



2020 **PROJET** 2024  
**D'AVENIR**



# Sommaire

<b>I. LE CONTEXTE</b> .....	<b>3</b>
1 Une Association en développement .....	4
2 Un projet associatif .....	5
3 Les acteurs associatifs .....	5
4 Le contexte social et médico-social .....	5
<b>II. DES VALEURS QUI NOUS GUIDENT</b> .....	<b>7</b>
1 Le charisme d'Adèle .....	8
2 Les attitudes fondamentales .....	8
3 Des valeurs associatives qui rassemblent .....	9
4 Les grands objectifs du projet .....	10
<b>III. LES ENGAGEMENTS</b> .....	<b>11</b>
1 Le renforcement et l'adaptation des prises en charge .....	12
2 Un pôle de compétence, de référence et d'innovation .....	13
3 La culture associative .....	15
4 L'adaptation des moyens et des fonctions supports .....	17
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>18</b>



## I. LE CONTEXTE

## 1 Une Association en développement

L'Association Adèle de Glaubitz a été créée en 1992, à l'initiative de la Congrégation des Sœurs de la Croix. Depuis, l'Association développe des programmes complexes et innove dans les domaines de la protection de l'enfance, des déficiences intellectuelles et sensorielles, de l'autisme, du polyhandicap, des handicaps rares et de la grande dépendance.

Association de droit local dont la mission est reconnue d'intérêt général, elle œuvre au service des personnes les plus vulnérables, en s'inscrivant dans la poursuite de l'œuvre d'Adèle développée pendant plus d'un siècle par la Congrégation des Sœurs de la Croix.

L'Association est chrétienne et peut compter sur une longue expérience, une histoire qui a forgé l'œuvre d'Adèle où chaque personne est reconnue pour ce qu'elle est. Par ailleurs, elle est pleinement tournée vers son avenir qu'elle construit pas à pas, dans une dynamique de projet : projet d'association, projet d'avenir, projets des établissements et projet de vie pour chaque personne.

Ce projet d'avenir fait suite aux deux précédents ; un premier projet d'avenir à couvert la période de 2007 à 2011, puis un second de 2013 à 2017. À chaque fois, il est réajusté pour tenir compte des évolutions de l'environnement social et médico-social et des besoins qu'expriment les personnes accompagnées et les familles. Il traduit une exigence, une grande ouverture, et une implication de tous les acteurs.

L'Association s'inscrit plus largement dans le « Groupe Adèle de Glaubitz », et partage son projet d'avenir au sein de ce groupe avec deux autres associations membres :

- **L'Association Une Main Pour Tous**, œuvrant dans le champ de la protection juridique des majeurs,
- **L'Association Les Maisons de la Croix**, intervenant dans l'ingénierie et la gestion du patrimoine immobilier.

Plus récemment, l'Association a fait le choix de participer à la création de la Fondation internationale Adèle de Glaubitz, notamment avec la eV St Hildegardishaus, dans le but de garantir, d'actualiser et d'approfondir l'esprit fondateur en fidélité au charisme d'Adèle, et de développer l'œuvre au-delà de nos frontières.

## 2 Un projet associatif

L'Association a écrit son projet associatif en 2001. Il est court et concis, et fixe quelques grands objectifs généraux et opérationnels. Mais sa finalité revêt un intérêt particulier pour les membres et les professionnels, elle est essentielle pour comprendre la marque associative : son sens et ses valeurs.

*« Aider des personnes en difficulté à pouvoir vivre une espérance : ceci implique un engagement qui se fonde sur le respect de la personne dans son individualité et son mystère, son droit à la vie, sa dignité et sa liberté. »*

Le projet d'avenir fixe les grandes orientations associatives pour une période de 5 ans, dans la même visée du projet associatif.

## 3 Les acteurs associatifs

L'Association compte environ 80 membres actifs, 1 400 professionnels et de nombreux bénévoles. Chaque acteur est investi selon ses choix et ses compétences dans une action au service des personnes accompagnées.

En communauté de projet et d'action, chacun est sollicité pour aider, partager, enrichir, et plus largement pour participer à l'œuvre d'Adèle en s'imprégnant des valeurs et en donnant le meilleur de soi-même.

Chaque acteur travaille également en réseau avec l'ensemble des partenaires de l'Association et s'inscrit dans une relation forte avec les familles et les aidants de toutes les personnes accueillies.

Le projet d'avenir vient renforcer l'adhésion de chaque acteur à l'Association, à ses objectifs et sa stratégie, à ses valeurs et son charisme. Il force l'attachement au même projet, il vise le meilleur au service des personnes les plus vulnérables.

