

PROJET ASSOCIATIF

2026-2030



INTRODUCTION

I DE 1981 A 2026, UNE ASSOCIATION, UNE HISTOIRE

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

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

1. Politique Associative
2. La gouvernance et la stratégie
3. Le pilotage opérationnel
4. La réalisation opérationnelle

IV LES ORIENTATIONS POUR LA PERIODE 2026-2030

1. La politique de bientraitance et de lutte contre la maltraitance
2. La politique RSE et innovation
3. La politique RH et le dialogue social
4. La politique de démarche d'amélioration continue et de gestion des risques
5. La politique de gestion du patrimoine et du bâti
6. La politique de communication /veille sociale et législative
7. La politique comptable et financière
8. La politique d'accompagnement des usagers

V LES AXES STRATEGIQUES POUR LA PERIODE 2026-2030

1. L'intelligence artificielle et le positionnement associatif
2. Création d'une commission éthique
3. Contribuer à l'évolution des politiques publiques et s'investir auprès des fédérations nationales
4. Faire évoluer le fonctionnement associatif et renforcer le Conseil d'Administration
5. Valoriser le travail effectué au sein des structures d'urgences sociales
6. Favoriser le travail avec les parents et la famille
7. L'accès à la culture
8. La médiation animale
9. L'enjeu de la santé

CONCLUSION

ANNEXES

>> Charte de bientraitance.
 >> Charte de management.
 >> Charte de droit à la déconnexion

>> 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 quinze établissements et services dont le siège.

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 Service d'Accueil d'Urgence (SAU), un Centre Educatif PJJ, un Service de Réparation Pénale (SRP), un Centre Educatif Renforcé (CER), un lieu de vie et un Centre Educatif Fermé (CEF) au Vernet d'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 ce 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 de public pris en charge.

Ce projet associatif 2026-2030, validé par le Conseil d'Administration du 30 janvier 2026 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 2026, 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 ariégeois 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 reçoit 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 ariégeois. 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 tensions 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 prolongea 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 »**.

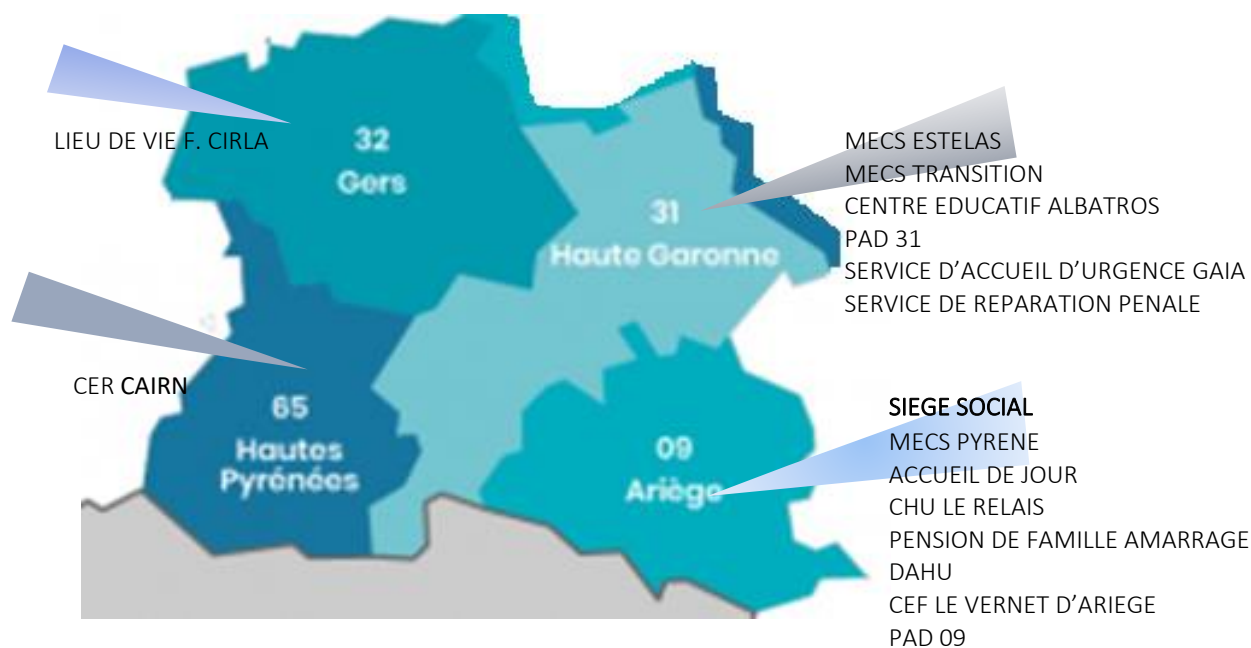
A ce jour

ADES Europe gère **quinze 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 agréé et 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.

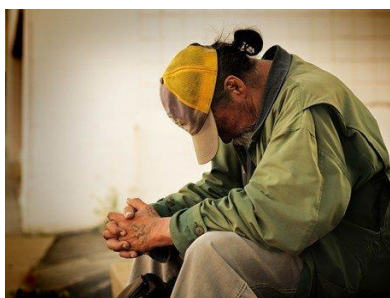


II Les missions, valeurs et orientations générales d'ADES Europe

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, quelles 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 LAÏQUE

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'informations 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-Comité Stratégique et de développement

Son fonctionnement est défini par le Conseil d'Administration. Afin de faciliter son opérationnalité, il peut se réunir de manière physique ou bien en visioconférence. Il est constitué du Président, du Trésorier et du Secrétaire ainsi que de deux à trois Administrateurs désignés par le Conseil d'Administration.

Sont invités à cette instance présidée par le Président de l'Association, le Directeur Général, la Directrice Administrative et Financière et la Directrice des Ressources Humaines.

Le Directeur Général a pour mission de relayer toutes informations utiles à sa bonne marche.

Au-delà des missions générales concernant les affaires courantes de l'Association, il doit s'assurer de sa bonne marche à tous niveaux :

- Ressources humaines,
- Affaires financières et administratives,
- Moyens techniques,
- Sécurité,
- IRP,
- .../...

Cette instance a aussi pour objet de proposer au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale des décisions politiques :

- Concernant les relations avec les autorités de contrôle et de tarification,
- Concernant la représentativité de l'association.

Ce Bureau-Comité stratégique et de développement a aussi pour mission de préparer les Conseils d'Administration et l'Assemblée Générale de l'Association et de s'assurer des propositions de nouveaux membres du Conseil d'Administration et/ou de l'Assemblée Générale.

Enfin, cette instance valide le recrutement des Cadres hiérarchiques de l'Association. Elle valide aussi les sanctions disciplinaires pour ces mêmes salariés.

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

Si des sujets techniques sont à l'ordre du jour, il est possible de faire appel à des personnes ressources internes ou non 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 dispose depuis le 1^{er} septembre 2022 d'un siège agréé.

Le Conseil Départemental de la Haute-Garonne est, au regard des différents établissements et services de l'association, l'autorité compétente pour autoriser les frais du siège social.

Situé à Prat-Bonrepaux, il rassemble ses établissements et services 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 à une meilleure efficacité des services, notamment dans les domaines des Ressources Humaines, de la gestion administrative et financière, de la démarche qualité, des 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 suivants :

>> 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 des 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 :

