

A person is paragliding over a vast mountain valley. The parachute is red and orange. The landscape below is a mix of green fields, forests, and small villages, with large, rugged mountains in the background under a clear blue sky.

PROJET ASSOCIATIF



Association pour le Développement Économique et Social en Europe

2021-2025

SOMMAIRE

3 à 4

INTRODUCTION

5 à 7

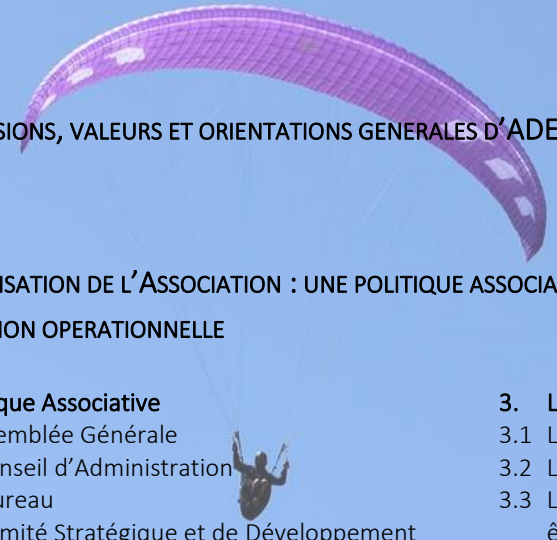
I DE 1981 A 2025, UNE ASSOCIATION, UNE HISTOIRE

8 à 10

II LES MISSIONS, VALEURS ET ORIENTATIONS GENERALES D'ADES EUROPE

11 à 16

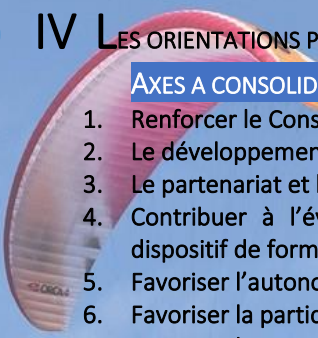
III ORGANISATION DE L'ASSOCIATION : UNE POLITIQUE ASSOCIATIVE AU SERVICE DE LA REALISATION OPERATIONNELLE

- 
1. Politique Associative
 - 1.1 L'Assemblée Générale
 - 1.2 Le Conseil d'Administration
 - 1.3 Le Bureau
 - 1.4 Le Comité Stratégique et de Développement
 2. La gouvernance et la stratégie
 - 2.1 Le tandem Président / Directeur Général
 - 2.2 Le siège
 - 2.3 Le Comité de réflexion
 3. Le pilotage opérationnel
 - 3.1 Les réunions Cadres ADES Europe
 - 3.2 Les réunions Cadres Etablissements
 - 3.3 La commission « favoriser le mieux être au travail »
 4. La réalisation opérationnelle

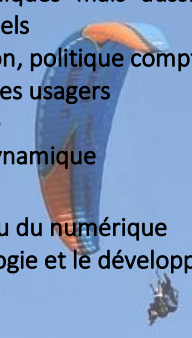
17 à 23

IV LES ORIENTATIONS POUR LA PERIODE 2021-2025

AXES A CONSOLIDER

- 
1. Renforcer le Conseil d'Administration
 2. Le développement associatif
 3. Le partenariat et les travaux collaboratifs
 4. Contribuer à l'évolution des politiques publiques mais aussi à l'évolution du dispositif de formation destiné aux professionnels
 5. Favoriser l'autonomie financière de l'Association, politique comptable et financière
 6. Favoriser la participation et la représentation des usagers
 7. Favoriser le travail avec les parents et la famille
 8. Gouvernance démocratique, participative et dynamique

AXES A DEVELOPPER

- 
1. Un siège social agréé
 2. L'accès à la culture
 3. La médiation animale
 4. L'enjeu du numérique
 5. L'écologie et le développement durable

24

CONCLUSION

ANNEXES

- >> Charte de bientraitance.
- >> Charte de management.
- >> Organigramme Associatif.
- >> Organigramme Associatif organisationnel.
- >> Document unique de délégation.

INTRODUCTION

L'association ADES Europe est une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901. L'Association pour le Développement Economique et Social en Europe (ADES Europe) regroupe des personnes physiques et morales sur les bases :

- ⇒ d'une volonté de solidarité et d'aide aux enfants, adolescents et adultes en difficulté,
- ⇒ du respect de la personne humaine dans toutes ses composantes,
- ⇒ du rejet du racisme et de la xénophobie,
- ⇒ d'un engagement militant laïc.

Elle a donc pour but de promouvoir, développer et gérer des projets œuvrant sur le thème de l'insertion et l'intégration des personnes en difficulté.

Le siège de l'association est fixé Route Nationale 117, 09160 PRAT-BONREPAUX (modification d'adresse enregistrée au JO du 7 mai 2005).

L'association, dont les statuts ont été redéposés le 24 avril 2012, est dirigée par un Conseil d'Administration qui est présidé par Monsieur Henri POUCHES, Médecin Chef de Service et du secteur de psychiatrie infanto juvénile de l'Ariège à la retraite.

La création de l'association ADES Europe fait suite au désengagement de l'association S.C.I. gérant le Foyer du Valier ; Foyer du Valier qui sera rebaptisé Foyer Pyrène. L'association ADES Europe est alors l'association gestionnaire d'une MECS : le Foyer Pyrène.

En 1999, le CER Burkina Faso ainsi que le Centre Educatif l'Estelas sont créés. C'est ainsi que jusqu'en avril 2007, l'association gère trois établissements (CER, Centre Educatif l'Estelas et

Foyer Pyrène).

Suite à des difficultés rencontrées par l'équipe CER en lien notamment avec l'obligation de cesser son activité au Burkina Faso pour des raisons sanitaires, l'association en accord avec la D.R.P.J.J. Midi-Pyrénées décida l'arrêt de l'activité du Centre Educatif Renforcé en négociant conjointement un prix de journée de fermeture.

Depuis, l'association s'est développée. Elle a été sollicitée afin de reprendre des structures en difficulté, tant sur le champ de la protection de l'enfance que de l'inclusion sociale, mais a aussi répondu, avec succès, à différents appels à projet. Ainsi, en 2021, ADES Europe est implantée sur 4 départements (l'Ariège, la Haute Garonne, les Hautes Pyrénées et le Gers) et gère douze établissements et services.

Sur le champ de la protection de l'enfance le dispositif de l'association comprend trois Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS), deux services de placement à domicile (PAD), un Centre Educatif PJJ, un Centre Educatif Renforcé (CER) et un lieu de vie.

De plus, suite à un appel à projet, l'Association ADES Europe va ouvrir fin 2022 un Centre Educatif Fermé au Vernet d'Ariège sur le département de l'Ariège.

Concernant le champ de l'inclusion sociale, ADES Europe gère deux Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU), un Accueil de Jour, et une Pension de Famille.

Les projets des établissements tant en direction de l'enfance qu'en direction des adultes en grande précarité sociale permettent de créer des synergies entre les différentes structures et de garantir un parcours aux usagers au sein de l'association en fonction de l'évolution de leurs projets.