## 4 Le contexte social et médico-social

Depuis plus de 15 ans, le paysage social, médico-social et sanitaire connaît d'importantes évolutions. L'Association Adèle de Glaubitz inscrit son action dans ce contexte en mouvement et en construction, adapte son organisation et construit des réponses en adéquation aux besoins des personnes accueillies.



Depuis les lois de 2002 et 2005, venant renforcer les droits des personnes en situation de handicap et promouvoir leur intégration au sein de la société, les avancées sont considérables. Cependant, la politique du handicap conduite jusqu'à l'orée des années 2010 présente des limites, et notamment celle de la « fragmentation » de l'offre sanitaire, sociale et médico-sociale. Dans ce contexte, la loi Hôpital, patients, santé et territoires (HPST) de juillet 2009, amène à reconsidérer toute l'organisation, avec l'objectif de rapprocher le secteur sanitaire du médico-social tout en poursuivant la dynamique de diversification des établissements et services.

Néanmoins, de nombreuses difficultés peuvent être source de ruptures dans l'accompagnement des personnes : rupture dans la cohérence de l'accompagnement ou rupture dans la continuité de leur parcours. L'inadéquation croissante entre l'offre d'accompagnement et les besoins des usagers est réelle, et doit nous obliger à questionner notre organisation. Enfin, de nombreuses situations restent « sans solution ».

Ces différents éléments font partie des facteurs majeurs ayant conduit au changement. Mais la réforme engagée est également la conséquence d'un nouveau regard sur la personne en situation de handicap, avec la volonté de développer une démarche inclusive large, au sein d'un espace social préparé à accueillir. Elle consiste également à mettre en place une « réponse accompagnée », avec pour objectif de ne laisser personne « sans solution ». Ces principes sont repris dans le cadre de la démarche ministérielle « Réponse accompagnée pour tous » (RAPT) qui aboutit à la loi de modernisation du système de santé en 2016.



## I. LE CONTEXTE



La notion de « parcours de vie » recouvre le cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions de sa vie. Ainsi, l'accompagnement social et médico-social est envisagé comme une réponse globale, souple, évolutive, construite sous la forme d'un « parcours » répondant de manière spécifique et individualisée aux besoins de la personne.

En 2017, le « Plan global d'accompagnement » (PAG) est introduit au sein du Code de l'action sociale et des familles, et constitue une compensation du handicap « à la carte », un programme d'accompagnement « sur mesure », par opposition à un accompagnement « standard » proposé par un établissement ou un service.

Par ailleurs, dans les secteurs de l'enfance en danger et de la protection des majeurs vulnérables, d'autres réglementations ont également amené des évolutions considérables.

Les réformes qui se dessinent nécessitent de construire de nouvelles organisations et de nouveaux modes de fonctionnement des établissements et services sociaux, médico-sociaux et sanitaires.

Le projet d'avenir de l'Association s'appuie sur l'évolution des orientations formulées par les pouvoirs publics, sur le Projet régional de santé 2018-2028 (PRS), sur les différents schémas nationaux (ex. stratégie nationale pour l'autisme, schéma national handicap rare, ma santé 2022) et départementaux (gérontologiques, enfance et famille, personnes en situation de handicap), ainsi que sur la mise en place des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Il tient également compte des évaluations internes et externes réalisées dans les établissements entre 2012 et 2014.



## II. DES VALEURS QUI NOUS GUIDENT

L'Association Adèle de Glaubitz accompagne plus de 2 000 personnes, enfants ou adultes, dans de nombreux établissements et services. Elle participe à ce titre au service public. Son engagement est unique en Alsace par sa grande diversité d'actions, accompagnant des personnes en situation de handicap, des personnes âgées, dépendantes et malades, ou des enfants en grande précarité sociale et familiale.

Son action est riche de l'expérience acquise, du cumul des compétences qu'offre chaque acteur, et du réseau de partenaires qui la soutient.

L'Association a pour objectifs le développement et l'épanouissement des personnes en leur garantissant au regard de leurs capacités, le meilleur niveau d'autonomie et d'inclusion, leur droit à la santé, à une vie sociale, à une vie intime et affective, à l'enrichissement de leur vie spirituelle et de leur foi.

À ces fins, l'Association se nourrit du charisme d'Adèle qui a insufflé une identité forte et donné une singularité à l'œuvre construite et développée depuis ses origines.

Au terme du second projet d'avenir, l'Association s'est penchée sur les valeurs qui la caractérisent et lui permettent d'avancer avec force et détermination.

