces difficultés limitent la capacité à proposer des accompagnements souples et pleinement adaptés et cohérents.

Des familles et des proches aidants fortement mobilisés

Les familles et proches aidants jouent un rôle essentiel. Ils sont souvent les premiers soutiens et les principaux repères. Mais ils peuvent aussi se retrouver en difficulté face à :

- ▶ des dispositifs complexes et peu lisibles,
- ▶ des démarches longues,
- ▶ un sentiment d'isolement et d'impuissance.

*« On doit se battre pour chaque étape. »**

Ils expriment des attentes claires : être reconnus comme partenaires et associés aux décisions.

Des attentes fortes : comprendre, choisir, agir

Une aspiration commune se dégage. Les personnes accompagnées, comme leurs proches, veulent comprendre, choisir, et être acteurs de leur parcours.

*« Je veux pouvoir dire oui ou non. »**

Ces attentes interrogent directement les pratiques et les organisations.



Elles s'inscrivent dans un contexte plus large, marqué par des transformations profondes du secteur.

Elles révèlent notamment des inégalités territoriales d'accès aux solutions.

« Selon où on habite, les solutions ne sont pas les mêmes. »*

Dans un contexte de ressources contraintes et d'augmentation des besoins, les acteurs doivent concilier qualité des accompagnements, adaptation des réponses et équilibres économiques.

Cette tension peut limiter la capacité à proposer des réponses souples et réactives.

Des professionnels engagés face à des réalités exigeantes

Les professionnels accompagnent des situations de plus en plus complexes, nécessitant adaptation et coordination.

Ils font face à :

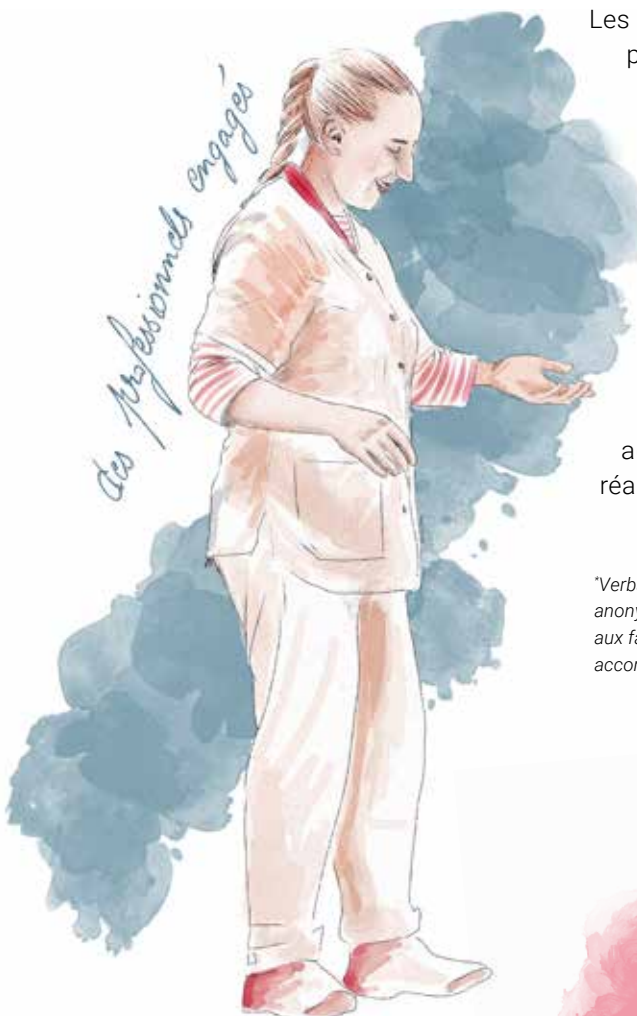
- des besoins en évolution constante,
- des situations exigeantes,
- et des contraintes organisationnelles.

« Ce qui manque parfois, c'est du temps pour bien faire. »*

Malgré cela, leur engagement est fort, porté par le sens de leur mission.

Des enjeux qui dépassent les parcours individuels

Les réalités vécues ne relèvent pas uniquement de situations individuelles.



Les évolutions des politiques publiques (logique de parcours, inclusion, transformation de l'offre) ouvrent des perspectives prometteuses, mais interrogent leurs conditions de mise en œuvre.

Elles supposent une meilleure coordination entre les acteurs et une adaptation plus fine aux réalités des territoires.

*Verbatims issus des questionnaires anonymes adressés aux professionnels, aux familles et aux personnes accompagnées

4 | Nos choix stratégiques : le cœur du projet associatif

Les diagnostics réalisés et les contributions des personnes accompagnées, des familles et des professionnels mettent en évidence des transformations importantes, qui concernent à la fois les parcours, les modes de fonctionnement et les conditions d'exercice.

