PROJET ASSOCIATIF 2026-2030

***Ensemble** pour un **parcours de vie** choisi*

LES AILES DÉPLOYÉES
ASSOCIATION D'AIDE À LA SANTÉ MENTALE

Les ailes déployées,

association d'aide à la santé mentale

En 1959, le docteur Bernard Jolivet fondait la Société Parisienne d'Aide à la Santé Mentale (SPASM). Devenue l'association Les ailes déployées, elle accompagne vers le rétablissement les personnes vivant avec des troubles ou handicaps psychiques, autistiques ou intellectuels, en agissant sur les continuités essentielles du parcours de vie. Elle conjugue pour cela soins, accompagnement, insertion professionnelle, logement et ouverture sur la cité.

Sommaire

Édito ..... p. 04

01. NOTRE AMBITION : CONTRIBUER À FAIRE DU RÉTABLISSEMENT UN PROJET DE SOCIÉTÉ p. 05
La santé mentale, un défi pour notre société ..... p. 05
Pourquoi un nouveau projet associatif ? ..... p. 06
Notre cap pour 2030 ..... p. 06

02. NOTRE IDENTITÉ : UNE ASSOCIATION ENGAGÉE POUR UNE SANTÉ MENTALE CITOYENNE p. 07
Depuis 1959, une histoire au service des personnes ..... p. 07
Notre mission : soigner, accompagner et favoriser l'inclusion ..... p. 08
Nos valeurs ..... p. 08

03. NOTRE VISION : ENSEMBLE, POUR UN PARCOURS DE VIE CHOISI ..... p. 09
Le rétablissement : vivre avec ses vulnérabilités et s'appuyer sur ses forces ..... p. 09
Le pouvoir d'agir : être acteur de ses choix ..... p. 10

04. NOS RÉPONSES : RELIER LES SOINS, L'HABITAT, L'EMPLOI ET LA CITOYENNETÉ ..... p. 11
Une offre de soins et d'accompagnement au service des parcours ..... p. 11
Des coopérations territoriales pour agir ensemble ..... p. 11

05. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2026-2030 ..... p. 12
2021-2025 : une étape décisive ..... p. 12
Des enjeux clés pour 2030 ..... p. 12

1 | Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accueillies et des professionnels ..... p. 13
Donner toute leur place aux personnes accompagnées ..... p. 13
Reconnaître les savoirs expérientiels et développer la pair-aidance ..... p. 14
Soutenir le pouvoir d'agir des professionnels ..... p. 15
Faire évoluer les postures professionnelles au service du rétablissement ..... p. 15
Associer les proches et les aidants, lorsque la personne le souhaite ..... p. 16
2 | Construire collectivement des parcours inclusifs et sans rupture ..... p. 17
Construire des parcours de vie individualisés et évolutifs ..... p. 17
Développer les solutions d'habitat comme condition du rétablissement ..... p. 18
Faire du travail et de l'activité des leviers d'inclusion ..... p. 18
Développer les soins et l'accompagnement hors les murs ..... p. 20
Prendre en compte la santé globale dans les parcours ..... p. 20
Renforcer les coopérations territoriales pour éviter les ruptures ..... p. 22
3 | Déployer une organisation participative, responsable et évolutive ..... p. 23
Faire vivre une gouvernance participative et lisible ..... p. 23
Soutenir les professionnels, les compétences et les parcours professionnels ..... p. 24
Consolider une organisation en pôles au service des parcours ..... p. 25
Faire de la qualité et de l'évaluation continue une préoccupation constante ..... p. 26
Inscrire l'innovation dans un cadre scientifique et éthique ..... p. 26
Donner sa juste place au numérique et à l'intelligence artificielle ..... p. 27
Entretenir et adapter les environnements de soin, d'accompagnement et de travail ..... p. 28
Poursuivre le développement associatif avec exigence, lisibilité et responsabilité ..... p. 28

06. DE L'AMBITION À L'ACTION ..... p. 29
Une feuille de route partagée et opérationnelle ..... p. 29
Un pilotage collectif ..... p. 29
Des indicateurs au service de l'action ..... p. 30
Évaluer pour apprendre et progresser ..... p. 30
Faire vivre le projet dans la durée ..... p. 30

07. CE QU'IL FAUT RETENIR… ..... p. 31
NOS UNITÉS EN 2026 ..... p. 34

Édito

> “Nous faisons notre priorité de l’inclusion dans la société, le travail et l’habitat, des personnes concernées”

Le projet associatif 2026-2030 de l’association Les ailes déployées est une construction collective. Il associe les personnes accueillies (travailleurs ou patients), les familles, les salariés, les élus de nos instances et des partenaires institutionnels. Tout en décrivant l’image que nous voulons donner de nous-mêmes, ce document constitue le fil rouge de notre activité pour les années à venir. C’est dire qu’il nous engage.