### 1 Le charisme d'Adèle

Succinctement, le charisme d'Adèle peut se traduire de la manière suivante :

- **Une attention particulière aux personnes les plus vulnérables**, en raison de leur situation sociale ou familiale, de leur état de santé et de dépendance, ou de leur handicap. Cette attention se traduit par des actions fortes venant améliorer leurs conditions de vie, leur accès à l'autonomie, la liberté et la dignité.
- **Une invitation à travailler ensemble**, à faire équipe, et à contribuer activement à l'édifice.
- **Une capacité à organiser l'action collective**, et ainsi à faire progresser l'œuvre en suscitant les compétences particulières de chacun.
- **Une propension à rester libre et à résister** : ce droit à la liberté permet notamment de poser des choix en faveur des personnes accompagnées dans leur globalité.

### 2 Les attitudes fondamentales

Aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, durant presque 200 ans, l'œuvre portée par la Congrégation des Sœurs de la Croix a été développée en référence à quatre attitudes fondamentales venant influencer la manière d'être et d'agir. Le langage a évolué au cours des années, mais le fond reste intact. Avec les mots d'aujourd'hui, ces quatre attitudes fondamentales sont retranscrites de la façon suivante :

- **La pureté d'intention** : elle peut se traduire par la responsabilité, la recherche de vérité, la droiture, la liberté intérieure et de l'agir,...
- **Le recueillement** : il peut être compris par une présence à soi et aux autres, une présence dans l'action, une forme de résilience, l'accueil et l'écoute de l'autre dans sa singularité,...
- **L'humilité** : elle peut signifier le courage de servir, d'accompagner des personnes les plus fragilisées, tout en reconnaissant nos propres limites,...
- **La charité** : elle est souvent mal interprétée, mais dans l'œuvre d'Adèle elle peut signifier le don du meilleur de soi, la bienveillance, une façon d'être sans intention personnelle,...

L'Association trouve ainsi sa particularité et sa force dans ces attitudes fondamentales, qui la poussent à une pédagogie nouvelle, à un management caractéristique et à une clairvoyance dans son projet d'avenir.

### 3 Des valeurs associatives qui rassemblent

Quelles sont les valeurs portées par l'Association Adèle de Glaubitz, ces valeurs qui la caractérisent, et engagent tous les acteurs à œuvrer au même projet ?

Cette question a rassemblé tous les cadres de l'Association au courant de l'année 2018.

Les valeurs associatives qui nous rassemblent, qui nous permettent de progresser ensemble, qui donnent le sens à l'action et la confiance sont notamment les suivantes :

#### Dans le cadre de l'action

- **L'accompagnement des personnes dans leur globalité**  
Développer des accompagnements diversifiés répondant à tous les besoins de la personne, la dimension artistique, culturelle, l'ouverture sur le monde, la dimension spirituelle et la foi, l'épanouissement social, affectif et sexuel, l'accompagnement à la santé et les soins, la réadaptation,...
- **La prise en compte de la diversité**  
Reconnaître chaque personne dans sa singularité et son individualité, valoriser les différences, ajuster les pratiques professionnelles à la situation de chacun, reconnaître que chacun a son histoire,...
- **L'accès à la citoyenneté**  
Garantir l'expression des choix personnels, le droit à une enfance épanouie, à une éducation, une scolarité, un travail, promouvoir l'épanouissement de la personne, la responsabilité sociale, et faciliter l'accès à la citoyenneté et aux droits communs,...
- **La qualité de vie des personnes accompagnées**  
L'attention au cadre de vie et à l'aménagement des espaces privés et collectifs, la prise en compte des besoins et des attentes,...
- **Le travail**  
Croire au travail pour chacun, comme un vecteur de relations sociales, de reconnaissance sociale, de compétences, de richesse et d'inclusion, d'autonomie financière,...
- **Le vivre ensemble au quotidien**  
Adapter l'accompagnement tout au long de la vie, faire la fête, partager des moments conviviaux, organiser des



sorties, voyager, jouer de la musique, partager la joie au quotidien, ... prendre en compte l'individu et la singularité dans un environnement collectif, avec les difficultés inhérentes à la vie en groupe, mettre en place un cadre clair favorisant la contenance et la sécurisation,...

- **Un accueil des personnes les plus vulnérables**  
La prise en compte des situations les plus difficiles en développant les compétences adéquates, en adaptant l'environnement, en spécialisant les actes, et en développant des partenariats tout en garantissant le meilleur niveau de qualité, croire au possible de chaque personne,...
- **La place des familles et des aidants**  
Permettre à chaque famille de participer au projet de la personne, être attentif au maintien des liens familiaux, préserver la place des parents, veiller à l'exercice des droits,...
- **L'attachement à la terre**  
Promouvoir l'action visant le travail de la terre, la sauvegarde de l'environnement, la connaissance de la nature,...