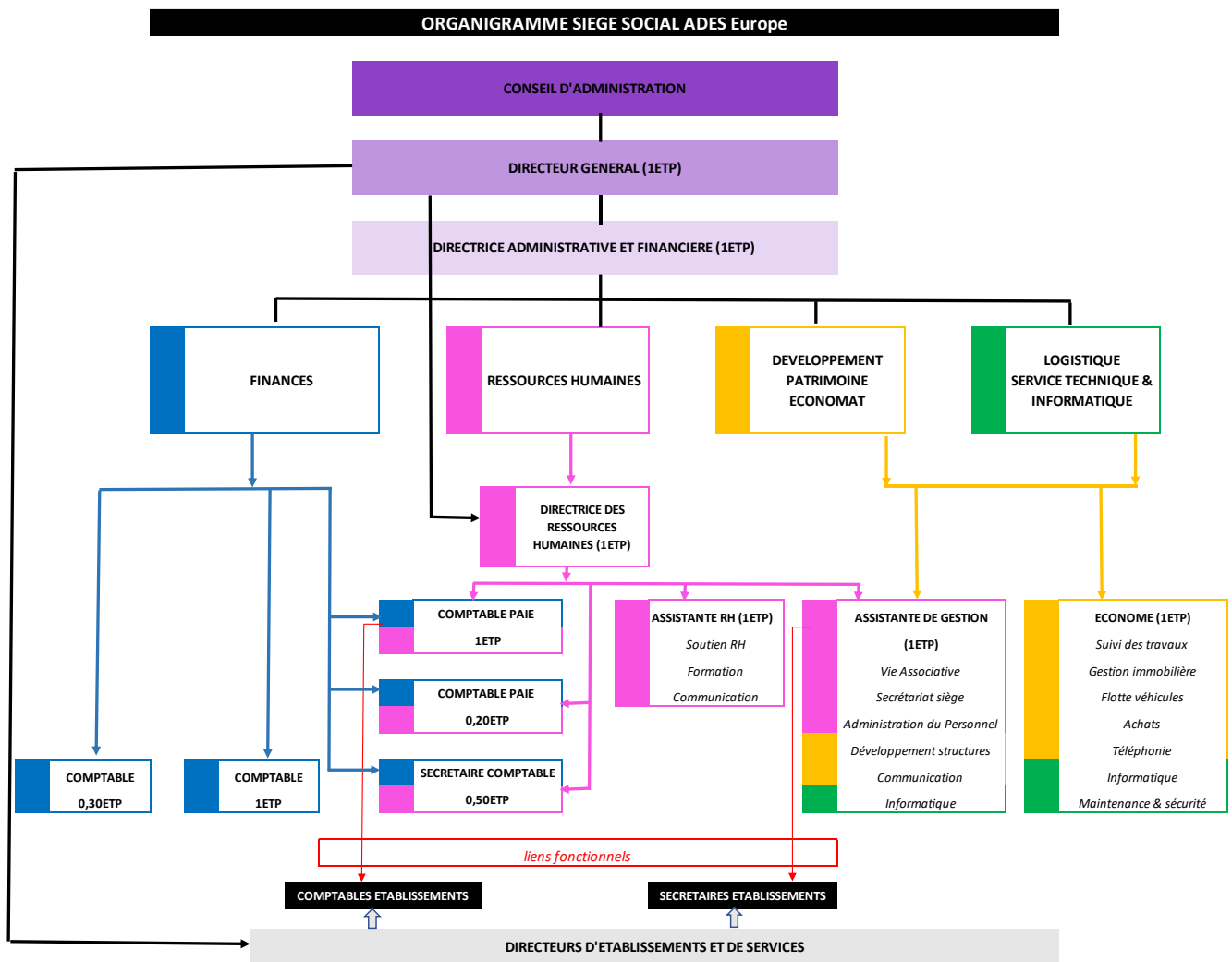
- la vérification de l'entretien des bâtiments,
- la planification des travaux sur 5 ans.
- le suivi des travaux avec les maîtres d'œuvres, en veillant au respect des délais en termes de mesures d'exécution,
- la gestion d'achat des biens centralisés avec une vigilance sur le taux d'endettement et le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

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 la 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, 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 entre 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 ce dernier 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 Le CODIR

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.

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 2026-2030 ainsi que les huit items définissant la stratégie associative développée dans la partie suivante.

IV Les orientations pour la période 2026 - 2030

La **stratégie associative** d'ADES Europe correspond à l'ensemble des **orientations, objectifs et modes d'action choisis par l'association** pour réaliser sa mission sociale.

La stratégie associative d'ADES Europe s'articule autour d'objectifs clairs, notamment :
✓ **Accompagner et soutenir des personnes vulnérables**, enfants, adolescents et adultes en difficulté sociale ou familiale, via des établissements et services dédiés à la protection de l'enfance, à l'urgence sociale et à l'insertion.

✓ **Promouvoir la solidarité, l'accès à la dignité et à l'autonomie** des personnes accompagnées.

✓ **Développer des réponses éducatives, sociales et d'interventions adaptées**, en cohérence avec les besoins repérés sur le terrain et les normes du secteur médico-social.

Ces objectifs traduisent l'orientation stratégique de l'association vers **une action sociale de terrain, intégrée, structurelle et durable**.

La stratégie associative d'ADES Europe va se décliner en 8 items que sont :

- La politique de bientraitance,
- La politique RSE et l'innovation,
- La politique RH, dont le dialogue social,
- La démarche d'amélioration continue et la gestion des risques,
- La gestion du patrimoine / bâti,
- La politique de communication interne et externe, dont la veille sociale et législative organisée,
- La politique comptable et financière,
- La politique d'accompagnement des usagers.

Pour chacun de ces items, ADES Europe a défini une politique associative qui doit être déclinée dans chaque projet d'établissement et/ou de service.

1 La politique de bientraitance et de lutte contre la maltraitance

1.1 Préambule

ADES Europe est une association œuvrant dans les secteurs de la protection de l'enfance et de l'urgence sociale. À ce titre, elle accueille et accompagne des publics en situation de vulnérabilité, dont les parcours de vie sont souvent marqués par des ruptures, des violences, des négligences ou des expériences traumatiques. La bientraitance et la lutte contre toute forme de maltraitance constituent des principes fondateurs de l'action associative. Elles guident l'ensemble des pratiques professionnelles, organisationnelles et institutionnelles de l'association.

Cette politique vise à :

- Promouvoir une culture partagée de la bientraitance,
- Prévenir toute situation de maltraitance,
- Définir les modalités de repérage, de signalement et de traitement des situations de maltraitance,
- Garantir les droits, la dignité, la sécurité et le bien-être des personnes accompagnées.

1.2 Définition de la maltraitance et cadre de référence

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.

Les situations de maltraitance peuvent être :

- ponctuelles ou durables,
- intentionnelles ou non,
- d'origine individuelle, collective ou institutionnelle.

Les violences et les négligences peuvent revêtir des formes multiples et combinées (physiques, psychologiques, sexuelles, éducatives, institutionnelles, négligences actives ou passives).

L'approche de la bientraitance d'ADES Europe prend en compte les **spécificités des publics accueillis**, notamment les enfants, adolescents et adultes ayant vécu des situations de vulnérabilité, d'exclusion ou de traumatisme.

1.3 Les principes fondamentaux de la bientraitance

La politique de bientraitance d'ADES Europe repose sur les principes suivants :

- Respect inconditionnel de la dignité, de l'intégrité et des droits des personnes accompagnées,
- Prise en compte de l'histoire, des besoins, des ressources et du rythme de chacun,
- Posture professionnelle fondée sur le non-jugement, l'écoute, l'empathie et la bienveillance,
- Sécurité physique, psychique et affective des usagers,
- Participation et pouvoir d'agir des personnes accompagnées,
- Responsabilité collective et institutionnelle dans la prévention de la maltraitance.

1.4 La bientraitance au moment de l'accueil et dans les conditions d'accueil

L'accueil constitue un moment déterminant dans le parcours des personnes accompagnées.

À ce titre, l'association s'engage à :

- Garantir, lors de l'admission d'un nouvel usager, l'intégrité morale et physique de l'ensemble des personnes accueillies,
- Évaluer systématiquement les situations d'incompatibilité entre usagers (rapport auteur/victime, dynamique de groupe, risques de violences ou d'emprise),
- Faire du critère d'incompatibilité un élément fondamental dans la décision d'admission,
- Proposer un accueil respectueux, sécurisant et individualisé, favorisant l'instauration d'un climat de confiance.

1.5 La bientraitance dans la relation entre usagers et professionnels

La relation éducative, sociale ou d'accompagnement est au cœur de la prévention de la maltraitance.

ADES Europe s'engage à :

- Instaurer des relations professionnelles simples, saines et respectueuses,
- Promouvoir une posture professionnelle fondée sur le non-jugement, la reconnaissance de la personne et le respect de son autonomie,
- Prévenir les rapports de domination, d'emprise ou de dépendance,
- Soutenir les professionnels par la formation, l'analyse des pratiques et les espaces de régulation.

Dans cette perspective, l'association généralise la **médiation animale** à l'ensemble de ses établissements et services, en tant que :

- Facilitateur de relation,
- Outil d'apaisement,
- Support de communication et de restauration du lien,
- Moyen de soutien émotionnel et relationnel.

1.6 La bientraitance dans l'accompagnement des usagers

1.6.1 Prise en compte de la famille

Aucun accompagnement ne peut être envisagé sans une réflexion systématique sur le travail avec la famille, lorsque cela est possible et dans l'intérêt de la personne accompagnée.

L'association s'engage à :

- Étudier systématiquement les possibilités de travail avec la famille,
- Favoriser la co-construction de l'accompagnement,
- Prendre en compte les dynamiques familiales dans une logique de protection et de soutien.