Nous avons la conviction que le projet de vie est le meilleur guide du parcours de soins et de l’accompagnement. Les personnes prises en charge dans nos unités sont les premiers acteurs de ce cheminement personnalisé. Avec, comme objectif commun, le rétablissement et le développement du pouvoir d’agir. Le projet associatif est le leur.

Vis-à-vis des équipes, le professionnalisme dicte l’amélioration constante des pratiques et de la qualité, les objectifs de formation, l’innovation et le respect de l’éthique. Nous veillons à entretenir la taille humaine de l’association ; c’est elle qui rend possible un dialogue dense et riche entre tous, un esprit de coopération et de solidarité, une cohésion solide. Le bien-être des équipes est la meilleure chance de bien-être des personnes que nous accueillons.

Une association comme Les ailes déployées ne peut que constater la stigmatisation persistante dont sont victimes les personnes fragiles ou porteuses de handicap. Parce qu’on ne peut se rétablir durablement sans renouer avec le pouvoir d’agir, nous souhaitons plus que jamais participer à une santé mentale citoyenne. Pour y parvenir, nous faisons notre priorité de l’inclusion dans la société, le travail et l’habitat, des personnes concernées, présentant des troubles psychiques, du spectre de l’autisme ou une déficience intellectuelle.

La reconnaissance de la qualité de nos unités sanitaires et de nos unités médico-sociales par la Haute Autorité de Santé (HAS) nourrit notre détermination. C’est pourquoi nous plaçons le nouveau projet associatif sous le signe de la confiance.

Thierry Aumonier
Président de l’association
Les ailes déployées

Olivier Callet
Directeur général de
l’association Les ailes déployées

01

NOTRE AMBITION : CONTRIBUER À FAIRE DU RÉTABLISSEMENT UN PROJET DE SOCIÉTÉ

La santé mentale, un défi pour notre société

La santé mentale est aujourd'hui l'un des grands enjeux de santé publique, de cohésion sociale et de citoyenneté.

Les besoins augmentent, les parcours demeurent souvent fragmentés. Les personnes vivant avec des troubles psychiques, des troubles du neurodéveloppement ou une situation de handicap restent confrontées à des difficultés d'accès aux soins, au logement, à l'emploi, aux droits et à la participation sociale. Malgré les progrès accomplis, elles sont exposées à des formes persistantes de stigmatisation.

Plusieurs travaux récents confirment la nécessité d'une évolution profonde des réponses apportées :

· **Le Livre blanc** de Santé Mentale France, *L'urgence d'agir*, préconise une approche globale de la santé mentale, fondée sur la prévention, la continuité des parcours de soins et de vie, le décloisonnement du sanitaire, du social et du médico-social, la pair-aidance, le pouvoir d'agir et la citoyenneté.

· **Le Projet régional de santé 2023-2028** de l'ARS Île-de-France fait de la santé mentale l'une de ses priorités. Il insiste sur la réduction des inégalités sociales et territoriales de santé, le renforcement du pouvoir d'agir des citoyens, la structuration de parcours lisibles et coordonnés, l'attractivité des professionnels, ainsi que la territorialisation des réponses au plus près des besoins.

· **Les Projets territoriaux** de santé mentale appellent à la construction de réponses concertées avec les acteurs sanitaires, médico-sociaux, sociaux et associatifs, les collectivités, les personnes concernées et leurs proches. Ils invitent à dépasser les logiques de dispositifs juxtaposés pour mieux organiser la prévention, l'accès aux soins et la pleine inclusion dans la société.

Dans un contexte international propice à la perte de repères, la santé mentale s'impose en France comme une priorité. Les autorités l'ont ainsi déclarée Grande cause nationale en 2025 et 2026. L'association Les ailes déployées s'inscrit dans ce mouvement en réaffirmant sa volonté d'accompagner les personnes présentant des troubles psychiques vers un véritable parcours de rétablissement.

Accompagner les personnes présentant des troubles psychiques vers un véritable parcours de rétablissement

Pourquoi un nouveau projet associatif ?

Le projet associatif 2021-2025 et sa réactualisation en 2024 ont guidé la transformation de l'association à une période charnière. Ils ont permis de **consolider nos pratiques de soin et d'accompagnement,** de renforcer la place des personnes accueillies, de développer les coopérations entre unités et d'ouvrir de nouvelles perspectives autour de l'emploi, de l'habitat, de la pair-aidance, de la culture, du sport et de l'inclusion dans la cité.