Notre objectif est de pouvoir proposer différents types de prises en charge adaptées aux problématiques des accueillis, complémentaires, ceci afin d'éviter des ruptures de parcours en les aidant à construire et à projeter dans le temps, une trajectoire, une histoire singulière, une double inscription sociale et familiale.

Pour se faire, le développement de l'association d'ADES Europe est mesuré et se fait en cohérence tant sur un plan territorial que sur le type public pris en charge.

Ce projet associatif 2021-2025 constitue la vision politique d'ADES Europe et sa ligne conductrice pour les 5 prochaines années. Il se décline en **axes** autour d'un thème fil rouge : « **le bien être des usagers** ».

Ces axes **sont portés** par le siège et la Direction Générale. Ils **sont relayés** par les Directeurs et les Chefs de services, **devront intégrer** les projets d'établissement et de service et seront traduits en **actions concrètes**.



I De 1981 à 2025, une association, une histoire

Dès 1981

le Service Civil International, suite au rapport Schwartz sur le problème de l'insertion met en place des stages chantiers pour les jeunes en difficulté.

En 1986

le Service Civil International (S.C.I.) s'engage dans un travail d'accueil permanent de **15 adolescents**. Le projet expérimental ainsi qu'une structure d'accueil pour loisirs s'installent dans le Centre du Vallier à OUST, petit village Ariègeois de 450 habitants au pied des Pyrénées.

Le projet s'inspire des valeurs humanistes et pacifistes de l'Association.

Le 21 septembre 1987

sur un avis favorable de la C.R.I.S.M.S, (Commission Régionale des Institutions Sociales et Médico-Sociales) l'Association S.C.I est autorisée à créer un foyer d'adolescents pour jeunes garçons et filles de 16 à 21 ans avec une capacité d'accueil de 25 places.

La structure est agréée par le Conseil Général de l'Ariège et habilitée par la Direction Régionale de l'Education Surveillée au titre de l'article 375 du code civil, de l'ordonnance du 2 février 1945 et du décret du 18 février 1975 pour les jeunes majeurs.

Elle recevra depuis lors une moyenne annuelle de 30 à 50 % de placement au pénal de jeunes délinquants.

L'article 3 de l'arrêté d'autorisation de fonctionner précise : "qu'en raison du caractère expérimental du projet, le fonctionnement de l'établissement est limité à une période de deux ans".

Le projet institutionnel définit le concept de "soin du comportement" à partir d'un travail sur "la souffrance du jeune" et d'une possible "réparation".

Rapidement les salariés succèdent aux bénévoles, militants du S.C.I.

Un travail de réflexion et de recherche oriente l'équipe éducative dans une démarche de professionnalisation.

La majorité des salariés est alors issue du milieu néo-rural ariègeois. Compte-tenu des problèmes de comportement des adolescents accueillis, la cohabitation du centre accueillant des vacanciers avec le foyer d'adolescents devint rapidement ingérable pour l'Association. De plus, l'évolution de l'équipe vers une professionnalisation suscitait de plus en plus de tension avec le projet et les valeurs militantes du S.C.I.

En 1989	le S.C.I décidait de se désengager du projet expérimental et mandatait le directeur pour fonder une nouvelle association en accord avec le projet d'établissement.
Dès janvier 1990	L'Association pour le Développement Economique et Social en Europe (ADES Europe) fut donc créée afin de reprendre l'activité du foyer d'adolescents.
Le 22 février 1991	l'arrêté conjoint du Préfet et du Président du Conseil Général prolongèrent le caractère expérimental de la structure pour trois ans. Le foyer s'installe alors à Saint-Girons (09), petite ville de 6600 habitants, en structure d'hébergement éclaté, composée de deux villas et d'une dizaine de studios. Le projet éducatif s'orientait résolument vers une prise en charge thérapeutique. L'établissement se mit à la recherche d'une nouvelle identité et commença par se trouver un nom : "Le Foyer Pyrène".
En 1992	le projet technique définissait des références et des principes fondamentaux autour de la psychanalyse et du travail sur la personnalité et les troubles psychiques des adolescents. Le projet affirmait une visée psychothérapeutique. L'établissement était repéré comme un établissement de soin offrant une alternative à l'incarcération et à la psychiatriation.
En juillet 1994	les difficultés techniques et financières de l'établissement ont conduit l'Association à renouveler la direction. Dans un premier temps une redéfinition de la mission et de l'organisation du service autour d'un accompagnement éducatif fut nécessaire ainsi qu'un renouvellement de la moitié de l'équipe éducative. Dans un deuxième temps un plan de formation sur quatre ans fixait un double objectif : - La formation qualifiante de tous les personnels éducatifs "faisant fonction». - Une formation collective animée par le C.R.E.A.I de Midi-Pyrénées avec pour objectif la rédaction d'un document technique. Cette formation sur trois ans installa un dispositif de formation comprenant plusieurs ateliers et un groupe de coordination.
De 1994 à 1998	l'Association entre dans une phase de normalisation avant de se lancer dans de nouveaux projets avec la création d'un CER au Burkina Faso, et la création d'une MECS à HIS dans la Haute-Garonne : l'Estelas. ADES Europe prend alors une autre dimension.

2003

Mais si le projet CER est une vraie réussite, le démarrage de l'Estelas se fait dans la douleur, si bien qu'en 2003, l'association est au bord de la fermeture, en grande difficulté financière et les relations avec les autorités de contrôle n'ont jamais été aussi tendues en raison des difficultés de cet établissement.

Une nouvelle réorganisation est encore nécessaire. **Le siège de l'Association** déménage de Saint-Girons à Prat-Bonrepaux.

Dès 2010

Ainsi après différentes étapes de stabilisation mais aussi la fermeture du CER (fermeture de tous les CER à l'étranger), l'Association, au regard de l'évolution du secteur et de la mise en place de la loi HPST, prend un nouveau virage et fait le choix de se relancer dans une nouvelle phase de développement dès 2010, d'abord dans le **domaine de l'inclusion sociale**, avec la reprise d'un service d'Accueil de Jour et d'un Centre d'Hébergement d'Urgence, puis en **renforçant son dispositif « enfance »**.