1.6.2 Politique de santé

ADES Europe met en œuvre une politique de santé commune à l'ensemble de ses établissements et services, incluant :

- La prise en compte de la santé physique, psychique et émotionnelle,
- Le respect du consentement, de l'intimité et de la confidentialité des informations de santé.

1.6.3 Participation des usagers

L'association veille à :

- Mettre en œuvre des instances de représentation et de participation des usagers,
- Favoriser l'expression, l'écoute et la prise en compte de leur parole,
- Valoriser leur contribution à l'évolution du fonctionnement des établissements et services,
- Mettre en place des recueils de satisfaction adaptés à l'âge des usagers.

1.7 Prévention, repérage et traitement des situations de maltraitance

1.7.1 Dispositifs internes

Pour accompagner les réflexions, prévenir les risques et garantir une réponse adaptée, ADES Europe met en place :

- Un groupe éthique associatif, chargé de soutenir les réflexions, d'analyser les situations complexes et d'éclairer les décisions,
- Des actions de sensibilisation et de formation à la bientraitance et à la prévention de la maltraitance.

1.7.2 Signalement et traitement

L'association s'engage à :

- Mettre en œuvre une **procédure associative de signalement**, connue de tous les professionnels (*procédure du 18 septembre 2018*),
- Garantir la protection des personnes accompagnées et des professionnels lanceurs d'alerte (*procédure du 17 octobre 2025*),
- Veiller à la mise en œuvre de sanctions et/ou de mesures de réparation chaque fois que possible et pertinent,
- Désigner une **autorité extérieure**, choisie parmi la liste proposée par le Conseil départemental, comme personne ressource indépendante.

1.8 Engagement institutionnel

La politique de bientraitance et de lutte contre la maltraitance engage l'ensemble des acteurs d'ADES Europe : gouvernance, direction, encadrement, professionnels, bénévoles et partenaires.

Elle constitue un cadre de référence commun, évolutif, régulièrement interrogé et actualisé, au service de la protection, du respect et du bien-être des personnes accompagnées.

2 La politique RSE et innovation

La **Responsabilité Sociétale des Entreprises** (RSE) s'impose comme un enjeu incontournable pour les **Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux** en France. À l'horizon 2026, cinq axes prioritaires se dégagent pour une intégration réussie de la RSE au niveau d'ADES Europe.

2.1 Responsabilité sociale et qualité de vie au travail

La responsabilité sociale dans notre secteur se concentre sur deux aspects essentiels :

- Prévention des risques psychosociaux (**RPS**),
- Développement des compétences.

Ces éléments sont cruciaux pour **assurer la qualité des accompagnements** et la **pérennité des établissements** face aux défis de recrutement et de fidélisation du personnel.

ADES Europe s'attache à :

- La mise en place d'accords en lien avec la qualité de vie et des conditions de travail (**QVCT**),
- Le développement de **démarches participatives** pour impliquer le personnel dans les décisions RSE par le biais de la DACA.

2.2 Éthique des accompagnements responsables

L'éthique dans la prise en charge dans le contexte RSE implique une réflexion approfondie sur les pratiques d'accompagnement.

Notre association met en place :

- Un renforcement des protocoles de **consentement éclairé**,
- Le développement d'**outils d'évaluation au travers de la DACA** intégrant des critères RSE,
- La mise en place de **comités d'éthique pluridisciplinaires**.

2.3 Transition écologique et énergétique

De manière générale, l'écologie et le développement durable doivent être au cœur de nos projets d'établissement et de service. En permanence, nous nous efforçons de prendre nos décisions en tenant compte de l'impact de nos actions sur notre environnement et sa durabilité.

La transition écologique est au cœur des préoccupations RSE pour les ESSMS. Le [dispositif Éco-énergie tertiaire](#) impose des objectifs ambitieux : une **réduction de 40% de la consommation énergétique d'ici 2030**, 50% d'ici 2040 et 60% d'ici 2050.

Pour atteindre ces objectifs, les établissements doivent mettre en place une stratégie multidimensionnelle :

- Réalisation d'**audits énergétiques** approfondis,
- **Rénovation thermique** ciblée (isolation, systèmes CVC performants),
- **Formation du personnel** à l'éco-responsabilité énergétique.

La gestion des déchets est également importante, avec une approche systémique incluant :

- Généralisation de protocoles de **tri sélectif** adaptés,
- **Réduction à la source des déchets**, notamment dans les services de restauration,
- Le développement de partenariats stratégiques pour la **valorisation des déchets**.

2.4 Achats responsables et économie circulaire

La politique d'achats responsables est un levier puissant pour promouvoir des pratiques durables.

ADES Europe se concentre sur :

- L'intégration de **critères RSE** dans les processus d'achat,
- Le développement de **partenariats locaux** pour soutenir l'économie de proximité,
- La mise en place de **circuits courts**, notamment pour la restauration.

2.5 Innovation sociale et numérique responsable

L'innovation sociale et le numérique responsable sont des moteurs de transformation pour le secteur. Les initiatives à privilégier incluent :

- La montée en compétence des salariés de l'association et notamment des personnels éducatifs dans la collecte, le traitement, la transmission et la conservation des informations à caractère personnel,
- La mise en place de partenariats afin de créer des synergies au niveau des territoires d'intervention, au service des projets collectifs et individuels.
- La participation à des **écosystèmes d'innovation** sociale et médico-sociale.

Le numérique responsable devient incontournable, avec un focus sur :

- La **gestion éthique des données** personnelles,
- Le développement de **solutions numériques** pour améliorer la qualité des accompagnements et le quotidien des équipes (par exemple, [une solution adaptée de gestion des dépenses](#)),
- La sensibilisation et la formation aux outils numériques (les logiciels métiers, les outils de gestion des dossiers des usagers et les technologies utilisées par les usagers).

Ces cinq axes prioritaires constituent un cadre stratégique pour une transformation durable de notre association. Leur mise en œuvre coordonnée nous permettra de répondre aux défis sociétaux et environnementaux tout en améliorant notre performance globale.

La RSE n'est plus une option, mais une nécessité pour les établissements médico-sociaux qui souhaitent rester performants et attractifs à l'horizon 2026 et au-delà.

3 [La politique RH et le dialogue social](#)

3.1 Introduction et Objectifs de la Politique RH

La politique RH d'ADES Europe vise à harmoniser et à optimiser la gestion des ressources humaines au sein de l'association, en assurant une gestion efficace, transparente et conforme aux exigences légales et sociales. Elle repose sur les principes de transversalité, de coopération et d'adaptation aux évolutions de l'association et de son environnement.

3.2 Gouvernance RH et Responsabilités

3.2.1 Rôle du Siège

Le siège a la responsabilité de piloter, formaliser et harmoniser l'ensemble des processus RH au sein de l'association. Il doit garantir la mise en place de procédures communes à tous les établissements et services, notamment pour le recrutement, la gestion administrative du personnel, la formation et la sécurité au travail.

3.2.2 Rôle de la Direction Générale et de la Directrice des Ressources Humaines

La direction générale, soutenue par la directrice des ressources humaines, joue un rôle clé dans la mise en place d'un dialogue social constructif avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux. Elle doit veiller à la bonne application des procédures et à la gestion des indicateurs sociaux.

3.3.1 Recrutement et Gestion Administrative

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 effectués 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 permet dans un second temps de former ces professionnels.

Objectifs de notre politique en matière de recrutement et de gestion administrative :

- Harmonisation des processus de recrutement à travers l'utilisation d'outils et de méthodes communes,
- Promotion de la diversité et de l'égalité des chances lors des recrutements, en particulier par l'amélioration de la visibilité des offres d'emploi via les réseaux sociaux et les partenariats avec les écoles,
- Gestion centralisée des contrats de travail, des ruptures et des déclarations sociales.

3.3.2 Formation et Développement des Compétences

L'association fait le choix de verser une cotisation complémentaire auprès de l'OPCO afin de bénéficier de plus de prestations en matière de formation et de garantir le développement des compétences de l'ensemble des salariés.

Objectifs de notre politique en matière de formation et de développement des compétences :

- Organisation régulière de formations adaptées aux besoins de l'association,
- Mise en place d'entretiens professionnels permettant de faire un état des lieux des compétences, de définir des axes d'amélioration, de développement et d'évolution professionnelle,
- Réalisation des entretiens professionnels à partir d'une trame associative, au moins tous les 3 ans,
- Pilotage des parcours professionnels et de la mobilité interne pour garantir l'évolution des collaborateurs.