#### Dans les postures

- **Le respect**  
Le respect de l'autre et de soi, des droits fondamentaux de la personne, de la citoyenneté, de l'intime, de sa vie spirituelle et de sa foi, le respect de la dignité, de la liberté, de la différence et la singularité,...
- **La reconnaissance**  
Croire aux potentiels de chaque personne et la rendre actrice de son projet de vie, respecter ses choix et lui donner la possibilité de les exprimer, prendre en compte sa capacité à décider et développer son pouvoir d'agir,...



## II. DES VALEURS QUI NOUS GUIDENT

### • L'attention à l'autre

Adopter une relation d'égal à égal, dans la bienveillance, à l'écoute des besoins de chaque personne, lutter contre toutes formes de maltraitance, engager une réflexion éthique et développer au quotidien des valeurs humaines, l'empathie, le soin, l'accueil et l'accompagnement, des postures visant le respect,...

### Dans le management

#### • Une organisation vivante et dynamique

Croire aux compétences et au potentiel des professionnels, développer et soutenir le pouvoir d'agir, favoriser et autoriser la créativité, les prises d'initiatives, développer l'intelligence collective,...

#### • La cohésion et l'esprit d'équipe

Favoriser le travail pluridisciplinaire, la culture professionnelle commune, le don de soi, le partage des savoirs, la capacité à travailler ensemble quelle que soit la situation, faire équipe dans un même projet,...

#### • Le management bienveillant

Valoriser et impliquer les professionnels dans les différents projets, la prévention des risques psychosociaux, un encadrement de qualité avec rigueur, sérieux et professionnalisme, la mise en place d'instances de partage des pratiques et des expériences,...

#### • La solidarité

Développer la coopération, soutenir les professionnels, être ressources les uns pour les autres, favoriser la communication, décloisonner le fonctionnement institutionnel, développer les réseaux,...

#### • La créativité, l'innovation et l'humilité

Optimiser les moyens, gagner en efficacité et en efficience, faire ce que l'on peut, en toute honnêteté,...

Le projet d'avenir se construit pas à pas, en puisant des ressources dans le charisme d'Adèle, en adoptant les attitudes fondamentales et en s'inscrivant dans les valeurs associatives. Il se veut moderne, constamment actualisé, au plus proche des besoins, en synergie avec tous les acteurs du secteur et en particulier avec les pouvoirs publics, les collectivités, et l'Assurance maladie.

## 4 Les grands objectifs du projet

Le projet d'avenir est l'affaire de tous les acteurs de l'Association. Il vise des objectifs repérés et partagés par tous : membres, bénévoles et professionnels.

Ces objectifs sont repris et travaillés dans les établissements et les services, ainsi que dans les instances associatives. Ils sont déclinés en objectifs opérationnels et en moyens.

### LES GRANDS OBJECTIFS SONT LES SUIVANTS :

- 1 L'adaptation de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire
- 2 Le développement des compétences individuelles et collectives, en particulier pour répondre aux situations complexes
- 3 L'innovation dans la mise en œuvre des pratiques
- 4 L'évaluation, l'amélioration et la recherche des modes d'action les plus pertinents
- 5 Un management et des organisations intégrées au service d'une communauté de savoir et d'action
- 6 Une démarche éthique prenant en compte l'écoute, la bienveillance, la générosité, l'altruisme et l'engagement
- 7 La prise en compte de la dimension spirituelle et de la pastorale
- 8 Le développement de partenariats fructueux
- 9 Un projet de développement durable en tenant compte des 3 piliers : économique, social et environnemental
- 10 Le renforcement du fait associatif

Ces objectifs se traduisent par des engagements détaillés.



# III. LES ENGAGEMENTS

**Au terme du second projet d'avenir, l'Association s'est penchée sur les actions réalisées durant les 5 dernières années, sur les freins et sur les perspectives, pour définir les nouveaux engagements.**

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

### Des interventions spécialisées

L'Association Adèle de Glaubitz s'engage à adapter, développer et renforcer ses actions sociales, médico-sociales et sanitaires, de manière à répondre aux besoins singuliers et spécifiques des personnes accueillies au sein de ses établissements et services.

Elle fonde son action sur la prise en compte de l'évolution des publics et des handicaps, des attentes des personnes et de leur famille et sur leur participation active. Son action doit également se construire au regard de l'évolution des politiques publiques.