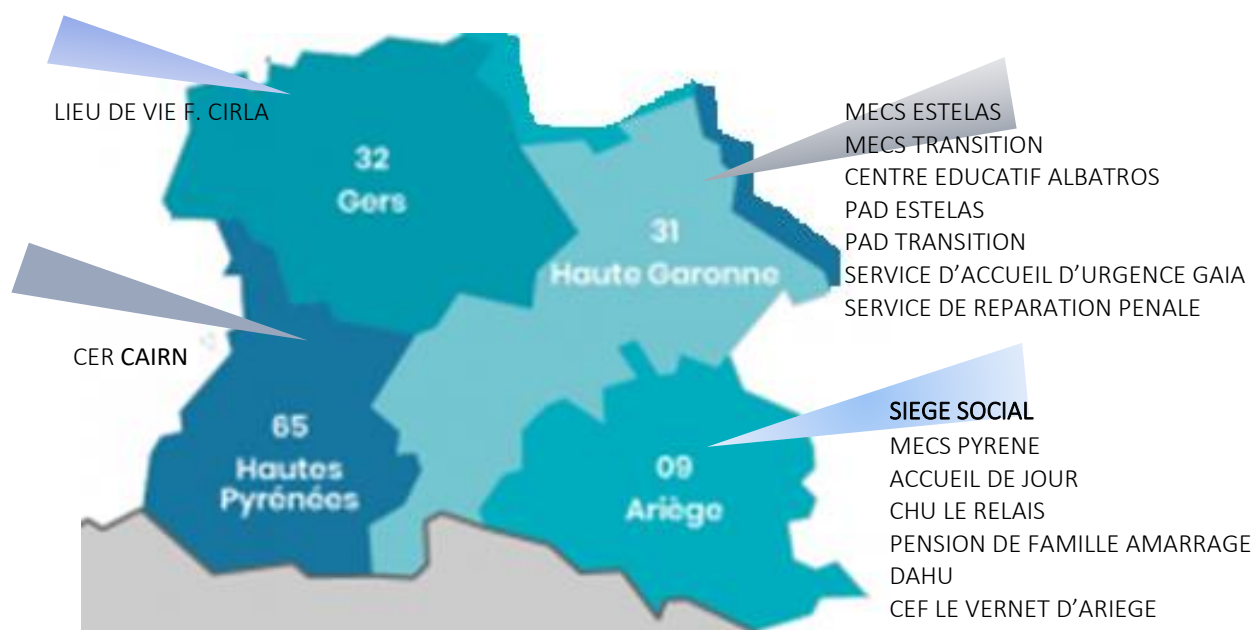
A ce jour

ADES Europe gère **quatorze et bientôt quinze** (avec l'arrivée du CEF) **établissements et services** sur **4 départements** (Ariège, Haute-Garonne, Gers et Hautes-Pyrénées).

Son savoir-faire est reconnu par les différentes autorités de contrôle et de tarification mais aussi par ses partenaires.

ADES Europe se structure autour d'un **siège repéré** et rassemble ses établissements autour d'une **identité associative**.

Ainsi, ce projet vise à présenter les grands axes politiques et stratégiques d'ADES Europe pour les 5 années à venir.



II Les missions, valeurs et orientations générales d'ADES Europe

Les missions

ADES Europe est une association loi 1901 à but non lucratif, reconnue d'intérêt général et d'utilité publique du fait de son affiliation à la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE).

Ses missions principales visent à la protection, l'accompagnement, l'éducation et l'émancipation des personnes fragilisées quel que soient leurs difficultés ou leurs handicaps à travers un accueil ou un accompagnement personnalisé conduisant à leur réalisation personnelle et citoyenne.



De façon générale, notre association se mobilise dans l'aide aux personnes en difficultés pour qu'elles retrouvent une place dans la société, contribue à leur insertion dans le tissu social, vise à accroître leur autonomie en améliorant leur situation.

Chaque établissement et chaque service d'ADES Europe dispose d'un projet spécifique. Afin de satisfaire la mission confiée par les autorités, celui-ci expose les spécificités de son accompagnement, dans son environnement, avec ses partenaires... dans l'unique but d'accompagner au mieux le public auquel il est destiné.



Les valeurs et orientations générales

La charte associative ci-après précise les valeurs et orientations générales de l'association et -affirme son choix de mettre l'homme et le citoyen au centre de ses orientations politiques.

CHARTE ASSOCIATIVE

L'Association pour le Développement Economique et Social en Europe (ADES Europe) regroupe des personnes physiques et morales sur les bases :

d'une volonté de solidarité et d'aide aux enfants, adolescents et jeunes adultes en difficulté

du respect de la personne humaine dans toutes ses composantes

du rejet du racisme et de la xénophobie

d'un engagement militant laïque

1

SOLIDARITE ET AIDE AUX ENFANTS, ADOLESCENTS ET JEUNES ADULTES EN DIFFICULTE

Pour des raisons qu'il ne nous appartient pas de juger, mais souvent parce qu'ils ont subi dans un contexte culturel et social défavorable une détresse physique et morale et qu'ils ont supporté des carences éducatives et affectives, certains jeunes sont en conflit avec la Société, ayant du mal à y trouver leur place.

Un devoir de solidarité, d'aide et de soutien s'impose à tous dans le but d'aboutir à leur insertion dans cette société souvent prompte à les exclure.

La solidarité doit être permanente et les membres d'ADES Europe s'engagent à l'exercer en oeuvrant pour en faire bénéficier les jeunes qui sont confiés aux Etablissements dont l'Association assume la gestion. Cette solidarité comporte la mise à disposition des équipes éducatives, des connaissances et de l'expérience de chacun des membres de l'Association afin que les jeunes puissent en bénéficier pleinement pour acquérir les bases essentielles liées au respect des règles et des gens, à la connaissance, au travail et à la dignité humaine.

2

RESPECT DE LA PERSONNE HUMAINE DANS TOUTES SES COMPOSANTES

Ce respect nous souhaitons l'exprimer tant envers les jeunes qui nous sont confiés et leur famille qu'envers les membres et les salariés de l'Association. Il comporte l'écoute des problèmes de chacun, dans l'éventualité où ils sont exprimés ; l'acceptation des différences ; la concertation préalable à toute prise de décision importante.

3

LE REJET DU RACISME ET DE LA XENOPHOBIE

Les membres de l'Association ADES Europe rejettent et combattent toute forme de racisme, que ce racisme soit exprimé ou bien qu'il se manifeste par attitudes ou comportements.

Ils condamnent également la xénophobie et souhaitent favoriser l'intégration des étrangers dans la société nationale, dans la mesure où elle est désirée. Ils souhaitent enfin aider, dans toute la mesure du possible, la prise de contacts internationaux, au niveau humanitaire.

4

UN ENGAGEMENT LAIQUE

ADES Europe affirme un engagement laïque dans toute l'acceptation du terme en laissant chaque adhérent, chaque salarié, chaque personne accueillie libre du choix et de l'exercice d'une religion, croyance ou philosophie à la condition essentielle qu'elle ne soit ni imposée, ni promue, ni propagée, ni manifestée au sein de l'Association et des Etablissements qui en dépendent. ADES Europe peut intégrer et développer un réseau militant laïque pour la promotion des valeurs décrites dans la présente charte.



III Organisation de l'Association : une politique associative au service de la réalisation opérationnelle

L'association ADES Europe a pensé son mode d'organisation afin de pouvoir mettre en œuvre au mieux ses objectifs.

Cette organisation facilite les liens entre la réalisation opérationnelle et la politique associative. Elle permet une fluidité dans la communication et le passage d'information à tous les niveaux des différentes instances et tend vers un fonctionnement plus horizontal que vertical tout en gardant une ligne hiérarchique claire et identifiée.

Sur l'organigramme associatif, quatre strates sont repérables. Celles-ci ne sont pas « étanches ». Différents comités permettent un tuilage entre ces strates qui facilitent l'échange d'information et garantissent une lisibilité sur la mise en œuvre de la politique associative et des actions à mener.

1 Politique associative

1.1 L'Assemblée Générale

Le fonctionnement de l'Assemblée Générale est fixé par les statuts. Elle se réunit au moins une fois par an avant le 30 juin pour permettre la présentation des comptes et de l'activité de l'association. Elle est convoquée par le Président ou à la demande de la moitié des membres du Conseil d'Administration.

1.2 Le Conseil d'Administration

Son fonctionnement est lui aussi fixé par les statuts. Il est composé au minimum de dix personnes et se réunit au moins quatre fois par an.