3.3.3 Prévention des Risques et Sécurité au Travail

- Mise en place de procédures de prévention des risques professionnels, en lien avec la mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP),
- Organisation d'ateliers, de formations et de sensibilisation sur la sécurité au travail,
- Veille juridique et respect de la législation sur la sécurité et la santé des salariés.

3.4 Dialogue Social et Relations avec les Instances Représentatives du Personnel

Les sujets RH sont traités de manière dynamique et réactive afin de 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.

Dialogue Constructif avec les Représentants du Personnel

- Mise en place de réunions mensuelles à trimestrielles avec les délégués syndicaux et les Instances Représentatives du Personnel (Comité Social et Économique, Commission Formation, Commission Santé et Sécurité...).
- Communication régulière des indicateurs sociaux (Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales, index égalité professionnelle, bilan formation, rapports hygiène et sécurité...).
- Élaboration et transmission des documents obligatoires en lien avec les droits des salariés et la gestion des ressources humaines.

3.5 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et mobilité professionnelle

L'association déploie une politique de GPEC et de mobilité professionnelle.

Concernant la mobilité en interne, des accords ont été signés avec les syndicats afin de l'encadrer dans un souci de bien-être au travail.

L'objectif de la GPEC est d'anticiper les besoins en compétences et en effectifs pour répondre aux évolutions de l'association et aux changements du secteur social. Les mesures suivantes seront mises en place :

- **Mise en place d'indicateurs RH** : Suivi régulier des données liées aux effectifs, aux compétences, aux absences.
- **Optimisation des recrutements** : Renforcer la visibilité des offres d'emploi et diversifier les canaux de recrutement.
- **Mobilité interne** : Développer les opportunités de mobilité interne pour favoriser le développement des compétences et réduire le turnover.
- **Accompagnement des parcours professionnels** : Créer des parcours de formation et d'accompagnement pour les collaborateurs, en particulier ceux en début ou fin de carrière.
- **Plan de développement des compétences** : Définir les priorités de formation et de développement des compétences en fonction des besoins de l'association et des salariés.

3.6 Conformité Légale et Sécurisation des Processus RH

Le siège d'ADES Europe assurera la conformité aux obligations légales et conventionnelles, notamment dans les domaines suivants :

- **Contrats de travail et ruptures** : Respect strict des procédures légales liées à la gestion des contrats et des ruptures de contrat.
- **Gestion des contentieux et prud'hommes** : Suivi des dossiers en cours et mise en place d'actions préventives pour éviter les conflits.
- **Gestion des rémunérations et des cotisations sociales** : Réalisation correcte et dans les délais des bulletins de salaire, des déclarations fiscales et sociales, ainsi que la gestion des contrats de prévoyance et des frais de santé.

L'association est garante de la cohérence des rémunérations et affiche une politique salariale transparente, conforme aux dispositions de la convention collective applicable.

- **Veille juridique** : Mise en place d'une veille juridique régulière pour garantir la conformité avec la législation en vigueur et communication auprès des cadres de Direction.

3.7 Communication et Suivi de la Politique RH

La communication autour de la politique RH doit être régulière et transparente :

- **Communication interne** : Mise à disposition des documents clés (charte de la politique RH, rapports sociaux, indicateurs RH, etc.) auprès de tous les employés.
- **Évaluation et suivi des résultats** : Évaluation annuelle des actions RH et de leur impact sur le bien-être au travail, la performance de l'association et la satisfaction des employés, par le biais de questionnaires (QVCT, déconnexion...).
- **Adaptation continue** : Réajustement des processus RH en fonction des retours d'expérience et des évolutions législatives, sociales et organisationnelles.

3.8 Conclusion

La politique RH d'ADES Europe se veut une approche globale, transparente et inclusive, qui garantit la gestion des ressources humaines dans un environnement en constante évolution. En assurant un dialogue social de qualité, en optimisant les processus RH et en respectant les obligations légales, l'association se donne les moyens de renforcer la qualité de vie au travail et la compétence de ses collaborateurs, tout en améliorant la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies.

4 La politique de démarche d'amélioration continue et de gestion des risques

4.1 Finalité et principes

ADES Europe se donne pour mission de garantir une qualité élevée d'intervention sociale, au service du bien-être, de la sécurité et du développement des usagers, enfants, jeunes et adultes accompagnés. Pour cela, l'association s'inscrit dans une **Démarche d'Amélioration Continue des Accompagnements (DACA)** incluant la **gestion proactive des risques**, conformément aux obligations réglementaires.

Cette démarche repose sur :

- la recherche permanente de la pertinence et de la qualité des accompagnements,
- la valorisation des pratiques professionnelles,
- la cohérence entre projet associatif, projets d'établissement et pratiques du quotidien,
- la sécurisation des parcours et la prévention des risques,
- une culture partagée d'évaluation, de traçabilité et d'amélioration continue.

4.2 Portage institutionnel et gouvernance

Le **siège** :

- définit la stratégie qualité, la démarche DACA et la politique de gestion des risques,
- coordonne et harmonise sa mise en œuvre dans les établissements et services,
- fournit des outils, référentiels et méthodologies,
- accompagne les équipes dans l'appropriation et le pilotage,
- garantit la cohérence globale et la pérennité de la démarche.

Les **directions d'établissements et services** :

- déploient la démarche dans leurs structures,
- mobilisent les équipes et acteurs associés,
- analysent les résultats et mettent en œuvre les plans d'action,
- assurent le reporting au siège.

Les **professionnels** :

- participent activement aux évaluations et analyses,
- contribuent à la prévention des risques et à l'amélioration continue,
- apportent leur expertise de terrain.

Les **usagers et partenaires** :

- sont associés dans une logique participative (expression, retours, co-construction lorsque c'est pertinent).

4.3 Périmètre de la démarche

La démarche s'applique à **trois niveaux d'action** :

1. **l'association** : pilotage stratégique, projet associatif, gouvernance,
2. **le siège** : coordination, animation, suivi et appui méthodologique,
3. **les établissements et services** : pratiques professionnelles, accompagnements, organisation et fonctionnement.

Elle couvre :

- les pratiques éducatives et sociales,
- la qualité des accompagnements et leurs effets,
- les processus organisationnels,
- la maîtrise et la prévention des risques,
- la valorisation des compétences professionnelles.

4.4 Enjeux et ambitions

La DACA vise à :

- transformer l'obligation réglementaire en **opportunité de progrès**,
- renforcer la **maturité professionnelle et institutionnelle**,
- rendre **lisibles et mesurables** les effets des accompagnements (insertion, réussite des parcours, autonomie...),
- **sécuriser** les accompagnements par des cadres repérants et harmonisés, tout en respectant les spécificités des ESMS,
- améliorer l'**efficience** des procédures et la bonne utilisation des financements publics,
- passer d'une **gestion d'événements indésirables** à une **politique de prévention structurée**.

4.5 Démarche d'évaluation

4.5.1 Évaluations internes en lien avec la DACA

Elles constituent un levier central de pilotage et de progrès.

Elles permettent d'analyser les pratiques, de vérifier la cohérence avec le projet associatif et le référentiel HAS, d'identifier les axes d'amélioration mais aussi de favoriser une culture d'auto-contrôle, de questionnement et de professionnalisation.

Le siège accompagne les établissements dans :

- la méthodologie,
- la structuration des analyses,
- la valorisation des résultats,
- la priorisation des actions.

4.5.2 Évaluation externe

Elle vise à :

- apprécier la fiabilité et l'effectivité de l'évaluation interne,
- vérifier la cohérence avec les référentiels réglementaires et institutionnels,
- évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des mesures correctives.

Le siège :

- sélectionne les évaluateurs externes afin de garantir cohérence et indépendance,
- suit les résultats,
- accompagne l'élaboration et le suivi des plans d'actions.

4.6 Politique de gestion des risques

La gestion des risques vise à **protéger les usagers et sécuriser les pratiques** en anticipant, identifiant, traitant et suivant les situations potentiellement dommageables.

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.

4.6.1 Objectifs

- prévenir les risques pour les usagers, les professionnels et l'institution,
- sécuriser les parcours d'accompagnement,
- structurer la gestion des événements indésirables,
- instaurer une culture de vigilance et d'amélioration.

4.6.2 Organisation

Le siège :

- définit le cadre méthodologique et les outils,
- coordonne les analyses,
- consolide une cartographie des risques.