Les attentes évoluent : les personnes souhaitent être davantage actrices de leur parcours, les familles veulent être associées et soutenues, et les professionnels expriment à la fois leur engagement et leurs besoins d'accompagnement dans un contexte plus exigeant.

Dans le même temps, les modes d'organisation doivent évoluer pour gagner en lisibilité, en réactivité et en capacité d'adaptation, dans un environnement marqué par des exigences accrues de coopération, de passerelles, d'efficacité et de gestion économe des moyens.

C'est à partir de ces constats que l'association a défini cinq axes stratégiques, qui structurent son action pour les années à venir.

Ces axes se traduisent en engagements concrets, visant à faire progresser les pratiques, les organisations et les coopérations.

Ils constituent une feuille de route commune, appelée à s'adapter aux contextes, aux opportunités et aux besoins

Ils s'inscrivent dans une volonté de **proposer des accompagnements de qualité, de soutenir les professionnels et de construire une organisation adaptée aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.**

*Renforcer la participation
Pouvoir d'agir
Construite avec*

ORIENTATION 1

Renforcer la participation et le pouvoir d'agir de la personne

L'association se mobilise pour permettre aux personnes accompagnées de mieux comprendre, de faire leurs choix et de participer réellement aux décisions, afin qu'elles soient pleinement actrices de leur projet de vie.

L'objectif est de construire des accompagnements avec la personne, et non pour elle.

NOS ENGAGEMENTS :

- renforcer la participation des personnes dans les décisions qui les concernent,
- faire évoluer les projets personnalisés vers de véritables espaces de dialogue et de choix,
- promouvoir une inclusion adaptée, construite avec les personnes et les partenaires,
- reconnaître et soutenir la place des familles et des proches aidants,
- intégrer la dimension culturelle, symbolique et spirituelle dans les accompagnements, dans le respect des convictions et des envies de chacun.

ORIENTATION 2

Garantir la qualité des accompagnements et développer des réponses innovantes

L'association vise des accompagnements de qualité, capables de répondre à la complexité des situations et à l'évolution des besoins. Cela suppose de faire progresser les pratiques, de renforcer les compétences et d'encourager l'innovation.

L'objectif est de proposer des réponses toujours plus pertinentes et personnalisées.

NOS ENGAGEMENTS :

- renforcer la qualité des accompagnements, la réflexion éthique et la culture de bientraitance,
- développer les connaissances et expertises dans les champs du handicap, de la protection de l'enfance et de la dépendance,
- encourager l'innovation dans les pratiques et les organisations,
- structurer et déployer la démarche qualité et la gestion des risques,
- soutenir la recherche et l'ingénierie de projets.





ORIENTATION 3

Soutenir les professionnels et les dynamiques collectives

L'association donne aux professionnels les moyens d'agir, en soutenant leur engagement et en accompagnant l'évolution des métiers dans un environnement exigeant.

L'objectif est de soutenir durablement les équipes, leur envie de faire et d'innover, la qualité des pratiques.

NOS ENGAGEMENTS :

- développer un management fondé sur la confiance et la responsabilisation,
- renforcer la formation et le développement des compétences et des pratiques,
- structurer les parcours professionnels (GEPP),
- favoriser les espaces d'échange et d'émulation,
- améliorer la qualité de vie et les conditions de travail.

ORIENTATION 4

Construire une organisation agile et responsable

L'association construit une organisation agile et responsable au service de son projet, en faisant évoluer ses modes de fonctionnement pour mieux répondre aux besoins des personnes et aux transformations du secteur.

L'objectif est de renforcer la capacité d'adaptation et d'action de l'association.

NOS ENGAGEMENTS :

- structurer une organisation agile et efficiente,
- renforcer le pilotage associatif,
- optimiser l'utilisation de ses ressources,
- intégrer les enjeux de responsabilité sociétale (environnement, social, économique),
- accompagner les transformations numériques et organisationnelles.



ORIENTATION 5

Renforcer l'identité et le positionnement associatif

L'association porte l'ambition d'être un acteur engagé des territoires, reconnu comme un partenaire fiable, innovant et force de proposition, capable de contribuer activement aux réponses apportées aux besoins des personnes.

L'objectif est de consolider sa place et son utilité sociale.

NOS ENGAGEMENTS :

- développer les synergies avec les acteurs du territoire,
- renforcer son rôle dans les dynamiques territoriales,
- soutenir et amplifier la parole des personnes vulnérables,
- contribuer aux évolutions des politiques publiques,
- développer la vie associative et soutenir l'engagement des bénévoles,
- soutenir son rayonnement et sa visibilité.



Ces axes sont complémentaires et indissociables. Ils traduisent une même volonté : faire évoluer les pratiques, les organisations et les partenariats pour mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées.