1.3 Le Bureau

Son fonctionnement a été défini par le Conseil d'Administration. Afin de faciliter son

opérationnalité, il peut se réunir de manière physique ou bien téléphonique. Le Directeur Général a pour mission de relayer à chacun de ses membres toutes informations utiles à sa bonne marche.

Son fonctionnement est fixé par les statuts.

1.4 Le Comité Stratégique et de Développement

Cette instance est à cheval entre deux niveaux de l'organigramme associatif : la **politique associative** et la **gouvernance/stratégie**. Elle est l'interface entre ces deux niveaux.

Elle est composée du Président, de trois administrateurs, de la Directrice Administrative et Financière et du Directeur Général. Si des sujets techniques sont à l'ordre du

jour, il est possible de faire appel à des personnes ressources internes ou pas à ADES Europe.

L'objet de ce comité est de travailler et de proposer au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale des projets en lien avec :

>>L'évolution de la gouvernance d'ADES Europe,

>>Le type de croissance/développement/évolution pour ADES Europe,

>>L'aide, l'appui et les moyens pour le Directeur Général et la Directrice Administrative et Financière, ainsi qu'une réflexion autour de la logique de fonctionnement du siège,

>>Le modèle associatif

2 La gouvernance et la stratégie

2.1 Le tandem Président / Directeur Général

Le Président et le Directeur Général se concertent au moins une fois par quinzaine et plus si nécessaire pour échanger sur l'actualité associative.

2.2 Le siège

L'association ne possède pas à ce jour de siège agréé.

Toutefois, cet agrément est en cours de discussion avec le Conseil Départemental de la Haute-Garonne qui est, au regard des différents établissements et services de l'association, l'autorité compétente pour autoriser les frais du siège social.

Néanmoins ADES Europe se structure autour d'un siège, situé à Prat-Bonrepaux, qui est repéré et qui rassemble ses établissements autour d'une identité associative.

Les principales fonctions du siège sont définies suivant un ensemble de missions dont la responsabilité est assurée par le Directeur Général.

De manière générale, le siège associatif doit concourir à une mutualisation et une meilleure efficience des services notamment dans les domaines des Ressources Humaines, de la gestion administrative et financière, la démarche qualité, les systèmes d'information, ...

Dans une articulation et une relation de confiance entre les instances politiques et les équipes de professionnels, le siège a pour mission de mener à bien les objectifs déclinés dans le projet associatif. *A ce titre, les fonctions du siège sont mobilisées comme ressources de cette fonction centrale.*

Le siège est un établissement à part entière, composé de professionnels qui, dans leurs domaines de compétences coordonnent, soutiennent, accompagnent le pilotage et contrôlent les différents établissements et services de l'association (liens hiérarchiques et liens fonctionnels).

Le siège est au service des établissements. Il apporte

une expertise, une coordination et impulse une dynamique dans les domaines d'intervention suivant :

>> **Gouvernance et stratégie**, principalement en participant activement à l'élaboration du projet associatif et en s'assurant que les projets des établissements et services reprennent les grands axes du projet associatif et respectent l'éthique associative, ...

>> **Qualité de prise en charge**, en adaptant les moyens des établissements et services, en coordonnant les modalités d'intervention, en facilitant le parcours de nos usagers en interne mais aussi en externe via la création d'outils techniques et le développement du réseau, ...

>> **Cohérence organisationnelle**, en travaillant à l'amélioration de systèmes d'information, en établissant des indicateurs, ...

>> **Gestion des ressources humaines**, en formalisant et en harmonisant les processus RH, en renforçant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en centralisant la formation en lien avec les entretiens professionnels et la GPEC...

>> **Gestion financière**, en étant en soutien des établissements et services lors de la formalisation des budgets prévisionnels et comptes administratifs, en réalisant des prestations de services pour les structures gérées qui doivent concourir à des économies d'échelle, ...

>> **Sécurité**,

>> **Communication**, notamment avec les services et partenaires extérieurs ainsi que nos différentes autorités de contrôle et de tarification, ...

>> **Partenariat**,

>> **Gestion du patrimoine et du bâti**, en assurant :

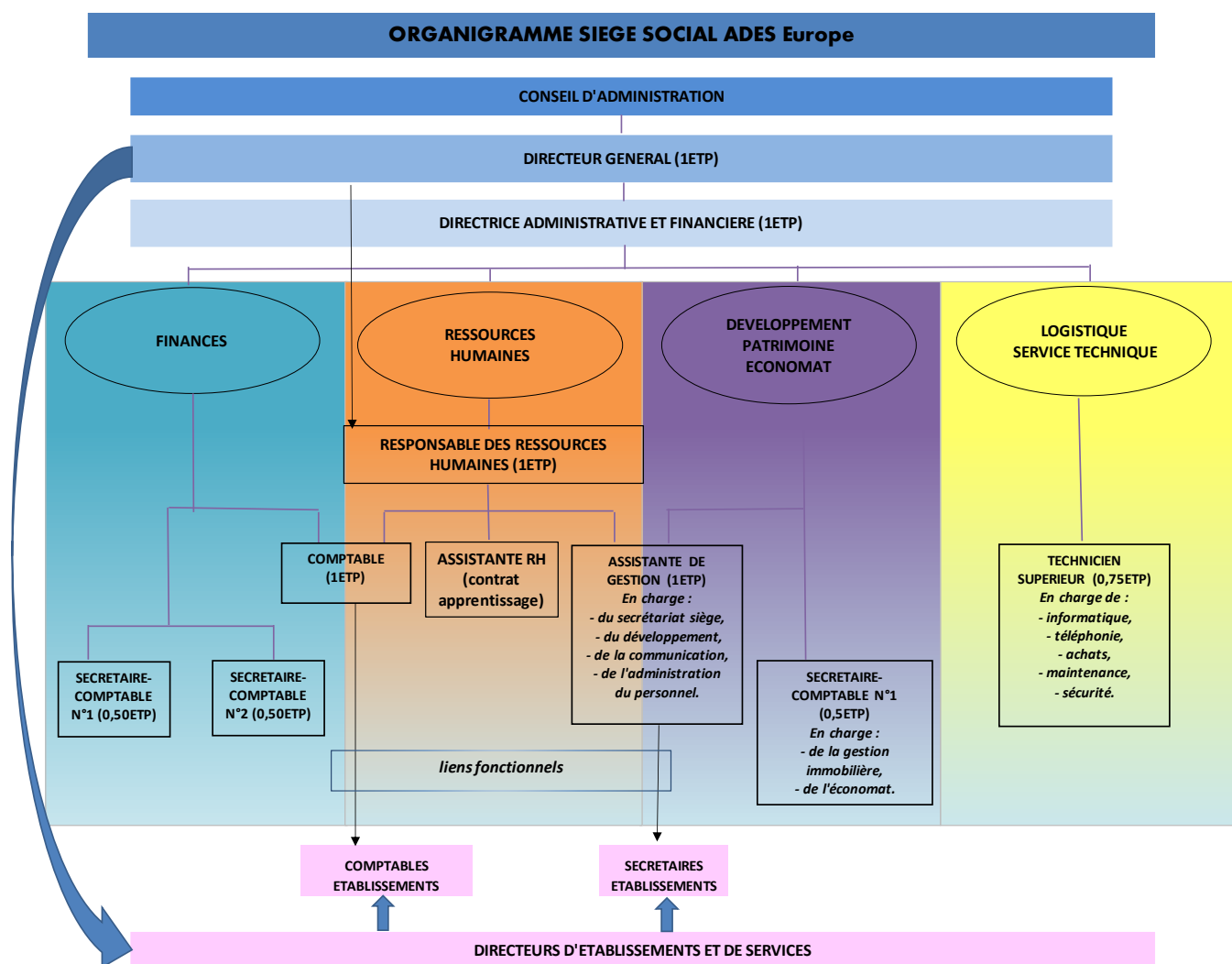
- la vérification de l'entretien des bâtiments.
- la planification des travaux sur 5 ans.
- le suivi des travaux avec les maîtres d'œuvres, en veillant au respect des délais en termes de mesures d'exécution.
- la gestion d'achat des biens centralisés avec une vigilance sur le taux d'endettement et le taux de vétusté.