Les établissements :

- identifient les risques spécifiques,
- mettent en œuvre des mesures préventives,
- déclarent et analysent les événements indésirables.
- suivent les indicateurs sentinelles,
- suivent les plans d'action.

4.6.3 Démarche

- identification et hiérarchisation des risques,
- prévention et élaboration de mesures de maîtrise,
- repérage des événements indésirables,
- analyse et traitement,
- retour d'expérience et capitalisation.

4.7 Outils et supports

La démarche s'appuie sur :

- Les référentiels qualité HAS,
- Les outils de traçabilité,
- Les évaluations réalisées en interne,
- Les rapports d'activité,
- Le suivi des indicateurs sentinelles,
- Les retours d'expérience,
- Les outils d'expression des usagers,
- Les accords et réseaux partenariaux.

4.8 Suivi, pilotage et amélioration continue

ADES Europe instaure un pilotage régulier :

- comités qualité et risques,
- bilans réguliers au siège et dans les établissements,
- consolidation des données au niveau associatif,
- diffusion des résultats et valorisation des réussites,
- ajustements permanents.

4.9 Engagement institutionnel

Par cette politique, ADES Europe affirme :

- son engagement durable pour la qualité et la sécurité des accompagnements,
- sa détermination à faire de la DACA et de la gestion des risques des leviers de progrès, d'innovation et d'exigence professionnelle.

5 La politique de gestion du patrimoine et du bâti

5.1 Objectifs

La politique de gestion du patrimoine et du bâti d'ADES Europe a pour objectifs :

- d'assurer des conditions d'accueil et d'hébergement sûres, dignes et conformes aux besoins des publics accompagnés,
- de garantir la sécurité des usagers et des professionnels,
- d'optimiser et de pérenniser le patrimoine immobilier de l'association,
- de maîtriser les coûts liés aux investissements et à l'entretien,
- d'assurer une vision stratégique et une planification pluriannuelle du bâti.

5.2 Périmètre

Cette politique s'applique :

- à l'ensemble des établissements et services gérés par ADES Europe,
- à tous les biens immobiliers appartenant ou loués par l'association,
- aux acquisitions, cessions, locations, travaux d'entretien, réhabilitation et constructions.

5.3 Principes directeurs

- **Centralisation au siège** de toutes les décisions stratégiques immobilières,
- **Sécurité et conformité réglementaire** comme priorités absolues,
- **Qualité d'accueil et fonctionnalité** des bâtiments,
- **Gestion responsable et durable** du patrimoine,
- **Maîtrise financière**, vigilance sur l'endettement et la vétusté,
- **Transparence et traçabilité** des décisions.

5.4 Gouvernance et responsabilités

Rôle du siège

Le siège d'ADES Europe :

- centralise l'ensemble des actes d'acquisition, de cession et des baux ,
- assure les relations avec les notaires et partenaires institutionnels,
- vérifie l'entretien de chaque bâtiment,
- planifie les travaux à moyen terme sur une période glissante de 5 ans,
- fait établir des devis avant toute commande,
- assure le suivi des travaux avec les maîtres d'œuvre,
- veille au respect des délais et des engagements contractuels,
- gère les charges communes liées aux installations,
- suit les indicateurs financiers et techniques du patrimoine.

Rôle des établissements

Les établissements :

- signalent les besoins d'entretien, de réparations et d'investissement,
- appliquent les procédures internes définies par le siège,
- collaborent au suivi des travaux.

5.5 Gestion des acquisitions et cessions

- Toute acquisition ou cession de bien immobilier est **validée par la gouvernance associative**.
- Les décisions s'appuient sur :
 - l'adéquation avec les besoins des publics,
 - la viabilité financière,
 - la conformité réglementaire.
- Le siège assure une **vigilance permanente sur le taux d'endettement**.
- Un suivi du **taux de vétusté du parc immobilier** est assuré.

5.6 Gestion des baux

- L'ensemble des baux est centralisé et géré par le siège.
- Le siège veille :
 - au respect des obligations légales,
 - à la maîtrise des coûts locatifs,
 - à la cohérence des durées d'engagement.

5.7 Entretien et maintenance

Le siège assure :

- la **vérification régulière de l'entretien** des bâtiments,
- le suivi des contrôles réglementaires obligatoires (sécurité incendie, électricité, gaz, accessibilité, hygiène...),
- l'identification des besoins de maintenance courante et corrective.

Les établissements contribuent à la remontée d'informations et à la détection des dysfonctionnements.

5.8 Plan pluriannuel de travaux (PPT)

- Mise en place d'un **plan pluriannuel sur 5 ans**, actualisé annuellement.
- Priorisation selon :
 - sécurité et conformité,
 - continuité d'activité,
 - amélioration de la qualité d'accueil,
 - optimisation énergétique,
 - coûts et financements possibles.
- Tous les travaux donnent lieu à des devis préalables et à une validation par le siège.

5.9 Suivi et exécution des travaux

- Le siège pilote les projets de travaux,
- Collaboration avec maîtres d'œuvre et entreprises,
- Objectifs :
 - respect des normes,
 - qualité des réalisations,
 - respect des délais et budgets,
 - réception et levée de réserves.

5.10 Gestion des charges communes

Le siège assure la gestion et l'optimisation des charges communes liées aux installations (fluides, contrats de maintenance, équipements communs...).

5.10.1 Suivi, contrôle et indicateurs

Un dispositif de suivi est mis en place incluant notamment :

- état du patrimoine,
- taux de vétusté,
- niveau d'entretien,
- respect du plan pluriannuel,
- suivi des délais de travaux,
- suivi des coûts et investissements,
- niveau d'endettement.

Un rapport annuel patrimoine/bâti est présenté à la gouvernance.

5.10.2 Amélioration continue

La politique est évaluée régulièrement et peut évoluer selon :

- les exigences réglementaires,
- les besoins des publics,
- les orientations associatives,
- les contraintes financières.

6 La politique de communication / veille sociale et législative

Politique de communication de l'association ADES Europe

6.1 Contexte et enjeux

ADES Europe est une association gestionnaire d'établissements et de services intervenant dans les champs de la protection de l'enfance et de l'urgence sociale. Ses activités sont déployées sur plusieurs établissements répartis sur plus de quatre départements de la région, impliquant une organisation multisite et des partenariats institutionnels nombreux.

Dans ce contexte, la communication constitue une fonction stratégique au service :

- de la cohérence associative,
- du décloisonnement des établissements,
- de la qualité de fonctionnement interne,
- de la lisibilité et de la crédibilité de l'association auprès de ses partenaires et autorités.

La présente politique de communication vise à définir un cadre commun, partagé par l'ensemble des acteurs d'ADES Europe.

6.2 Objectifs de la politique de communication

La politique de communication d'ADES Europe poursuit les objectifs suivants :

6.2.1 Objectifs généraux

- Garantir une communication claire, cohérente et harmonisée sur l'ensemble des établissements et services,
- Favoriser la circulation de l'information entre le siège et les établissements,
- Soutenir le bon fonctionnement des services et la qualité de l'accompagnement des publics.
- Renforcer l'identité, les valeurs et l'image de l'association.

6.2.2 Objectifs spécifiques

- Assurer une communication interne efficiente au quotidien et en situation de crise,
- Déployer une communication externe cohérente et maîtrisée,
- Maintenir une veille informative, juridique et réglementaire utile aux équipes et à la gouvernance
- Sécuriser et optimiser les systèmes d'information et les outils numériques.

6.3 Principes directeurs

La communication d'ADES Europe repose sur les principes suivants :

- **Cohérence** : messages alignés avec le projet associatif, les valeurs et les orientations stratégiques,
- **Fiabilité** : informations vérifiées, claires et actualisées,
- **Transparence** : communication loyale, respectueuse des cadres réglementaires et déontologiques,
- **Confidentialité** : respect strict des règles de protection des données et des informations sensibles,
- **Réactivité** : capacité à informer rapidement, notamment en situation de crise.

6.4 Communication interne

6.4.1 Objectifs

- Favoriser le décloisonnement des établissements et services,
- Garantir une information homogène à l'ensemble des professionnels,
- Soutenir le management, la coordination et la cohésion des équipes.

6.4.2 Publics internes

- Conseil d'administration,
- Direction générale et directions d'établissements,
- Chefs de services et directeur adjoint,
- Professionnels des établissements et services,
- Fonctions support du siège.

6.4.3 Outils et supports

- Notes de services, d'information et flash info,
- Réunions institutionnelles et de coordination,
- Intranet ou outils collaboratifs numériques en cours,
- Messagerie professionnelle,
- Procédures et documents de référence partagés.