5

Comment agissons-nous : un modèle et une organisation au service des parcours

L'organisation de l'association est un levier essentiel pour assurer la qualité des accompagnements, soutenir les professionnels et assurer la cohérence d'ensemble.

Elle évolue pour répondre à un double enjeu :

- garantir la continuité des parcours,
- renforcer la cohérence et la coordination de l'action.

Cette évolution repose sur une conviction : **ce n'est pas à la personne de s'adapter à l'offre, mais à l'offre de s'adapter à la personne.**

Une offre mobilisée au service des parcours

L'association s'appuie sur une offre diversifiée, mobilisée en fonction des besoins.

Chaque établissement devient un centre de ressources au service des parcours.

Cette approche permet :

- des réponses plus souples,
- une meilleure continuité des parcours,
- et une mobilisation coordonnée des acteurs.

Elle s'inscrit dans une logique de subsidiarité, privilégiant le recours au droit commun lorsque cela est possible, et mobilisant des réponses spécialisées lorsque nécessaire.

Elle repose également sur une articulation étroite avec les partenaires du territoire.

Une organisation structurée par pôles

Pour accompagner cette évolution, l'association structure son organisation autour de pôles, construits à partir des publics accompagnés, des territoires et des grandes étapes de vie.

Ce choix marque le passage d'une organisation centrée sur les établissements à une organisation pensée pour les parcours.

L'organisation repose sur six pôles, articulant une approche par parcours de vie, un ancrage territorial et des expertises spécifiques.

Chaque pôle est structuré pour garantir une vision globale des parcours, assurer la cohérence des pratiques et accompagner l'évolution de l'offre.

Il contribue également à développer les coopérations, au service des personnes accompagnées.

Un pilotage de proximité

Au sein des établissements, la mise en œuvre du projet associatif s'appuie sur une traduction concrète des orientations au plus près des réalités de terrain.

Elle permet d'assurer une articulation effective entre les orientations stratégiques et les pratiques.

Elle garantit ainsi la qualité des accompagnements, la cohérence des réponses et leur adaptation aux besoins des personnes dans leur environnement.

Organisation en pôle

Pôle handicap enfance 68

IME / SESSAD / UEMA /
Plateforme TSA de l'Institut
Saint-Joseph

IME / SESSAD / UEMA /
EEAP de l'Institut Saint-André

Pôle Travail Habitat Accompagnement Alsace

ESAT-EA Alsace
(Cernay, Colmar, Dinsheim)

FHTH, résidences, SAVS,
habitat inclusif Alsace

Pôle handicap enfance 67

Centre Auguste Jacoutôt,
Centre Louis Braille, Sacha
du Site du Neuhof

Centre Raoul Clainchard,
DASCA du Site du Neuhof

Président et Conseil d'administration

Direction générale

Direction des ressources humaines,
Direction administrative et financière,
Direction de la transformation
de l'offre, du développement,
de la qualité et de
l'innovation.

Pôle handicap adulte & personnes âgées 67

Institut des Aveugles
(FAS / FAM / FAM PHV)

MAS Marie-Rose Harion,
Équipe relais handicaps
rares & dispositifs
du Site du Neuhof

EHPAD Sainte-Croix

Pôle protection de l'enfance Alsace

Institution Saint-Joseph (MECS
AEMO-AED / PAD / Mousqueton)

Institution Mertian Andlau
(MECS / IMPACT)

Institution Mertian Ehl
(MECS / PAD / SAFAR)

Pôle handicap adulte & personnes âgées 68

Hôpital Saint-Vincent
(SMR / SAD mixte / EHPAD /
Résidences autonomie)

MAS de l'Institut Saint-André

FAS-FAM / FAS-PHV /
SAJ de l'Institut
Saint-André

Un siège repositionné comme levier stratégique

Dans ce modèle, le siège évolue vers un rôle pleinement stratégique.

Il ne se limite plus à des fonctions support et d'appui, mais devient un acteur structurant du pilotage et de la transformation de l'association.

Il joue un rôle central en tant que **plateforme d'ingénierie, de développement et d'innovation**, en accompagnant les établissements et en sécurisant les démarches.

Il assure :

- la définition et la déclinaison des orientations stratégiques,
- l'animation des politiques transversales (qualité, innovation, transformation, développement),
- le pilotage des fonctions ressources (RH, finances, systèmes d'information).

Il agit également en appui des pôles et des établissements, en favorisant la cohérence et l'harmonisation des pratiques.

Des fonctions supports modernisées

Pour soutenir cette organisation, l'association engage une modernisation de ses fonctions supports.

Elle vise à **mutualiser certaines activités, sécuriser les process et améliorer la qualité** du service rendu aux équipes.