C'est un espace d'écoute, de dialogue et de prise en compte des besoins, des préoccupations et des réflexions de toutes les parties prenantes (professionnels, usagers et partenaires).

Dans une démarche participative, il accompagne les projets et assure le suivi du développement de l'association et crée des synergies associatives et inter associative.

Au-delà de ces missions « classiques » et au regard de l'histoire et de la structuration de l'association liée à son développement, le siège d'ADES Europe assure la gestion administrative des structures d'urgence sociale, la paie et comptabilité et la rédaction des contrats des MECS Pyrène et Estelas et des structures sociales, ainsi que la gestion des studios du S'AMVAuL et de l'HIP.

Le projet du siège, réalisé en 2021, décline toutes les missions et l'organisation du siège.



2.3 Le comité de réflexion

A l'instar du **Comité Stratégique** et de Développement, cette instance fait le lien avec deux niveaux de l'organigramme associatif : **Gouvernance / Stratégie** et **Pilotage Opérationnel**.

Elle est composée des cadres hiérarchiques de l'association et se réunit au moins une fois par trimestre. C'est une instance qui est un lieu de concertation transversal. Cette instance est force de proposition. Elle peut alimenter les réflexions du comité stratégique et de développement mais aussi travailler à la demande de cette dernière sur des thèmes précis.

Son ordre du jour peut aussi être alimenté par les équipes de terrain.

Ce comité peut faire appel à des experts externes pour l'aider dans sa mission.



3 Le pilotage opérationnel

3.1 Les réunions Cadres ADES Europe

Réunions trimestrielles, elles permettent la **transmission d'informations** tant au niveau des établissements, des IRP, que de l'Association.

Sont présents les cadres hiérarchiques d'ADES Europe. Elles sont animées par le Directeur Général. C'est ici que se travaillent l'harmonisation associative, le respect de la mise en œuvre au niveau des établissements du projet associatif, la définition des grands axes du plan de formation, la mise en œuvre de projets inter-établissements ou inter-associatifs ...

3.2 Les réunions Cadres établissements

L'objectif est aussi ici la transmission d'informations au niveau de l'établissement.

C'est aussi dans cette instance que se prennent les décisions opérationnelles, que l'on s'assure de leurs suivis au niveau de la structure.

3.3 La commission « favoriser le mieux être au travail »

Cette commission a été initiée par un cadre de l'Association.

A ce jour, elle est en sommeil après avoir contribué à la rédaction de documents sur l'entretien professionnel et sur la mobilité au sein des services et établissements de l'association.

Elle est un espace d'échanges et de discussions, d'analyses et d'élaborations de propositions autour des thématiques en lien avec la Qualité de Vie au Travail (QVT).

Cette commission va être relancée et son organisation revue sur le premier semestre 2021.

Il est bien entendu qu'elle ne se substitue pas aux instances du Conseil Economique et Social (CSE), notamment la CSSCT (Commission Santé, Sécurité et Conditions de travail). Elle peut venir en appui technique, en conseil, en soutien mais n'a **en aucun cas de pouvoir de décision**.

4 La réalisation opérationnelle

La réalisation opérationnelle est le cœur des projets d'établissements et de services.

C'est la réalisation, l'aboutissement de notre mission.

Elle se fait dans le respect du présent projet associatif, incluant les axes et objectifs qui fondent nos orientations 2021-2025.

Au cœur de nos projets, la bientraitance et le bien-être de nos usagers.

Quelques axes concernant notre politique de bientraitance :

Appartenant au champ de la protection de l'enfance et de l'urgence sociale, notre approche de la bientraitance prend de facto en compte les spécificités des publics que nous accueillons et qui ont vécu dans leurs parcours des situations difficiles voire traumatiques. Nous devons donc instaurer des relations simples et saines avec nos usagers.

Nous devons veiller, au moment de l'admission d'un nouvel usager à garantir son intégrité morale et physique mais aussi celle des autres usagers.

Le critère « d'incompatibilité du public » (auteur/victime, dynamique du groupe...) doit être un critère fondamental dans la décision d'une admission.

Aucun accompagnement ne pourra être envisagé sans la prise en compte du travail avec la famille.

Le travail avec la famille est une notion fondamentale et cette possibilité doit être étudiée de manière systématique.

Une politique autour de la santé est mise en œuvre sur tous les établissements et services, ainsi que des instances de représentation et de participation des usagers qui donne à voir la contribution des usagers à l'évolution du fonctionnement.

Enfin, la médiation animale doit être généralisée à toutes les structures d'ADES Europe.

Le pendant de la bientraitance est la lutte contre la maltraitance.

La maltraitance concerne « toute personne en situation de vulnérabilité lorsqu'un geste, une parole, une action ou un défaut d'action compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance, de soin ou d'accompagnement ». L'origine de ces situations de maltraitances – « ponctuelles ou durables, intentionnelles ou non » - peut être « individuelle, collective ou institutionnelle ». « Les violences et les négligences peuvent revêtir des formes multiples et associées au sein de ces situation ».

Pour accompagner nos réflexions et nos moyens de prévention et de signalement :

- Mise en place d'un groupe éthique au sein de l'association.
- Mise en œuvre de sanctions / REPARATIONS autant que possible.
- Procédure associative de signalement.
- Désignation d'une autorité extérieure parmi la liste proposée par le Conseil Départemental.



Pour conclure ce chapitre, afin de garantir la qualité et l'amélioration de la prise en charge au sein de ses établissements et services, ADES Europe a développé une démarche d'amélioration continue des accompagnements. Le siège a la charge de l'élaboration de cette démarche et de son déploiement au sein des différents établissements.

Les enjeux et ambitions de cette démarche :

- Pour étayer le développement de l'association et transformer une obligation réglementaire en opportunité de progresser, ADES Europe a décidé de structurer une Démarche d'Amélioration Continue des Accompagnements (DACA).
- De manière opérationnelle, elle concerne 3 niveaux d'action : le fonctionnement associatif, celui du siège et des établissements et services. Cet ensemble permettra d'évaluer le projet associatif et les projets d'établissement.
- Au travers de cette démarche, l'ambition est d'atteindre une nouvelle forme de maturité professionnelle et institutionnelle, au service du bien-être des usagers et des professionnels.