Au sein de l'Association, chaque établissement ou service développe un plan d'action et des axes stratégiques visant l'amélioration de l'accompagnement des personnes accueillies, dans une logique inclusive et de promotion des parcours de vie.

C'est par le développement de modes d'intervention spécialisés et techniques, que chaque structure tente de répondre aux besoins spécifiques, de soutenir le développement des potentialités des personnes accompagnées, et de favoriser leur épanouissement et leur bien-être.

Cette dynamique de développement des modes d'accompagnement, propre à chaque établissement, repose sur la combinaison de différents facteurs :

- **La mise en œuvre de nouvelles méthodes d'intervention**, ayant démontré leur pertinence et/ou validées scientifiquement, et pouvant s'inscrire dans le cadre des recommandations de bonnes pratiques professionnelles ;
- **L'évaluation des prises en charge**, la supervision des techniques et l'analyse des pratiques par des professionnels « experts » en interne ou en externe, afin de garantir des interventions éducatives, pédagogiques et thérapeutiques de qualité ;
- **L'inscription des établissements dans le maillage territorial**, l'ouverture à de nouveaux partenariats et le développement du travail en réseau, afin d'augmenter la richesse et la qualité des interventions ;
- **L'engagement à construire des projets d'accompagnement** globaux, souples et coordonnés, favorisant le maintien à domicile ou tournés vers le milieu ordinaire, dans une démarche de construction des parcours ;

• **La mise en œuvre d'une démarche de prévention** : prévention de la perte d'autonomie, maintien des acquis, adaptations et compensations...

• **L'adaptation de son organisation et de son fonctionnement** pour passer d'une politique de l'offre de service à une adaptation des réponses à la demande et aux besoins spécifiques et évolutifs des personnes.

### PLUSIEURS PISTES DE TRAVAIL

L'Association Adèle de Glaubitz travaille déjà sur plusieurs projets au bénéfice de différents publics. Il s'agit notamment des personnes avec troubles du spectre de l'autisme (TSA), handicaps rares et plus spécifiquement avec épilepsie sévère associée, troubles spécifiques du langage et des apprentissages (TSLA).

L'Association poursuit également le développement de ses modes d'accompagnement au service des personnes présentant une déficience intellectuelle, des personnes en situation de handicap et âgées, des personnes âgées dépendantes, des personnes présentant des troubles psychiques, des enfants et des familles en grande détresse sociale...

De même, l'Association développe son expertise dans le domaine de l'accompagnement des personnes présentant des troubles du neuro-développement (TND) en s'appuyant sur les compétences capitalisées en matière d'autisme notamment.

Concernant les enfants en grande précarité sociale et familiale, l'Association a fait évoluer son approche d'accompagnement en créant un service de placement à domicile et des mesures d'AEMO et d'AED renforcées. Elle souhaite poursuivre ce développement avec la mise en œuvre de réponses spécialisées.

Dans la conception de toutes ses interventions, l'Association Adèle de Glaubitz s'engage à favoriser l'innovation et la créativité. Elle s'appuie sur une approche positive de la personne et recherche le juste niveau d'accompagnement, de manière à proposer une réponse individualisée et évolutive, au plus près des souhaits et possibilités de chacun.

L'Association s'engage à développer une organisation innovante et moderne de ses établissements et services, notamment dans le cadre de la contractualisation, afin de construire et coordonner les parcours de vie des personnes accueillies, en évitant les ruptures voire l'absence de solution, et en recherchant tant que possible le maintien à domicile.



Enfin, l'Association développe l'accompagnement des familles et des aidants, avec la mise en place de programmes de psychoéducation, des interventions à domicile, ainsi que la formation des professionnels,... Elle reconnaît, valorise et développe les compétences et expériences des personnes accueillies. Elle favorise la participation de la personne et de sa famille, à son projet d'accompagnement, à la vie de l'établissement et au projet associatif.

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

L'Association Adèle de Glaubitz s'engage à promouvoir le développement des savoirs et compétences professionnelles, ainsi que la créativité, l'innovation et l'expérimentation en matière d'action sociale et médico-sociale.

### Le développement des savoirs et des techniques

Chaque établissement et service développe un plan stratégique, ciblant les priorités de formations individuelles et collectives, au regard de l'évolution des publics et des besoins, et de l'évolution des connaissances scientifiques et des techniques.

L'harmonisation des pratiques professionnelles est recherchée au sein de chaque structure. De plus, la mobilité des professionnels est favorisée pour développer et



### III. LES ENGAGEMENTS

croiser les expériences, insuffler une nouvelle dynamique professionnelle, permettre la découverte d'autres champs d'intervention et un regard neuf sur les personnes accompagnées,...