6.4.4 Communication de crise

En situation de crise (événement grave, médiatique, institutionnel ou sanitaire) :

- La communication est pilotée par le siège,
- Les messages sont centralisés, validés et diffusés selon une chaîne décisionnelle définie (Président, Directeur Général, Directeurs),
- Les établissements relaient exclusivement les informations validées afin d'éviter toute communication contradictoire.

6.5 Communication externe

6.5.1 Objectifs

- Valoriser les missions, actions et valeurs d'ADES Europe,
- Développer des relations de confiance avec les partenaires et institutions,
- Garantir une image cohérente et professionnelle de l'association.

6.5.2 Publics externes

- Autorités de contrôle et de tarification,
- Partenaires institutionnels et associatifs,
- Services prescripteurs,
- Collectivités territoriales,
- Grand public et médias (le cas échéant).

6.5.3 Principes de communication externe

- Toute prise de parole officielle engage l'association,
- La communication externe est coordonnée par le siège,
- Les établissements communiquent dans le respect du cadre défini et après validation si nécessaire.

6.5.4 Supports de communication externe

- Documents institutionnels (rapports, projets, bilans),
- Site internet et supports numériques,
- Supports de présentation des établissements et services,
- Événements institutionnels et partenariaux.

6.6 Veille informative, juridique et réglementaire

6.6.1 Objectifs

- Anticiper les évolutions réglementaires et sectorielles.
- Sécuriser les pratiques professionnelles.
- Informer les équipes des changements impactant leurs missions.

6.6.2 Modalités

- Identification de sources fiables (presse spécialisée, institutions, sites officiels, réseaux professionnels),
- Centralisation de la veille au niveau du siège,
- Diffusion ciblée et adaptée des informations utiles aux directions et aux établissements.

6.7 Systèmes d'information et outils numériques

Le siège assure une gestion centralisée des systèmes d'information, comprenant :

- La coordination et la maintenance du parc informatique,
- La sécurité des systèmes et des données,
- L'harmonisation des outils numériques utilisés par les établissements,
- L'accompagnement des équipes dans l'usage des outils.

Cette gestion centralisée contribue à une communication fluide, sécurisée et efficiente.

6.8 Gouvernance et pilotage de la communication

- La direction générale est garante de la politique de communication.
- Le siège pilote, coordonne et évalue les actions de communication.
- Les directions d'établissement sont responsables de la déclinaison locale de la politique de communication, dans le respect du cadre associatif.

6.9 Évaluation et évolution

La politique de communication fait l'objet d'une évaluation régulière afin :

- d'ajuster les outils et pratiques,
- de répondre aux évolutions de l'association et de son environnement,
- d'améliorer en continu la qualité de la communication interne et externe.

7 La politique comptable et financière

7.1 Objet et principes généraux

La présente politique comptable et financière a pour objet de définir les règles, principes et procédures applicables à la gestion financière et comptable de l'association ADES Europe, afin de garantir :

- la **transparence financière**,
- la **sécurité des opérations**,
- la **conformité réglementaire**,
- l'**optimisation de l'utilisation des ressources**,
- et une **gestion efficiente et responsable** des fonds publics et privés confiés à l'association.

Un des grands principes de cette politique est qu'elle **doit être au service des accompagnements avec pour objectif de favoriser le bien être des personnes accueillies.**

Enfin, ADES Europe œuvrant sur plusieurs champs du secteur social, ses 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.**

Cette politique s'applique à l'ensemble des entités, établissements et services gérés par ADES Europe.

7.2 Rôle et responsabilités du siège

Le siège de l'association est le **garant de la bonne gestion financière** de l'association dans son ensemble. À ce titre, il assume les responsabilités suivantes :

- Garantir, devant le Conseil d'administration, la **sincérité, la fiabilité et la transparence** des informations financières,
- Veiller à l'**optimisation des ressources financières**, notamment à l'utilisation efficiente des subventions, dotations et prix de journée,
- Définir et piloter la **politique d'achats associative**, en recherchant les économies d'échelle,
- Organiser et superviser l'**organisation comptable et financière** de l'association.

Pour mener à bien ces missions, le siège s'appuie sur une **Directrice Administrative et Financière (DAF)**.

7.3 Organisation comptable et budgétaire

7.3.1. Élaboration et suivi budgétaire

Le siège assure :

- l'élaboration des **documents budgétaires réglementaires** (budget prévisionnel, compte administratif, CERFA le cas échéant), en conformité avec la réglementation applicable aux structures, à partir des éléments transmis par les directions et validés par le **comité de gestion** (voir point 7.4),
- le **dialogue de gestion** avec les autorités de tarification, en lien avec les directions des établissements et services,
- la mise en œuvre, si nécessaire, des **recours tarifaires**,
- Les budgets et comptes sont présentés pour validation aux instances compétentes, selon les règles de gouvernance de l'association soit au Conseil d'administration et à l'Assemblée Générale.

7.3.2. Gestion de la trésorerie et des financements

Le siège :

- assure la **gestion centralisée de la trésorerie** de l'association,
- négocie et met en place les **emprunts** nécessaires au financement des projets validés,
- veille à l'équilibre financier global et à la capacité de financement de l'association.

7.3.3. Pilotage et analyse financière

Le siège supervise et pilote l'ensemble des questions financières et administratives, notamment :

- la gestion du **patrimoine immobilier et mobilier**,
- la flotte automobile,
- les travaux,
- les assurances.

Il met en place des **outils de pilotage** (procédures, contrôle budgétaire, indicateurs de suivi) permettant un contrôle régulier et fiable des données financières.

Il réalise également l'**analyse financière consolidée** de l'ensemble des entités de l'association.

7.4 Gouvernance financière : le comité de gestion

Un **comité de gestion** est institué. Il est composé :

- du Trésorier de l'association,
- du Directeur Général,
- de la Directrice Administrative et Financière.

Le comité se déplace **deux fois par an** dans chaque établissement et service. À cette occasion, il :

- valide les **budgets prévisionnels** et les **comptes administratifs** des structures, avant leur présentation au Conseil d'Administration d'ADES Europe pour approbation,
- évalue l'**efficacité du suivi budgétaire**,
- contrôle la **bonne application des processus financiers associatifs**, tels que définis par le comité stratégique et de développement.

7.5 Procédures de contrôle

7.5.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne regroupe l'ensemble des mesures mises en œuvre par les dirigeants et le Conseil d'administration afin d'assurer une **sécurité financière optimale**.

Il repose sur trois piliers essentiels :

- **Un plan d'organisation** définissant clairement les tâches, pouvoirs, responsabilités et circuits de validation des documents,
- **Un personnel compétent et intègre**, formé aux règles comptables et financières applicables,
- **Une documentation formalisée**, incluant notamment des manuels et procédures financières et comptables.

7.5.2. Le contrôle externe

Conformément à la réglementation applicable aux associations à but non lucratif, ADES Europe est soumise à l'obligation de recourir à un **commissaire aux comptes**, dès lors qu'elle remplit au moins deux des critères suivants :

- plus de 50 salariés,
- plus de 3 000 000 € de ressources,
- plus de 1 500 000 € de total de bilan.

ADES Europe a désigné un commissaire aux comptes chargé de :

- certifier la **régularité et la sincérité** des comptes annuels ;
- vérifier les procédures financières et comptables ;
- établir un **rapport annuel** présenté à l'Assemblée Générale ;
- produire un **rapport spécial sur les conventions réglementées** conclues entre l'association et ses dirigeants, conformément à l'article L.612-5 du Code de commerce.

Le commissaire aux comptes est nommé par l'Assemblée Générale pour une durée de **six ans**.

L'Assemblée Générale du 21 juin 2024 a nommé :

Stéphane KLUTSCH - Cabinet Fidus, 1 place Pierre Mendès France, Immeuble Le Dorval, 31400 Toulouse.

7.6 Politique d'investissement

Les investissements sont :

- définis dans le cadre des **plans pluriannuels d'investissement** et des **budgets prévisionnels annuels**,
- votés par les instances délibératives compétentes,
- réalisés uniquement lorsqu'ils sont **acceptés par les financeurs**.

Le siège assure le **suivi et le contrôle des investissements** avant tout engagement financier.

7.7 Politique d'achats

7.7.1. Principes généraux

Les achats courants sont effectués par les directeurs de chaque service dans le respect :

- des **budgets votés par les instances délibératives**,
- des **autorisations et financements accordés**.

Des ajustements au sein d'un même groupe fonctionnel sont possibles après validation du Directeur Général.