Cette évolution se traduit notamment par :

- la mise en place de centres de services partagés,
- le renforcement des systèmes d'information,
- l'utilisation raisonnée de l'intelligence artificielle
- et l'optimisation de l'utilisation des ressources.

L'objectif est de concilier efficacité, fiabilité et proximité.

Une organisation matricielle au service de la cohérence

Ces évolutions s'inscrivent dans un modèle d'organisation matriciel, articulant établissements, pôles et siège.

Ce modèle permet de **renforcer la transversalité, de favoriser la coopération, et d'améliorer la circulation de l'information et des bonnes pratiques**.

Il contribue à dépasser les logiques en silos et à construire une approche globale des parcours.

Il repose sur :

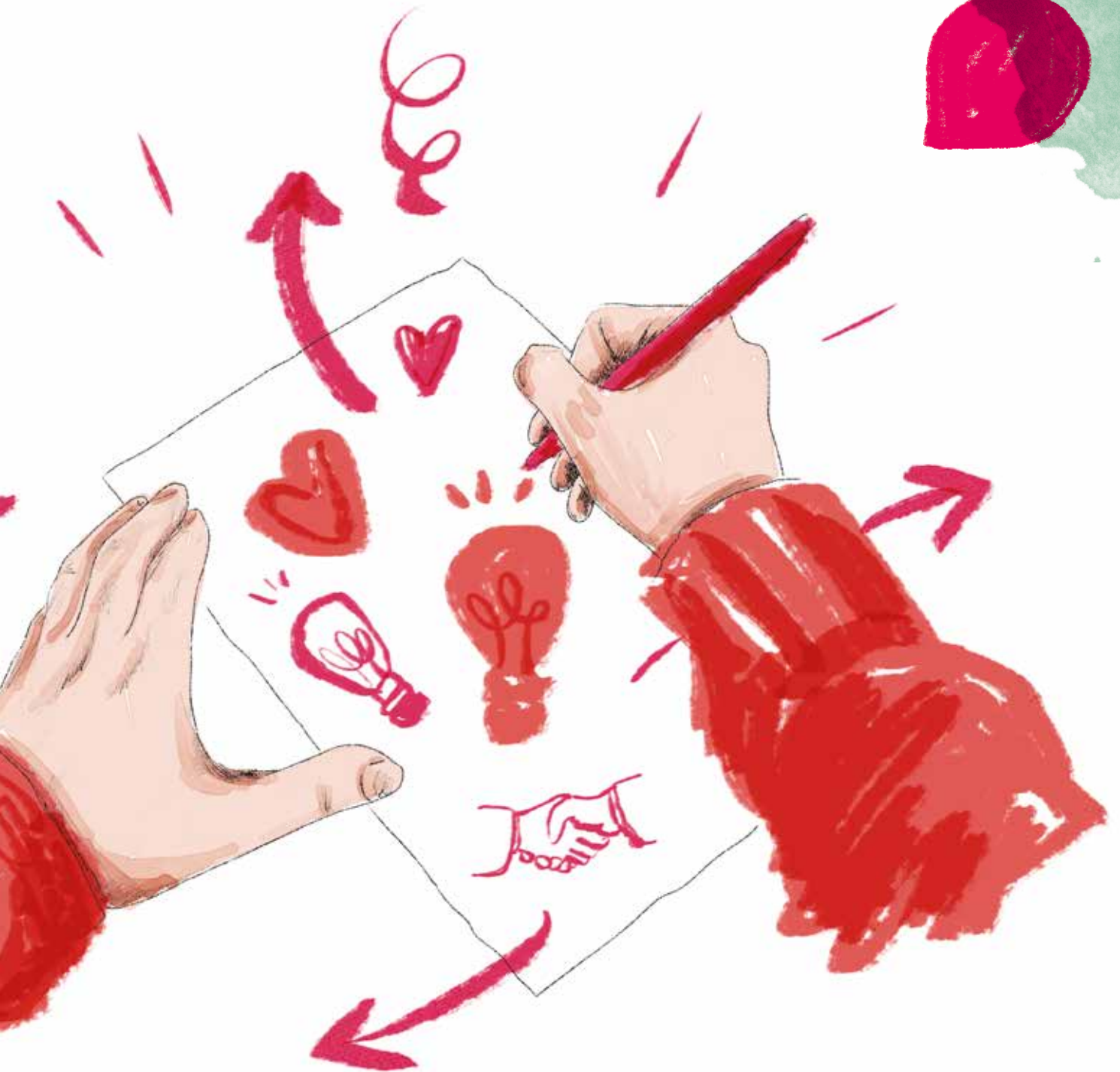
- une clarification des rôles,
- une coordination renforcée,
- et une culture partagée de la coopération.