Le développement des partenariats avec les centres référents, ainsi que la mise en place de personnes ressources expertes en interne et en externe, constituent des facteurs favorisant la promotion des compétences professionnelles. Dans ce registre, l'Association poursuivra également le développement de son organisme de formation, une ressource reconnue et indispensable pour la formation des professionnels du secteur social, médico-social et sanitaire.

#### Qualité, innovation et recherche

L'Association Adèle de Glaubitz s'engage à poursuivre la démarche qualité au sein de ses établissements et services : structuration au niveau associatif, partage et coordination entre les établissements, travaux « qualité », formation des animateurs qualité, valorisation des bonnes pratiques, formalisation des procédures, actualisation des documents,.... La culture qualité se transforme, elle intègre

désormais une gestion des risques a priori et a posteriori à tous les niveaux. Les plans d'actions sont adaptés à la priorisation, des outils d'évaluation tels que les audits et les indicateurs sont développés.

Dans le même esprit, est promue une culture du travail associatif, afin de soutenir les travaux inter-établissements autour de thématiques fortes. Différents groupes de travail sont ainsi constitués, à l'image du travail en cours entre le Dasca, l'Institut Saint-Joseph et l'IME Saint-André sur le développement des outils numériques dans l'accompagnement des enfants en situation de handicap.

L'Association s'engage également à développer la démarche prospective, dans l'objectif d'enrichir les savoirs professionnels en s'appuyant sur les expériences remarquables des autres établissements et services. Cette démarche prospective s'étendra au repérage des nouveaux besoins en lien avec les orientations nationales.

L'Association poursuivra son engagement dans l'innovation et le développement de la recherche-action, afin de construire de nouvelles réponses d'accompagnement, de les évaluer, de les formaliser et de les partager. Elle développe ces projets en collaboration avec de nombreux



partenaires : les universités, les hôpitaux universitaires, l'Éducation nationale, l'ARS, la MDPH, les collectivités publiques...

Dans ce sens, un pôle « recherche et innovation » sera créé au niveau associatif. Cette dynamique sera étendue à l'international, avec l'implication de la Fondation internationale Adèle de Glaubitz, et la volonté de développer ensemble des projets innovants, par exemple dans les domaines de la pédagogie ou du numérique.

Les établissements de l'Association s'investissent dans le développement des outils numériques au service des actes éducatifs, pédagogiques et thérapeutiques : utilisation des tablettes tactiles, des robots éducatifs, des nouvelles technologies au domicile des personnes, de la télémédecine...

Ainsi, l'Association s'engage à expérimenter, à formaliser ses actions, à les valoriser et à les communiquer, dans un objectif de performance sociale et médico-sociale en concordance avec la commande publique et dans l'esprit de l'œuvre d'Adèle.

#### Le management : du sens à l'action

L'Association dispose d'une longue expérience du management, qui permet de structurer l'action et d'inviter chacun à donner le meilleur de soi, à développer des compétences et à les partager ; un management exigeant qui vise l'objectif à atteindre tout en considérant les intérêts personnels et collectifs.

Construire et accompagner le projet de chaque personne accueillie, manager le projet de l'établissement ou du service, revient à donner du sens à l'action : c'est un

management par le sens. Pour que chaque acteur soit porteur de sens, l'Association Adèle de Glaubitz s'engage à développer un management de projet, qui s'intéresse à l'être et l'agir, un management qui s'appuie sur quelques fondements :

- **La vision de chaque projet et de ses objectifs** permet de donner davantage de cohérence à l'action, dans l'équipe et à l'engagement personnel.
- **L'appropriation du projet** favorise les relations vraies, l'écoute, la subsidiarité, la confiance réciproque,...
- **L'autonomie du projet** développe les talents, la responsabilité individuelle et collective, l'engagement, l'exemplarité,...

Tous les professionnels sont concernés par ce modèle de management, chacun avec ses propres compétences, son environnement et son implication au projet. Chacun, au sein d'une équipe, est moteur pour les autres, chacun est promoteur de l'action, chacun co-construit en responsabilité.

L'Association s'engage à accroître sa capacité à former aux métiers du champ social et médico-social, à accompagner les professionnels dans les interventions complexes et par ailleurs à développer des programmes de formations innovants et spécialisés, répondant aux besoins repérés.

L'Association s'engage à promouvoir la qualification, la qualité de vie au travail, la mobilité professionnelle et notamment l'accès aux postes d'encadrement.