Et notamment,

- Rendre plus visibles et lisibles les effets des accompagnements (insertion sociale, sortie dynamique etc.),
- Sécuriser la qualité des accompagnements par un cadrage institutionnel repérant (formaliser les pratiques et les harmoniser tout en gardant les spécificités des ESMS),
- Apporter de l'efficacité dans les procédures de travail pour optimiser l'utilisation des financements publics,
- Structurer les activités pour mieux anticiper les événements et ainsi passer d'une gestion d'événements indésirables à une prévention des risques.

L'association ADES Europe souhaite adapter sa démarche d'amélioration des accompagnements aux stratégies de mode de prise en charge. Nos principes de prise en charge s'appuient sur la responsabilisation et l'autonomie de la personne accueillie pour aller vers une plus large socialisation. De fait, il est pour nous fondamental de gérer les prises de risque éducatives nécessaires pour l'épanouissement et l'éducation de nos usagers.

Cette gestion des risques passe par :

- La connaissance des partenaires locaux (social, soin, médico-social, éducation, culturel, sportif, ...),
- La mise en place d'indicateurs sentinelles,
- La formation des professionnels,
- Des procédures internes de gestion des crises, de continuité d'activité,
- Des procédures éducatives et de sécurité,
- Des procédures de signalement.

IV Les orientations pour la période 2021 - 2025

Au sein de ce chapitre, nous allons détailler les axes de notre projet qui définissent nos orientations associatives.

Ces axes devront être portés par le siège. Elles seront relayées par les directeurs et chefs de service, devront intégrer les projets d'établissements et seront traduites en actions concrètes.

Toutefois, il faut remarquer que quelques axes qui vont suivre sont pour certains déjà mis en œuvre mais non formalisés, ou bien étaient déjà présents sur le projet associatif 2016-2020 et demandent à être poursuivis sur les 5 prochaines années. Certains sont à consolider, d'autres à développer.

Le thème fil rouge reste **le bien être des usagers** au sein de l'association, notre mission principale. Celui-ci passe nécessairement par le bien être des salariés mais aussi des administrateurs d'ADES Europe. Ce thème permet ensuite de balayer toute une palette d'enjeux et d'objectifs que nous allons décliner.

Axes à consolider

1 Renforcer le Conseil d'Administration d'ADES Europe

Notre objectif pour la période 2021-2025 est :

- D'intégrer des membres de la société civile à notre Conseil d'Administration. En effet, le Conseil d'Administration d'ADES Europe est constitué majoritairement de professionnels du social et médico-social. Un autre regard sur nos actions serait un plus.
- De nommer des Administrateurs délégués, interlocuteurs locaux sur les établissements dont les missions seront définies en Conseil d'Administration.

Ces objectifs sont atteints pour la plupart. Sur les 5 dernières années, à la suite de rapprochements d'association, le Conseil d'Administration s'est renforcé. Des administrateurs délégués ont été nommés. Néanmoins, certains établissements en sont dépourvus. Ce travail doit se poursuivre.

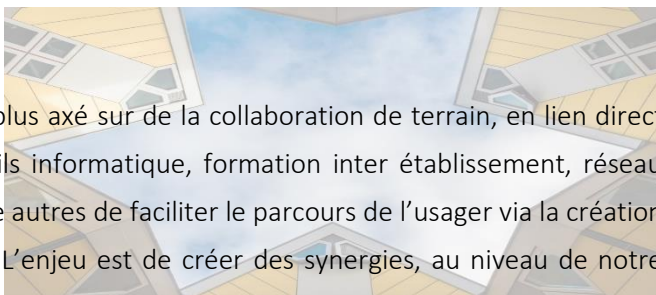
2 Le développement associatif

Il peut se situer à plusieurs niveaux. Le premier est de créer des alliances entre associations mais avec aussi d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit d'identifier les opportunités de coopérations politiques ou techniques et miser sur les complémentarités entre acteurs pour mener des projets communs (par exemple : Festi'tous, Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) pour le personnel en CDD, réponse commune à des appels à projet, ...).

Le second niveau est bien sûr celui du développement en termes d'action, de mission et de création de structures. Celui-ci doit être maîtrisé, non offensif et doit respecter ou être plutôt en adéquation avec le format du Conseil d'Administration et du siège afin d'éviter les surcharges de travail. Le Conseil

d'Administration et le siège devront nécessairement aussi évoluer en fonction de ce développement. Pour se faire, le comité stratégique et de développement sera chargé d'en élaborer le périmètre et de le mettre concrètement en œuvre.

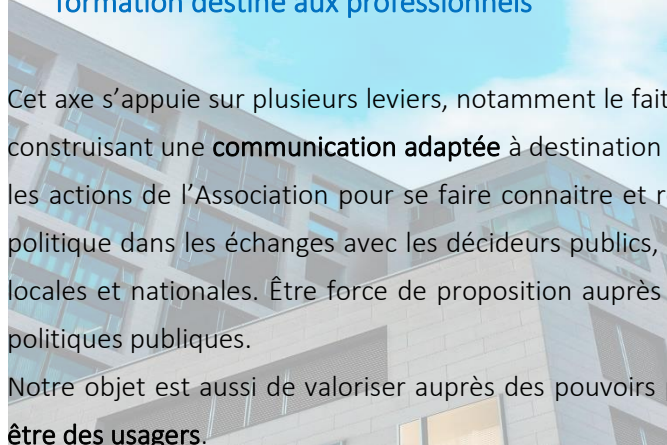
3 Le partenariat et les travaux collaboratifs



À la différence du chapitre précédent, ce point est plus axé sur de la collaboration de terrain, en lien direct avec les usagers (séjour relais, mutualisation d'outils informatique, formation inter établissement, réseau d'échange et de réflexions ...). Il doit permettre entre autres de faciliter le parcours de l'utilisateur via la création d'outil technique et le développement de réseaux. L'enjeu est de créer des synergies, au niveau de notre territoire d'intervention, au service des projets collectifs et individuels.

Le Directeur Général, mais aussi les Cadres hiérarchiques d'ADES devront s'impliquer ou créer des instances en lien tant avec l'enfance (protection de l'enfance, PJJ, ARS, CD, ...) qu'avec les publics adultes en difficultés sociales (inclusion sociale, ARS, DDCS, CD, Communauté des Communes ...). L'objet est de contribuer à développer un maillage territorial pour mettre en œuvre des modèles d'action priorisant la collaboration et le partage. Il est aussi de contribuer à rendre lisible et à optimiser l'offre de services tout en œuvrant pour l'égalité de traitement sur le territoire.

4 Contribuer à l'évolution des politiques publiques mais aussi à l'évolution du dispositif de formation destiné aux professionnels



Cet axe s'appuie sur plusieurs leviers, notamment le fait de réinvestir la fonction politique d'ADES Europe en construisant une **communication adaptée** à destination des élus, pratiquer un lobbying efficace en valorisant les actions de l'Association pour se faire connaître et reconnaître. Organiser et assurer une représentation politique dans les échanges avec les décideurs publics, assurer une représentation active dans les instances locales et nationales. Être force de proposition auprès des pouvoirs publics et participer à l'évaluation des politiques publiques.