7.7.2. Règles de mise en concurrence et de paiement

- Tout achat supérieur à **1 000 €** doit faire l'objet d'au moins **un devis**,
- Les conditions de paiement à **30 ou 60 jours** sont privilégiées,
- Les directeurs disposent d'une délégation de paiement jusqu'à **5 000 €** par facture pour les dépenses autorisées,
- Au-delà de ce montant, les dépenses doivent être proposées au siège social pour validation, via un **bordereau de transmission**.

8 La politique d'accompagnement des usagers

8.1 Contexte et principes fondateurs

La charte associative d'ADES Europe 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.

Notre projet associatif repose sur ces valeurs :

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

RESPECT DE LA PERSONNE HUMAINE DANS TOUTES SES COMPOSANTES

LE REJET DU RACISME ET DE LA XENOPHOBIE

UN ENGAGEMENT LAIQUE

Ces valeurs déterminent la stratégie d'accompagnement proposée ici.

L'association est destinataire d'une commande politique dont elle doit assurer la mise en œuvre par le biais de ses établissements.

Ceux-ci travaillent cette commande en se dotant d'outils d'analyse critique de ses fondements ainsi que de son évolution afin de préserver leur capacité d'acteur social.

L'institution évalue tout placement ou accueil non comme une commande orthopédique ou une rééducation normative, mais comme la mise en question d'un lien social dont l'usager pris en charge est à la fois sujet et objet.

L'accompagnement éducatif s'efforce de permettre à l'adolescent ou à l'adulte de repérer sa place et son ancrage singulier dans un tissu social porteur de valeurs et de normes.

Cet accompagnement éducatif est donc par hypothèse un accompagnement social inscrit dans une réalité sociale.

L'association entend sa mission et sa fonction comme une transmission critique de normes et de valeurs permettant aux usagers accueillis de trouver une place et une fonction sociale.

Tout en considérant que le trajet de chaque jeune est singulier et qu'il se construit lui-même de façon personnelle et unique, nous pouvons, sans généraliser ou tomber dans un schématisation réducteur, remarquer qu'il existe de nombreuses problématiques communes à ces publics, à savoir :

- Une déscolarisation partielle ou totale (refus, échec, blocage, désintérêt, phobie...),
- Une perturbation de leur système relationnel, avec généralement des difficultés à maîtriser le temps, l'espace,
- Une incapacité à la projection à moyen et long terme pour certains,
- Une incapacité à différer le plaisir immédiat et à sublimer les pulsions qui émergent souvent de façon brutale et inattendue, se transformant en crise dès lors qu'on oppose la référence à la loi, en tant que référence symbolique,
- Des difficultés à gérer et organiser des temps d'inactivités,
- Un effondrement de l'estime de soi (dimension narcissique du sujet),

- Une difficulté à exprimer ses émotions, ses affects et à se positionner dans un conflit,
- Le fait d'avoir été, pour la plupart, victimes de carence éducative ou affective, voire des deux.
- Des problèmes d'addictions voire de poly-addictions pouvant générer d'importants troubles psychologiques.

Une des conséquences de ces troubles est que, généralement, ces adolescents et adultes sont intolérants à toutes frustrations. Ils ne supportent pas les contraintes, notamment celles liées à un cadre précis, posé et clairement délimitées par des lois et des règles que représentent une institution, un groupe de vie. Ils se confrontent fréquemment à ces limites, les testent.

8.2 Objectifs généraux de l'accompagnement

Face à cette réalité, l'accompagnement doit permettre à chaque usager de :

- 1. Comprendre et définir ses besoins et objectifs personnels,**
- 2. Développer les potentiels intellectuels, affectifs et corporels des enfants et adultes et les amener vers la plus grande autonomie quotidienne et sociale possible, afin d'accéder de manière autonome aux droits, services et ressources,**
- 3. Leur donner confiance en leurs possibilités et un esprit d'initiative,**
- 4. Renforcer ses compétences sociales, professionnelles ou éducatives,**
- 5. Favoriser le désir d'apprendre, de comprendre, de communiquer,**
- 6. Inculquer le sens des responsabilités et un certain savoir-faire, le tout dans un souci de savoir-être,**
- 7. Développer un projet de vie réaliste et motivant,**
- 8. S'engager activement dans la communauté locale ou associative.**

Les axes de travail principaux seront donc :

- L'autonomisation,
- La responsabilisation,
- La socialisation.

Ces notions de bases, qui restent trop vagues, sont bien sûr à décliner :

▪ ***Autonomisation***

- Favoriser la créativité, l'esprit d'initiative, le désir de s'exprimer, le désir d'apprendre et de comprendre),
- Favoriser un certain savoir-faire et les demandes personnelles,
- Travailler sur le quotidien, la gestion de leur lieu de vie qu'il soit collectif ou individuel, ...
- Leur donner confiance en leurs possibilités et un certain esprit d'initiative,
- Développer au maximum leurs potentiels intellectuels, affectifs et corporels et les amener vers la plus grande autonomie quotidienne et sociale possible.

▪ **Responsabilisation**

- Travailler sur la confiance,
- Travailler sur le quotidien en guidant sans être trop présent, en se détachant le plus possible sur des temps de lever, repas, ménage, coucher... afin que le jeune se prenne en charge sur ces temps-là,
- Favoriser l'initiative personnelle,
- Développer un esprit critique,
- Les amener à faire des choix et à les assumer,
- Inculquer un certain savoir-faire et le sens des responsabilités.

▪ **Socialisation**

- Travail sur/avec la famille,
- Travail sur l'extérieur : clubs sportifs ou autres, associations, les sorties (restaurant, cinéma, courses...),
- Travail sur la scolarité / le professionnel,
- Enclencher ou réenclencher une dynamique de formation en s'appuyant sur les établissements de Saint-Girons et ses alentours,
- Stage, apprentissage, emploi en CDD, en CDI, ...

8.3 Axes stratégiques d'accompagnement

Axe 1 – Individualisation des parcours

Chaque usager bénéficie d'un **parcours sur mesure** :

- Évaluation initiale des besoins,
- Co-construction d'un projet personnalisé,
- Objectifs clairs, mesurables et révisables.

Axe 2 – Approche globale et intégrée

L'accompagnement considère la personne **dans sa globalité** :

- Situation sociale (logement, santé, droits),
- Compétences (savoirs, savoir-faire, soft skills),
- Environnement (famille, réseau social, partenaires).

Axe 3 – Renforcement des compétences

Construire des activités qui développent :

- **L'autonomie administrative,**
- **L'accès à l'emploi ou à des formations,**
- **Les compétences sociales et citoyennes.**

Axe 4 – Participation et responsabilisation

Faire de l'utilisateur **un acteur de son accompagnement** :

- Implication dans la définition des objectifs,
- Participation à la vie associative (ateliers, groupes de parole),
- Évaluation participative des services.

Axe 5 – Évaluation et amélioration continue

Mettre en place un **système d'évaluation continue** :

- Mesure des progrès individuels,
- Satisfaction usager,
- Analyse des dispositifs,
- Ajustements réguliers.

Cette politique définit la stratégie associative d'accompagnement des usagers dans ses grands axes qui se fondent sur une écoute et une personnalisation forte, la co-construction de projets de vie, une évaluation continue et participative.

Les Directeurs et les Chefs de service devront intégrer ces axes dans leurs projets d'établissement et de service.

V Les axes à développer pour la période 2026 - 2030

Au sein de ce chapitre, nous allons détailler les axes que nous souhaitons développer sur la période 2026-2030.

Ces axes devront être portés par le siège. **Au même titre que les orientations associatives** déclinées dans le chapitre précédent, ces axes **seront relayés** par les directeurs et chefs de service, ils **devront intégrer** les projets d'établissements et **seront traduits** en actions concrètes.

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.

1 L'intelligence artificielle et le positionnement associatif

L'intelligence artificielle (IA) est en train de transformer profondément le secteur de la santé offrant des opportunités inédites pour améliorer l'efficacité des services, anticiper les besoins et optimiser les processus.

Notre secteur social et médico-social est, à son tour, percuté par cette avancée technologique. Nul doute que l'ère est au développement de l'IA et à son utilisation dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

De la planification des ressources à la gestion administrative et budgétaire, en passant par l'anticipation des entrées et des besoins et par l'évaluation du service et sans oublier la sécurité, l'IA peut rendre bien des services au niveau de la gestion de nos établissements.