Des effets concrets pour tous

Cette organisation produit des effets concrets :

- **Pour les personnes accompagnées** : des parcours plus fluides, cohérents et adaptés.
- **Pour les familles** : une meilleure lisibilité et une relation renforcée avec les équipes.
- **Pour les professionnels** : un cadre plus structuré, des coopérations facilitées et un soutien renforcé.
- **Pour les partenaires** : une association plus lisible et mieux coordonnée.
- **Une organisation au service des parcours et de l'action collective.**

6 | Les moyens au service de notre ambition



La mise en œuvre du projet associatif repose sur une mobilisation cohérente et durable des ressources.

Dans un contexte contraint, l'enjeu n'est pas seulement de disposer de moyens, mais de les structurer, de les piloter et de les adapter au service de l'ambition associative.

Ces moyens s'inscrivent dans une logique de pilotage appuyée sur des outils de suivi et d'évaluation, permettant d'ajuster en continu les ressources aux besoins.



Un modèle économique structuré et en évolution

L'association s'appuie principalement sur des financements publics, en particulier ceux de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et de la Collectivité européenne d'Alsace (CeA), dans un cadre réglementé.

À terme, elle s'inscrit dans une logique de CPOM associatif, visant à renforcer la lisibilité, la cohérence et la plurianualité du pilotage.

Le pilotage économique, assuré à l'échelle associative, permet :

- la consolidation des données financières,
- le suivi budgétaire global,
- et l'allocation des ressources entre établissements et services.

L'association mobilise également des ressources complémentaires : appels à projets, développement d'activités et démarches partenariales ainsi que le mécénat et l'appel aux dons.

L'enjeu est de garantir un modèle économique équilibré, au service du projet associatif.

Des ressources humaines au cœur du projet

Les professionnels constituent la première richesse de l'association.

Ils interviennent dans des métiers variés, au croisement des champs éducatif, social, médico-social, sanitaire, administratif et logistique.

L'association s'appuie sur un volume significatif d'ETP, une diversité de compétences et une forte mobilisation des équipes.

Dans un contexte d'évolution des besoins et des métiers, sa politique de ressources humaines vise à :

- soutenir les parcours professionnels (GEPP),
- développer les compétences, notamment via l'organisme de formation Adèle de Glaubitz,
- améliorer la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT),
- accompagner les managers dans leur rôle et leurs missions.

Une attention particulière est portée à l'attractivité des métiers, à la fidélisation des professionnels et à l'adaptation des compétences aux évolutions des pratiques.

L'association se bat au côté des organisations représentatives du secteur pour la reconnaissance et la rémunération juste des professionnels.

L'enjeu est de soutenir durablement l'engagement des équipes et de garantir la qualité des accompagnements.



UN ORGANISME DE FORMATION, LEVIER STRATÉGIQUE

L'association a créé en 2012 un organisme de formation, qui constitue un levier structurant pour accompagner les transformations du projet associatif.

Il permet :

- de développer les compétences des professionnels,
- d'accompagner l'évolution des pratiques,
- et de soutenir les dynamiques collectives.

Ouvert à tous les professionnels du secteur, il contribue au rayonnement de l'association en diffusant ses expertises et en développant des coopérations avec les acteurs du territoire.

L'ambition est d'en faire un outil pleinement intégré à la stratégie associative, au service de la qualité, de l'innovation, de l'attractivité et de l'évolution des métiers.

Un patrimoine structurant au service des accompagnements

L'association s'appuie sur un patrimoine immobilier important, représentant plus de 114 000 m² répartis sur plusieurs sites.

Ce patrimoine repose sur une organisation spécifique :

- il est majoritairement détenu par les Maisons de la Croix,
- et exploité par l'Association Adèle de Glaubitz dans le cadre de ses activités.

Cette répartition permet :

- aux Maisons de la Croix d'assurer la gestion patrimoniale et les investissements structurants,
- à l'association de garantir l'exploitation et le bon fonctionnement des sites.

Sa gestion mobilise de nombreux acteurs, avec plus de 100 prestataires, et s'inscrit dans une dynamique d'investissement significative (près de 48 M€ de travaux en 6 ans).

L'enjeu est de renforcer l'optimisation, la planification et l'adaptation du patrimoine aux besoins des accompagnements.

Des systèmes d'information en structuration

Les systèmes d'information constituent un support essentiel au fonctionnement et au pilotage de l'association.

Ils permettent la gestion administrative et financière, le suivi des activités et le pilotage des établissements.

Les analyses internes mettent en évidence des axes de progression :

- harmonisation des outils,
- centralisation des données,
- structuration des processus,
- sécurisation des accès.

L'enjeu est de disposer de systèmes d'information plus intégrés, au service des professionnels, de la qualité des accompagnements et du pilotage.