Notre objet est aussi de valoriser auprès des pouvoirs publics les actions d'ADES Europe en faveur **du bien être des usagers**.

Ceci sera d'autant plus facile à réaliser si l'Association « pèse » sur un plan économique (surface associative) mais aussi est reconnue pour sa technicité, son innovation et sa réactivité. Ces points sont à mettre en tension avec le **développement associatif** vu plus haut. Les réglages de curseurs doivent être fins.

L'Association doit aussi être force de proposition au niveau de la formation.

Pour atteindre ces objectifs, des administrateurs et le Directeur Général doivent s'investir dans les Conseil d'Administration des différents organismes et fédérations. Actuellement, le Président et le Directeur Général sont impliqués au niveau régional à la CNAPE mais aussi au niveau national pour certains cadres de l'Association.

Le Directeur Général siège et représente l'association à diverses instances : NEXEM, DRCPNE, UNIFAF, GCSMS Garonne ... et pour la formation à ERASME et au CRFPFD.

Afin de s'impliquer dans l'évolution du dispositif de formation, il est important que l'accueil de stagiaire soit une **priorité** pour ADES Europe.

5 Favoriser l'autonomie financière de l'association, politique comptable et financière

L'objectif est de dégager des moyens supplémentaires pour expérimenter, innover et optimiser la qualité des projets. Il est aussi de consolider et diversifier les sources de financement et développer l'hybridation des ressources.

Le Directeur Général et la Directrice Administrative et Financière, aidés par le comité stratégique et de développement veilleront à l'accomplissement de cette tâche.

Ils seront relayés sur le terrain par les responsables d'établissements.

Enfin, et nécessairement, il faudra faire évoluer et diversifier l'activité d'ADES Europe (toujours à mettre en tension avec le **développement associatif** vu plus haut).

De manière générale, la politique comptable et financière d'ADES Europe s'appuie sur deux principes :

- la transparence.
- l'optimisation.

Ces deux principes ont pour objectifs de veiller à la bonne utilisation d'argent public principalement à destination des usagers que nous prenons en charge. Le financier est au service des accompagnements. Afin de favoriser le mieux-être des personnes accueillies, des procédures/partenariats de recherche de financements externes sont établies avec divers établissements bancaires et bienfaiteurs.

Cette transparence et cette optimisation sont garanties des outils de pilotage (procédures, contrôle budgétaire, indicateurs...) qui permettent de contrôler les données.

Enfin, ADES Europe œuvrant sur plusieurs champs du secteur social, les modes de financement sont multiples. Même si la part de la gestion contrôlée est majoritaire, les établissements de gestion propre sont soumis à des contrôles particuliers ; la pérennité associative en dépend.

6 Favoriser la participation et la représentation des usagers

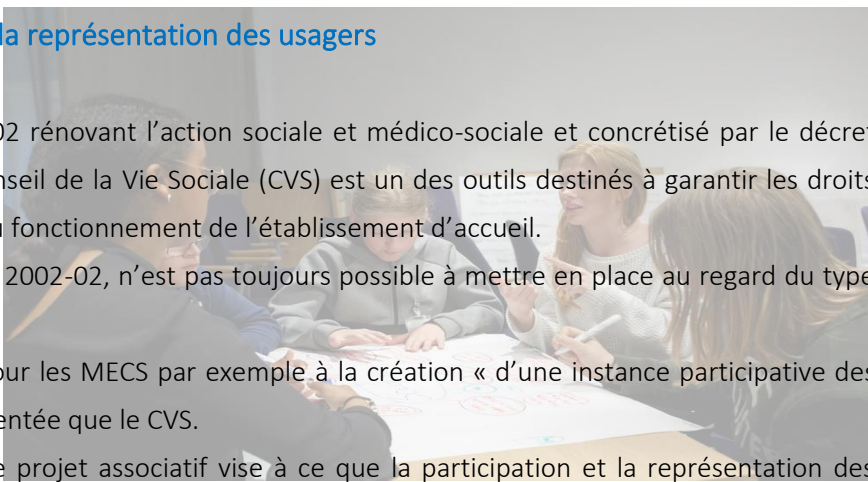
Institué par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et concrétisé par le décret 2004-287 du 25 mars 2004, le Conseil de la Vie Sociale (CVS) est un des outils destinés à garantir les droits des usagers et leur participation au fonctionnement de l'établissement d'accueil.

Le CVS, tel que décrit par cette loi 2002-02, n'est pas toujours possible à mettre en place au regard du type d'établissement.

Cette obligation a été ramenée pour les MECS par exemple à la création « d'une instance participative des usagers » beaucoup moins réglementée que le CVS.

Toutefois, un des axes forts de ce projet associatif vise à ce que la participation et la représentation des usagers, même si elle est déjà bien effective et a pu être repérée sur certains établissements comme point fort lors de l'évaluation externe, soit renforcée et dynamisée sur l'ensemble des établissements de l'association.

Les directeurs d'établissement devront être porteurs de cette dynamique et mettre, ce thème, au centre des projets d'établissement.



7 Favoriser le travail avec les parents et la famille

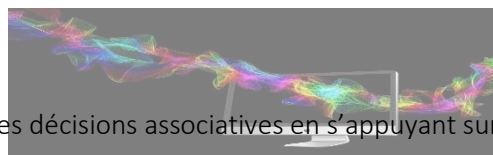
Cette orientation, plus particulièrement en lien avec les structures travaillant avec des enfants, est bien sûr déjà mise en œuvre au sein des établissements de l'association.

Toutefois, au regard des problématiques familiales du public que nous accueillons, ce travail est souvent difficile à réaliser. C'est pourquoi il est essentiel d'être créatif et innovant dans ce domaine et de tenter systématiquement de restaurer les liens familiaux en s'appuyant sur les compétences existantes au sein de la cellule familiale. La situation familiale des enfants que nous accueillons nous a amenés à réfléchir sur nos missions telles que les précisent les textes de lois régissant nos habilitations au titre du CASF, du code civil, de l'ordonnance de 45 et du décret de 75.

Le bien-être de nos usagers passe bien souvent par la restauration de ces liens, à minima par le fait de mettre des mots sur les difficultés rencontrées.

De plus l'association gérant deux services de Placement à Domicile (PAD) sur le département de la Haute-Garonne, cette question du travail avec la famille est plus que jamais d'actualité.

8 Gouvernance démocratique, participative et dynamique



Notre projet est d'associer, de manière contrôlée, les IRP à certaines décisions associatives en s'appuyant sur des outils collaboratifs afin de favoriser la participation, la transparence et la circulation de l'information au sein d'ADES Europe. L'organigramme associatif, tel qu'il est proposé peut être un des outils.

L'idée est de favoriser un dialogue social constructif ainsi que la mobilité des parcours, des salariés en s'appuyant sur le syndicat employeur mais aussi de décloisonner les pratiques tout en respectant les compétences de chacun (« professionnels éducatifs tout terrain »).

Il faut mettre en réflexion, via le comité de réflexion, les enjeux des mutations du secteur en lien aussi avec la « mutation » des usagers et déboucher sur des propositions de formation y compris pour les administrateurs qui le souhaitent. Enfin, faire évoluer les postures professionnelles et la manière de penser la relation d'aide et d'accompagnement dans son métier.