Néanmoins, son utilisation n'est pas sans risque ; c'est pourquoi ADES Europe se propose d'engager une réflexion autour de l'utilisation de l'IA et de définir les lignes rouges à ne pas franchir afin de garantir une prise en charge de qualité. En effet, le danger n'est pas l'IA en soi, mais **son usage non encadré, non éthique ou non critique**.

Un des risques majeurs est la déshumanisation de l'accompagnement. Mal utilisée, elle peut remplacer ou appauvrir la relation humaine, peut standardiser les réponses et réduire l'écoute empathique. Les personnes que nous accompagnons ont avant tout besoin de **relation**, pas seulement d'efficacité.

Comment nos professionnels pourront-ils s'emparer de l'intelligence artificielle ? Et pour quels usages ? Autant de questions sur lesquelles l'association va se pencher, notamment par le biais de sa commission éthique.

2 Création d'une commission éthique

Dans le droit fil du point précédent, ADES Europe va se doter d'une commission éthique qui sera composée d'administrateurs, de professionnels mais aussi d'intervenants extérieurs.

Cette instance est a pour vocation d'aider les professionnels et les établissements à **réfléchir et à décider face à des situations complexes** où les règles juridiques ne suffisent pas toujours.

Elle vise, entre autres, à :

- **Analyser des dilemmes éthiques** (respect de l'autonomie, protection, secret professionnel, consentement, etc.),
- **Éclairer la prise de décision** collective,
- **Prévenir les maltraitances** et promouvoir la bientraitance,
- **Harmoniser les pratiques** avec les valeurs du secteur.

Lors du dernier comité de réflexion de décembre 2025, les cadres de l'association ont déjà défini des thématiques de réflexion telles que : l'IA, la sexualité au sein des établissements, ou encore la place des parents dans les accompagnements...

3 Contribuer à l'évolution des politiques publiques et s'investir auprès des fédérations nationales

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 si elle est reconnue pour sa technicité, son innovation et sa réactivité.

Cette contribution à l'évolution des politiques publiques passe aussi par une implication plus importante auprès de NEXEM, notre syndicat employeur, et de la CNAPE. Bien que le Directeur Général soit grandement impliqué dans ces deux instances, notre objectif est qu'elles puissent être aussi plus investies par des administrateurs d'ADES Europe.

4 Faire évoluer le fonctionnement associatif et renforcer le Conseil d'Administration

Notre association s'est largement développée durant ces dernières années. En conséquence, sa gouvernance doit évoluer en fonction de ce développement. Il est important que les administrateurs puissent s'impliquer différemment dans l'accompagnement de ce développement. Même si celui-ci doit être maîtrisé, non offensif et doit respecter notre périmètre d'action, le Conseil d'Administration et le siège doivent nécessairement évoluer en fonction de ce développement.

Pour ce faire, le comité stratégique et de développement sera chargé d'élaborer le périmètre de cette évolution et de le mettre concrètement en œuvre après validation de l'Assemblée Générale.

Un autre objectif pour la période 2026-2030 sera :

- 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.

5 Valoriser le travail effectué au sein des structures d'urgence sociale

Les structures d'urgence sociale d'ADES Europe jouent un rôle essentiel dans la protection des personnes les plus vulnérables sur les secteurs de Saint-Girons et de Saint-Gaudens. Présentes au plus près des réalités de terrain, elles apportent une réponse immédiate, humaine et coordonnée aux situations de détresse sociale. Grâce à l'engagement quotidien de leurs équipes et partenaires, elles assurent l'accueil, l'accompagnement et l'orientation des personnes en difficulté, tout en défendant une approche fondée sur la dignité, la solidarité et l'inclusion.

Notre objectif sur la période 2026-2030 est de renforcer le partenariat avec les autres intervenants du secteur et d'être moteur dans les réflexions d'amélioration et de développement des prises en charge.

Aussi, nous organiserons des événements sur nos secteurs d'intervention, dans un premier temps en interne, puis des journées de réflexion ouvertes aux autres acteurs du champ de l'urgence sociale autour de thématiques définies par le Conseil d'Administration.

6 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 et du CJPM 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 trois services de Placement à Domicile (PAD) qui seront prochainement transformés en services d'AEMO intensive sur les départements de la Haute-Garonne et de l'Ariège, cette question du travail avec la famille est plus que jamais d'actualité.

7 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.



8 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.

Cet axe, déjà présent dans le projet 2021-2025, est largement avancé. Néanmoins, la médiation animale reste un élément important dans la prise en charge de nos usagers, d'où sa présence dans ce nouveau projet associatif afin d'aller plus loin dans sa mise en œuvre.

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.



9 L'enjeu de la santé

Depuis plusieurs années, nos établissements sont confrontés à une **dégradation croissante des conditions de prise en charge sanitaire des usagers**. La pénurie de professionnels de santé affecte directement notre capacité à répondre de manière adaptée et continue aux besoins de santé des personnes accompagnées, en particulier dans les champs de la protection de l'enfance et de l'urgence sociale.

Cette situation génère des **risques de rupture de prise en charge**, se traduisant par des retards de soins, des suivis médicaux irréguliers et, plus largement, une **altération de la qualité des soins** proposés. Elle place également nos établissements en difficulté pour **respecter pleinement les recommandations de bonnes pratiques de la Haute Autorité de Santé (HAS)** ainsi que les protocoles en vigueur.

Ces tensions ont des conséquences majeures : elles exposent les usagers à des **risques de non-respect de leurs droits fondamentaux**, notamment en matière de dignité, de sécurité et d'accès aux soins, et créent une **mise en tension entre les obligations réglementaires et les capacités opérationnelles réelles des établissements**.

Elles renforcent par ailleurs la **responsabilité des directions et des équipes d'encadrement**, confrontées à des choix complexes dans un contexte contraint.

La situation est particulièrement préoccupante dans le **secteur de la psychiatrie**, durement touché par la pénurie, alors même que les besoins en accompagnement psychique et psychiatrique de nos usagers ne cessent de croître.

Face à ces constats, le **Conseil**

d'Administration d'ADES Europe souhaite faire de cet enjeu une priorité stratégique du projet associatif. Il s'agit de **repenser nos modalités d'intervention et d'explorer des réponses innovantes et adaptées**, afin de garantir une prise en charge globale et digne de nos usagers, malgré les contraintes actuelles.

À ce titre, plusieurs **axes de travail seront explorés**, notamment :

- le développement de la **coopération et des partenariats inter-établissements** ;
- le renforcement des actions de **prévention et d'anticipation des besoins de santé** ;
- le recours au **numérique en santé**, incluant la télémédecine et les outils de coordination des parcours de soins ;
- l'étude de la **possibilité de recruter directement des professionnels de santé** au sein de l'association.

Ces orientations traduisent la volonté d'ADES Europe de **s'adapter, d'innover et de défendre l'accès effectif aux soins pour les publics les plus vulnérables**, dans le respect de ses valeurs et de ses missions.



CONCLUSION

Ce projet associatif définit les orientations stratégiques d'ADES Europe pour la période 2026-2030. Il engage pleinement les administrateurs ainsi que l'ensemble des professionnels de l'Association, autour d'une vision partagée et d'objectifs communs.

Sa mise en œuvre repose sur une communication claire, cohérente et de qualité, portée par le siège et plus particulièrement par la Direction générale. Celle-ci veillera à ce que les projets d'établissement intègrent les axes stratégiques définis et qu'ils se traduisent par des actions concrètes, opérationnelles et évaluables.

Les politiques associatives et les axes présentés dans ce projet constituent un cadre de référence pour les cinq prochaines années. Ils sont cependant appelés à évoluer afin de s'adapter aux besoins des publics accompagnés, aux transformations de l'environnement institutionnel et aux enjeux sociétaux. À ce titre, le projet associatif se veut un document vivant et évolutif, susceptible d'être enrichi ou ajusté par le biais d'avenants lorsque cela s'avérera nécessaire.

Afin de garantir la qualité des activités et des prestations proposées, la démarche d'évaluation, déjà engagée, sera poursuivie et renforcée. Cette évaluation continue constitue une obligation pour l'ensemble des cadres hiérarchiques de l'Association, qui en rendent compte auprès de la Direction générale et du Conseil d'administration.

Cette démarche d'amélioration continue vise à permettre à l'institution et à l'ensemble de ses équipes de s'inscrire dans une dynamique collective et durable d'amélioration des accompagnements. Elle doit favoriser un dialogue interne constructif entre les différents niveaux de responsabilité, mais également nourrir les échanges avec les autorités publiques en charge de l'autorisation et du renouvellement des activités de l'Association.