Des partenariats au cœur de l'action

L'association inscrit son action dans une dynamique de coopération étroite avec les acteurs de son environnement.

Elle développe des partenariats avec :

- les autorités de tarification (ARS, CeA...) et les institutions publiques,
- les acteurs médico-sociaux, sociaux, sanitaires et éducatifs,
- les acteurs de la formation, de l'emploi, du logement, des loisirs, des sports, et de la culture...

- les chercheurs et les universités pour mieux intégrer les avancées de la connaissance scientifique, leviers de nouvelles approches d'accompagnement.

Ces coopérations permettent :

- de sécuriser les parcours,
- de mobiliser des réponses complémentaires,
- et de favoriser l'accès au droit commun.

L'association affirme également un positionnement d'acteur ressource, en contribuant au développement des pratiques et à la dynamique territoriale.

Une mobilisation cohérente des moyens

L'ensemble de ces moyens constitue un socle structuré, permettant d'assurer :

- le fonctionnement des établissements et services,
- la continuité des accompagnements,
- et la mise en œuvre du projet associatif.

Leur mobilisation coordonnée est essentielle pour garantir la cohérence de l'action et la capacité de l'association à répondre aux besoins.

7 | La conduite de notre projet associatif



Une dynamique collective

Le projet associatif s'inscrit dans une dynamique collective, construite avec l'ensemble des parties prenantes : personnes accompagnées, familles, professionnels, administrateurs et partenaires.

Sa mise en œuvre repose sur :

- la participation des personnes accompagnées, des familles et des proches aidants,
- l'implication des professionnels,
- et une gouvernance associant les différents niveaux de l'organisation.

Cette dynamique garantit l'appropriation du projet et sa mise en œuvre dans les pratiques.

Suivre, évaluer et améliorer

La mise en œuvre du projet associatif fait l'objet d'un suivi régulier, permettant d'en mesurer les effets et d'ajuster les actions dans la durée.

Un pilotage structuré

Le suivi s'appuie sur plusieurs niveaux :

- Au niveau des pôles : suivi régulier des actions et des évolutions des pratiques au sein des établissements,
- Au niveau de la direction générale : pilotage du projet associatif, coordination des actions, accompagnement de la transformation de l'offre et garantie de la cohérence d'ensemble,
- Au niveau du Conseil d'administration : suivi des orientations stratégiques.

Des temps de travail associant les professionnels permettent également de partager les avancées et d'ajuster les actions.

Une évaluation concrète

L'évaluation repose sur :

- des indicateurs de suivi,
- l'analyse des actions engagées,
- et les retours d'expérience des personnes accompagnées, des familles et des professionnels.

Elle permet d'apprécier concrètement les effets du projet sur les parcours et les pratiques.

Une amélioration continue

Les enseignements issus du suivi permettent :

- d'adapter les pratiques,
- de faire évoluer les organisations,
- et de renforcer la pertinence des réponses.

Le projet associatif s'inscrit ainsi dans une logique évolutive.

Une communication partagée

Les résultats du suivi et de l'évaluation font l'objet d'une communication régulière, notamment à travers :

- le rapport d'activité,
- des newsletters,
- et des temps de restitution auprès des équipes...

Cette transparence contribue à l'appropriation et à la mobilisation collective.

Le projet associatif s'inscrit ainsi dans une dynamique d'amélioration continue, fondée sur l'expérience, le partage et l'adaptation progressive des actions.

Notre trajectoire

La mise en œuvre du projet associatif s'inscrit dans une trajectoire graduelle et progressive, articulant structuration, déploiement et consolidation.

Les grandes étapes du plan d'action 2026-2030 en donnent une lecture synthétique.



Lancer et structurer



L'année 2026 correspond au démarrage opérationnel des principaux chantiers.

Elle se traduit concrètement par :

- la mise en place de la **nouvelle organisation** (pôles, clarification des organigrammes, délégations),
- le lancement des groupes de travail associatifs (autodétermination, qualité, organisation, communication adaptée),
- la relance de la **démarche éthique et bientraitance**, et la structuration de la **démarche qualité**.



Déployer et transformer les pratiques



L'année 2027 correspond à la diffusion des premières transformations dans les établissements.

Elle se traduit par :

- le déploiement des démarches **d'autodétermination** (formations, sensibilisation des familles, pratiques terrain),
- le développement des **communautés de pratiques** et des espaces d'échange entre professionnels,
- le déploiement des actions de **soutien aux managers** (formations, co-développement, analyse de pratiques).





Généraliser et structurer à l'échelle associative

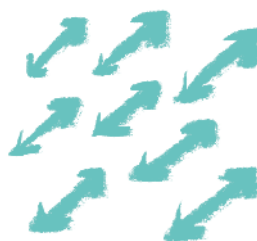
L'année 2028 marque un changement d'échelle dans la mise en œuvre.