En matière de recrutement, de formation et de parcours professionnels, le circuit des délégations est fixé et responsabilise chacun dans son rôle :

- Recrutements / ruptures : tous les CDI sont signés par l'association (le Président). Les licenciements sont signifiés par l'association (le Président).
- l'association fait le choix de ne pas s'interdire de recruter des personnels non formés, à partir du moment où ils adoptent la bonne posture professionnelle ; Une politique de formation via la VAE ou l'apprentissage permet dans un second temps de former ces professionnels.
- Formation : l'association fait le choix de cotiser plus auprès de l'OPCO afin de bénéficier de plus de prestations en matière de formation.
- Au niveau du siège est déployée une politique de GPEC et de mobilité professionnelle.
- Les entretiens professionnels réalisés à partir d'une trame associative sont réalisés au moins tous les 3 ans (accord d'entreprise de 2021).

Au niveau du dialogue social :

- Les problèmes RH sont traités de manière dynamique et réactive afin ne pas laisser vivre des dysfonctionnements qui pourraient mettre à mal le collectif et afin de garantir le bien être du collectif.
- Il est laissé de l'autonomie dans la mesure où les pratiques répondent à la finalité du projet collectif.
- La qualité de vie au travail passe en premier lieu par l'instauration d'un dialogue régulier et la confiance ; des relations de proximité et d'accessibilité sont instaurées.
- Les personnels sont impliqués dans l'élaboration des plannings sur lesquels ils devront travailler. L'association veillera au respect du cadre légal.

Axes à développer

1 Un siège social agréé

Un travail déjà engagé avec les services du Conseil Départemental de la Haute-Garonne devra déboucher sur l'année 2021/2022 sur la finalisation de ce dossier important pour ADES Europe.

En synthèse, au regard de la taille de l'association et de son développement, un siège social autorisé apparaît comme un outil indispensable.

La mutation de notre secteur oblige les associations à se restructurer, à opérer des mutualisations, à créer des synergies.

Enfin, notre siège devra être moteur dans la mise en place des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), dans l'élaboration de leur périmètre, les discussions et négociations avec nos multiples autorités de contrôle et de tarification.

2 L'accès à la culture

La culture doit être centrale dans les projets d'établissement et de service.

Une vie culturelle réduit l'isolement de nos publics et respecte la dimension existentielle de la personne. La culture, vecteur de valorisation personnelle, professionnelle et sociale est considérée comme une contribution à la politique de santé.

Une action culturelle au sein de nos établissements contribue à la qualité des relations tant au niveau des usagers que des professionnels.

Elle permet aussi d'améliorer l'inscription et la visibilité de nos établissements dans la cité et sur le territoire.



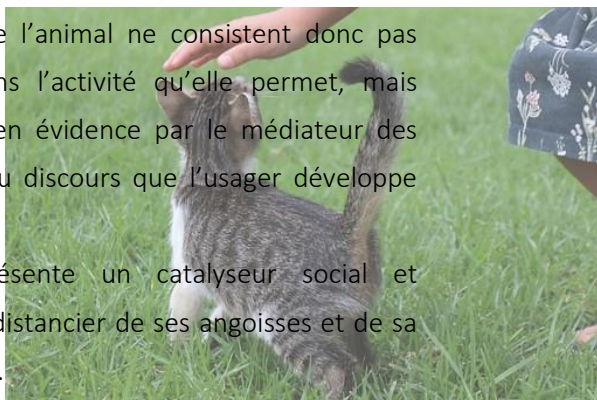
3 La médiation animale

Notre objectif est ici de généraliser à tous les établissements et services de l'association la médiation animale en formant de nombreux professionnels à cette pratique.

Très présente sur les structures PJJ d'ADES Europe, la médiation par l'animal ne se réduit pas à la simple présence d'animaux dans la relation. C'est un travail qui se base sur l'interaction entre

le médiateur, le jeune et l'animal. Les bienfaits de la présence de l'animal ne consistent donc pas seulement dans l'activité qu'elle permet, mais dans la mise en évidence par le médiateur des interactions, du discours que l'utilisateur développe avec l'animal.

L'animal représente un catalyseur social et permet de se distancier de ses angoisses et de sa problématique.



4 L'enjeu du numérique

Dossier unique de l'utilisateur, règlement général pour la protection des données (RGPD), intranet, planning et agenda dématérialisé... l'usage croissant du numérique bouscule les travailleurs sociaux dans leur vie professionnelle ; certains peuvent se trouver démunis face à un trop-plein digital.

Il y a urgence à faire monter en compétences les travailleurs sociaux sur la collecte, le traitement, la transmission et la conservation des informations à caractère personnel.

Si des formations ont déjà été mises en place en ce sens, un travail important reste encore à effectuer.

En parallèle, le défi technologique ouvre de nouvelles perspectives dans le domaine des relations sociales (réseaux sociaux, ...) et de la vie quotidienne. Tout ceci vient bousculer les modes de prise en charge.



5 L'écologie et le développement durable

Les crises économiques, sociales et écologiques que nous traversons depuis de nombreuses années interrogent le modèle de développement dans lequel nous vivons.

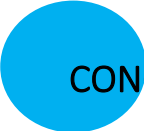
La dernière crise sanitaire liée à la COVID-19, qui n'est à ce jour pas encore terminée, nous le rappelle cruellement.

Le défi écologique, qui menace notre planète et ses principaux équilibres naturels et sociétaux, nous oblige à nous pencher sur la question environnementale et à agir en matière de développement durable ; qu'il soit écologique, économique et social.

Nous devons mesurer en permanence l'impact de nos décisions et de nos actions sur notre environnement et sa durabilité.

L'écologie et le développement durable doivent être au cœur de nos projets d'établissement et de service.





CONCLUSION

Ce projet associatif décline les orientations d'ADES Europe pour les 5 années à venir.

Il engage les administrateurs mais aussi tous les professionnels de l'Association.

Sa mise en œuvre passe nécessairement par une communication de qualité qui devra être réalisée par le siège et plus particulièrement par la direction générale. Cette dernière s'assurera que les projets d'établissement prennent en compte les axes présentés et qu'ils sont déclinés en actions concrètes.

Afin de garantir la qualité des activités et des prestations le travail d'évaluation, déjà engagé, sera poursuivi et renforcé.

Ce travail d'évaluation est une obligation continue pour tous les cadres hiérarchiques de l'Association dont ils rendent compte au Directeur Général et au Conseil d'Administration.

L'évaluation est un procédé qui doit permettre à l'institution et à l'ensemble des membres de son équipe d'entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité.

L'évaluation doit être le point de départ d'un dialogue interne entre les acteurs des différents niveaux de responsabilité, mais, également, entre l'institution et les autorités publiques chargées de délivrer et de renouveler les autorisations de fonctionnement.

Complément indispensable au projet, l'évaluation doit permettre d'apprécier globalement la pertinence des objectifs du projet, au regard des objectifs de la politique sociale, des missions imparties à l'établissement et des besoins des usagers.

Dans le cadre de son fonctionnement général, l'Association, les établissements et les services devront améliorer les outils d'évaluation existants et tendre vers un dispositif permanent de réflexion et d'adaptation de ses prestations, c'est pourquoi nous déployons une démarche d'amélioration continue des accompagnements au sein de l'association.