Enfin, elle souhaite valoriser les métiers du secteur en s'inscrivant dans la performance sociale et médico-sociale.

## 3 La culture associative

### Le charisme fondateur

L'Association a pour but de pérenniser et de développer l'œuvre d'Adèle, en s'adaptant pleinement aux nouvelles réalités du secteur d'activité.

Le charisme fondateur est à la fois riche et simple. Il a été initié par Adèle de Glaubitz pour être développé et renforcé pendant plus d'un siècle par la Congrégation des Sœurs de la Croix.

Il relève d'une anthropologie théologique dans la quête de l'Homme debout et accompli, et dans la prise en compte de toutes ses composantes : physique, sociale et spirituelle. Il n'est pas figé, bien au contraire, il évolue et répond aux attentes et aux besoins de notre époque. Le charisme d'Adèle est résolument moderne et permet à tous les acteurs d'être des porteurs de sens.



### III. LES ENGAGEMENTS

#### L'Association porteuse de sens

L'Association est porteuse de sens, elle affirme que chaque personne est unique, que chaque personne est importante et précieuse, qu'elle peut et doit participer à la vie de la cité, malgré ses déficiences ou sa précarité sociale la mettant en situation de vulnérabilité.

Cette vision de l'Homme doit se traduire concrètement dans tous les objectifs opérationnels. Chaque acteur adhère au charisme d'Adèle selon ses propres convictions :

- **Certains vont s'approprier le sens existentiel** ou social de l'Association avec sa technicité, son organisation et ses valeurs éthiques notamment,

- **D'autres acteurs vont s'attacher au sens spirituel** avec les valeurs de compassion et d'amour du prochain,

- **Enfin, des personnes vont y reconnaître un sens confessionnel** ou l'incarnation de leur foi.

L'Association invite ses membres, les professionnels et les bénévoles à porter le sens, à mettre en œuvre le charisme d'Adèle au service des personnes accompagnées et soignées. L'Association ne poursuit aucun objectif prosélyte.

#### Une aventure humaine et collective

L'Association s'engage à faire vivre le projet d'Adèle, à l'inscrire dans chaque nouveau programme, à faciliter son émergence et sa reconnaissance dans l'action.

Elle doit se servir de son charisme comme un vecteur d'unité et d'identité. C'est un engagement à développer sa culture associative impliquant tous les acteurs, mais aussi les personnes accompagnées et les familles, ainsi que tous

ses partenaires. Ce faisant, elle doit élargir sa capacité à accueillir des bénévoles.

L'Association sera amenée à changer, à grandir, à s'ouvrir à de nouveaux horizons, mais en restant fidèle à sa culture et à son projet.

#### Une éthique au service de l'action

L'Association s'engage à développer la réflexion éthique.

Le questionnement éthique peut être difficile à appréhender, mais il ne doit pas être éludé, il prend tout son sens au regard notamment de la vulnérabilité des personnes accueillies et de la complexité croissante des situations auxquelles sont confrontées les professionnels.

L'Association suit les recommandations de bonnes pratiques qui précisent que la question éthique vise à interroger le sens de l'action. L'éthique est une ressource de pensée indispensable pour maintenir le désir d'agir pour et avec l'autre.

La réflexion éthique déjà organisée au sein de l'Association, doit encore se structurer, gagner en efficacité et créer ainsi un positionnement éthique individuel et collectif. Elle renforce la culture de l'Association qui adopte la visée éthique de Paul Ricœur : « Une visée de la vie bonne, avec et pour les autres dans des institutions justes ! ».

#### La dimension spirituelle et la foi

Le besoin de spiritualité est inhérent à chaque personne. Il s'inscrit dans l'approche globale de l'accompagnement des personnes accueillies, au même titre que l'accès à l'éducation, aux soins, à la vie culturelle et sociale. Chaque personne, dans sa singularité, doit pouvoir vivre une espérance et exprimer sa spiritualité et/ou sa foi, dans la dignité et la liberté.

L'Association doit poursuivre ses efforts et développer des actions pertinentes visant la dimension spirituelle des personnes accompagnées.

Elle doit développer la réflexion et l'élaboration de textes de référence sur ce sujet, elle doit mettre en œuvre les groupes ressources d'animation pastorale, tels qu'ils ont été définis, dans l'objectif d'établir une dynamique collective dans l'esprit de l'œuvre d'Adèle. Par ailleurs, l'Association s'engage à développer le partenariat, et plus largement à inscrire son action au sein du diocèse, y compris dans le cadre des ressources spirituelles et pastorales.