Elle permet :

- la mise en œuvre complète de la **GEPP** (parcours professionnels, mobilités internes),
- le déploiement du **plan QVCT** à l'échelle associative,
- le développement des **coopérations** territoriales et des projets partenariaux.



2029

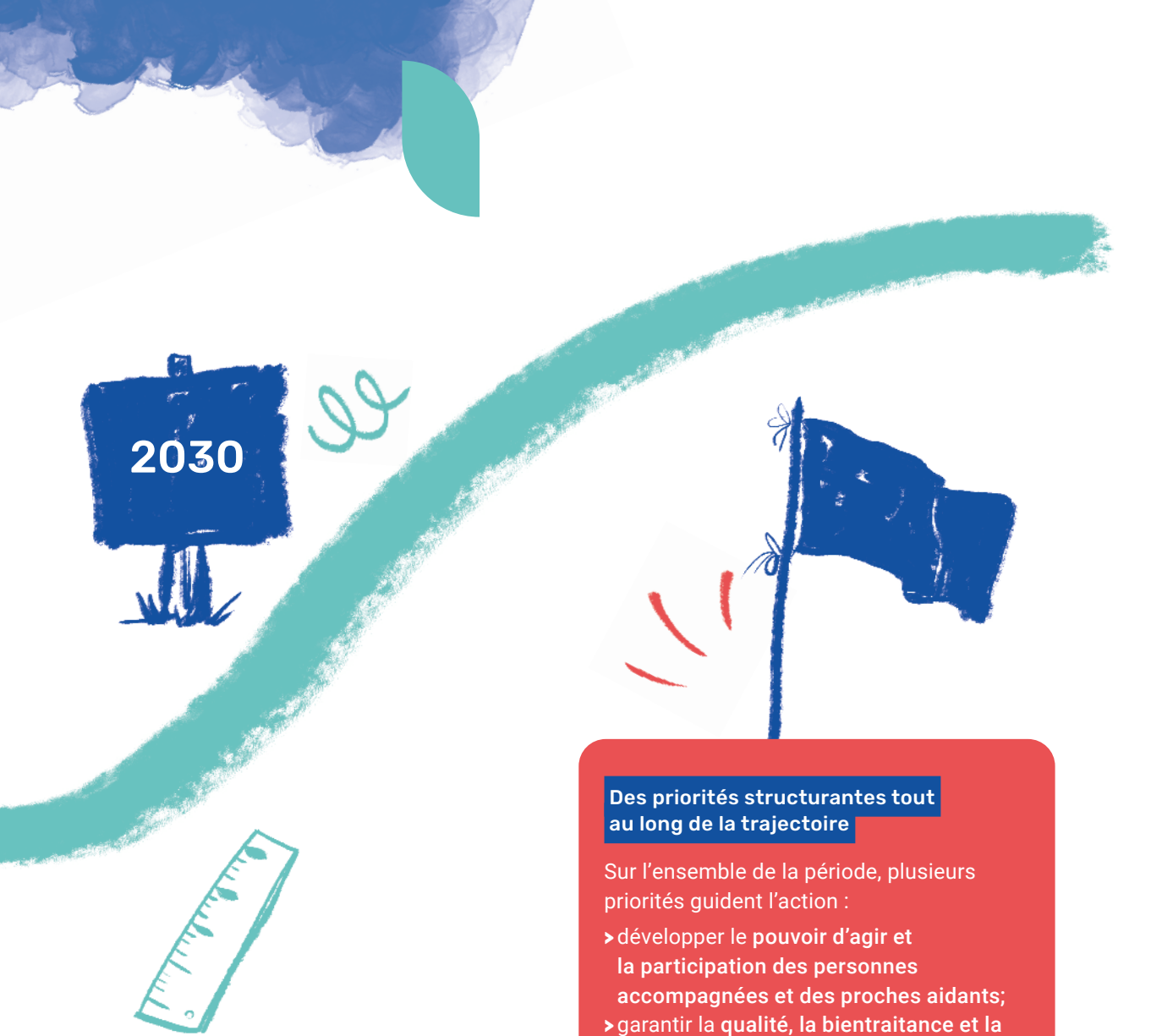


Ajuster et optimiser

L'année 2029 est consacrée à l'amélioration et à l'optimisation des actions engagées.

Elle se traduit par :

- le renforcement de la **cohérence** entre les dispositifs,
- le développement de la démarche **RSO** (énergie, achats, pratiques responsables),
- la poursuite des **projets numériques** et des expérimentations (IA, outils métiers).



2030

Évaluer et projeter

L'année 2030 permet de tirer les enseignements et de préparer la suite.

Elle se traduit par :

- une **évaluation globale** du projet associatif (qualité, parcours, organisation),
- une **capitalisation** des pratiques et des expériences,
- la définition des nouvelles orientations stratégiques.

Des priorités structurantes tout au long de la trajectoire

Sur l'ensemble de la période, plusieurs priorités guident l'action :

- développer le pouvoir d'agir et la participation des personnes accompagnées et des proches aidants;
- garantir la qualité, la bientraitance et la sécurité des accompagnements ;
- accompagner les professionnels et faire évoluer les pratiques managériales ;
- construire une organisation plus lisible, coordonnée et efficiente ;
- renforcer les coopérations territoriales et les partenariats ;
- développer les outils, le numérique et les capacités d'innovation.

Une trajectoire évolutive

Cette trajectoire constitue un cadre structurant, appelé à s'adapter en fonction des contextes, des opportunités et des besoins.



Conclusion

Une dynamique collective au service des personnes

Ce projet associatif marque une étape importante dans l'évolution de l'Association Adèle de Glaubitz.

Il affirme une ambition claire : faire évoluer nos pratiques et notre organisation pour mieux répondre aux besoins des personnes, dans un environnement en transformation.

Ce projet est le fruit d'une démarche collective associant personnes accompagnées, familles et proches aidants, professionnels, et instances associatives. Il constitue une boussole commune, qui donne du sens à l'action et oriente les choix à venir.

Les orientations définies s'ancrent dans les réalités du terrain : des parcours plus complexes, des attentes renforcées en matière de participation, des professionnels engagés et un environnement en constante évolution. Elles visent à apporter des réponses concrètes, adaptées et évolutives.

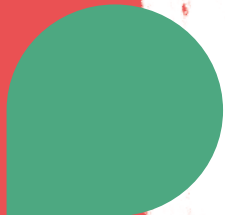
Ce projet associatif n'est pas figé. Il s'inscrit dans une dynamique de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue. Il a vocation à évoluer dans le temps, en fonction des besoins, des enseignements et des transformations du secteur.

Sa mise en œuvre repose sur l'engagement de tous : personnes accompagnées, proches, professionnels, managers, bénévoles, partenaires et instances associatives. Chacun, à son niveau, contribue à le faire vivre au quotidien.

L'ambition est de continuer à faire de l'Association Adèle de Glaubitz un acteur engagé, responsable et innovant, capable de proposer des réponses adaptées aux projets de vie, de soutenir les professionnels et de contribuer à une société plus inclusive.

Dans le cadre de l'ensemble des processus mis en œuvre, nous nous situons comme une organisation apprenante, où toutes ses composantes sont force de propositions, en capacité de se remettre en cause et ouvertes à de nouvelles expérimentations conjuguant humilité et imagination devant les nombreux défis à relever.

Ce projet associatif est une invitation à agir ensemble pour transformer cette ambition collective en réalisations concrètes au service des personnes accompagnées.



Les sites

Site du Neuhof

80 avenue du Neuhof
67100 STRASBOURG
Tél. 03 88 65 80 00
site.neuhof@glaubitz.fr

Institution Saint-Joseph

3 route de la Fédération
67100 STRASBOURG
Tél. 03 88 39 04 58
isj.meinau@glaubitz.fr

Ehpad Sainte-Croix

20 rue de la Charité
67100 STRASBOURG
Tél. 03 88 44 96 65
ehpad.neudorf@glaubitz.fr

Institut des Aveugles

25 Grand'Rue
67190 STILL
Tél. 03 88 48 79 00
ida.still@glaubitz.fr

Institution Mertian

8 rue de la Commanderie
67140 ANDLAU
Tél. 03 88 58 57 00
mertian@glaubitz.fr

Institut Saint-Joseph

1 chemin Sainte-Croix
68000 COLMAR
Tél. 03 89 20 12 60
isj.colmar@glaubitz.fr

Institut Saint-André

43 route d'Aspach - BP 40179
68702 CERNAY CEDEX
Tél. 03 89 75 30 00
isa.cernay@glaubitz.fr

ESAT-EA Saint-André

43 route d'Aspach - BP 40179
68702 CERNAY CEDEX
Tél. 03 89 75 30 30
esat.cernay@glaubitz.fr

Hôpital Saint-Vincent

60 Grand'Rue
68830 ODEREN
Tél. 03 89 39 19 00
hospital.oderen@glaubitz.fr



Graphisme : fabiennebenoit.com
Illustrations : Cindy Remy / cindyremy.fr
Certaines illustrations basées sur des photos de C. Gaschy
Imprimé sur papier PEFC par Ott imprimeurs

Adèle ASSOCIATION
DE GLAUBITZ

.....
Vivre une espérance
.....