Enfin, il est important de préciser que l'Association Adèle de Glaubitz est chrétienne et que son action respecte les principes de laïcité. La laïcité n'est pas une opinion parmi d'autres, mais le respect de la croyance ou de l'opinion de chacun dans le cadre de la loi applicable en France. Ainsi, l'Association ne réalise et ne peut tolérer aucun prosélytisme.

#### La dynamique associative

En Alsace, la Congrégation des Sœurs de la Croix a transmis son œuvre à l'Association Adèle de Glaubitz. Comment l'Association fera-t-elle évoluer cette œuvre précieuse au courant du 21<sup>e</sup> siècle ? Quel visage aura-t-elle ? Quelle place lui accordera-t-on ?

L'Association est face à son avenir qu'elle doit bâtir avec force et détermination, pour maintenir, faire vivre et développer le charisme et les valeurs d'Adèle. C'est aussi dans cette perspective qu'elle a participé à la création de la Fondation internationale Adèle de Glaubitz.

Avec la Fondation, elle s'engage à fortifier son projet associatif au service des personnes les plus vulnérables. Dans un environnement de plus en plus complexe, l'Association doit ainsi accélérer le processus de développement en adoptant une attitude proactive, elle doit grandir, rassembler, et essaimer son charisme, élargir son dynamisme dans le champ social et médico-social, financer et favoriser l'innovation et l'expérimentation, et s'ouvrir à de nouveaux partenariats.

### 4 L'adaptation des moyens et des fonctions supports

En collaboration avec Les Maisons de la Croix, l'Association Adèle de Glaubitz poursuit ses efforts de restructuration ou de reconstruction des lieux de vie et des plateaux techniques. Ces grands chantiers nécessitent des partenariats financiers et sont indispensables pour la qualité de l'accueil et le confort de vie des personnes accompagnées, et pour l'amélioration des conditions de travail des professionnels.

Malgré les nombreux investissements déjà réalisés, l'Association s'engage à mettre en œuvre de nouveaux programmes immobiliers, notamment à l'Institut Saint-André.

Par ailleurs, l'Association s'engage à développer ses fonctions supports au service de l'action et de l'économie : le pilotage économique et financier avec notamment la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), la gestion et l'optimisation des ressources humaines, la formation, y compris la formation qualifiante des professionnels en mobilité ou des professionnels peu ou pas qualifiés, les synergies inter-établissements, la fonction achats,...

L'Association doit passer par la transformation et l'innovation numérique, et gagner en pertinence dans ses systèmes d'information, notamment dans la gestion des projets des personnes accompagnées. L'Association doit



tirer tous les bénéfices des technologies de l'information en favorisant l'échange, le partage et le décloisonnement des acteurs, tout en respectant la protection des données personnelles.

L'Association s'engage à communiquer davantage sur ce qu'elle réalise, avec l'objectif que cette communication serve directement les personnes accompagnées et les familles, mais aussi le secteur d'activité et les nombreux métiers exercés.

Cette communication doit pouvoir faciliter la recherche des dons et des legs, et permettre ainsi à l'Association d'augmenter ses propres ressources pour faire face à différentes charges non couvertes par les budgets des établissements.

Au sein de l'Association Adèle de Glaubitz, les fonctions supports ont toute leur place et participent pleinement aux objectifs de l'Association et des établissements.



# CONCLUSION

Chaque personne est unique, chaque personne doit pouvoir enrichir son présent et construire son avenir, et avec ses talents et ses différences, chaque personne doit participer activement à la vie de la cité.

C'est dans cette perspective que l'Association Adèle de Glaubitz accompagne quotidiennement de nombreuses personnes dans ses établissements et services.

Ce projet d'avenir 2020-2024 engage l'Association et rassemble les membres, les professionnels et les bénévoles sur un projet et des compétences à partager. Il réunit ainsi une grande communauté apprenante au service des personnes les plus vulnérables.

Il traduit une volonté permanente d'efficience dans l'action et la gestion rigoureuse des ressources allouées. Il sera évalué à mi-parcours et à son terme dans le but d'en apprécier les avancées et les freins, et d'enrichir un plan d'amélioration continue de la qualité.

Le projet d'avenir 2020-2024 s'inscrit dans l'esprit fondateur d'Adèle de Glaubitz et complète le projet associatif : une dynamique collective, une ambition à partager, et une volonté d'agir.





**Adèle** ASSOCIATION  
DE GLAUBITZ



*Vivre une espérance*

76 avenue du Neuhof  
67100 Strasbourg

Tél : 03 88 21 19 80

E-mail : [dg@glaubitz.fr](mailto:dg@glaubitz.fr)