Si le projet associatif 2026-2030 s'inscrit dans cette continuité, il marque aussi **une nouvelle étape.** Son élaboration, très participative, a réuni les administrateurs, les équipes, les personnes accueillies (patients et travailleurs) et des partenaires. Elle s'est nourrie d'un questionnaire interne, de réunions territorialisées avec les professionnels, de temps d'échange avec les personnes concernées. Plus de 150 personnes y ont participé, sans compter les contributions des instances.

Ce **travail collectif** a confirmé l'opportunité d'un projet fidèle à l'histoire de l'association et adapté aux besoins de notre temps. Les échanges ont mis en évidence des attentes fortes en matière de **coordination des réponses, de sécurisation des transitions, et de lisibilité de notre action commune.**

La diversification des besoins et les transformations du secteur nous invitent également à franchir une nouvelle étape.

→ Agir avec les personnes concernées, les professionnels et les partenaires présents dans les territoires pour rendre possibles des parcours de vie choisis en poursuivant un développement associatif à taille humaine, francilien, engagé et innovant.

CHIFFRES CLÉS

22
unités réparties en 4 pôles opérationnels

2000
personnes accueillies (vivant avec des troubles psychiques, des troubles du spectre de l'autisme, et/ou en situation de handicap psychique ou intellectuel) chaque année

300
entreprises partenaires de l'inclusion

150
structures partenaires de soins

350
salariés

40M€
de budget annuel

02

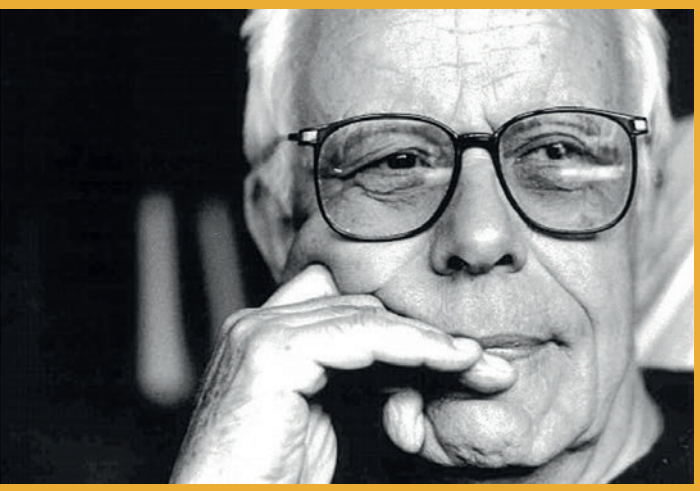
NOTRE IDENTITÉ : UNE ASSOCIATION ENGAGÉE POUR UNE SANTÉ MENTALE CITOYENNE

Depuis 1959, une histoire au service des personnes

Le docteur Bernard Jolivet a défendu l'idée d'une **psychiatrie citoyenne** fondée sur la dignité et l'autonomie des patients. Sa démarche consistait à faire du travail le principal facteur d'intégration après une hospitalisation. Dans les années 1960, des soignants, accompagnateurs, membres de la société civile et hauts fonctionnaires ont ainsi uni leurs compétences pour créer un centre d'aide par le travail, un foyer d'accueil, une maison de repos et un centre de psychothérapie familiale.

L'esprit **pionnier** de Bernard Jolivet a guidé ses successeurs. Tout au long de son développement, l'association a imaginé et créé de nouveaux services. En intégrant les Ateliers Viala (2018), elle s'est tournée vers le handicap intellectuel. Elle s'ouvre depuis aux troubles du neurodéveloppement (TND) et en particulier du spectre autistique (TSA). Son **ancrage régional** s'est renforcé en 2025 avec les Maisons Hospitalières de Sénart, qui intègrent soin, réhabilitation et insertion dans un établissement de nouvelle génération.

Faire du travail le principal facteur d'intégration après une hospitalisation



Dr Bernard Jolivet
Fondateur en 1959 de l'association SPASM, devenue Les ailes déployées.

Notre mission : soigner, accompagner et favoriser l'inclusion

L'association Les ailes déployées a pour mission de soigner, accompagner et favoriser l'inclusion des personnes vivant avec des troubles psychiques, des troubles du spectre de l'autisme ou une situation de handicap psychique ou intellectuel.

Elle agit sur les ruptures du parcours de vie en **reliant les soins, l'accompagnement médico-social, l'emploi, l'habitat et l'ouverture sur la cité.**

Cette approche repose sur la conviction que le **rétablissement ne se limite pas au soin.** Il se construit également dans la possibilité d'habiter, de travailler, de créer des liens, d'exercer ses choix et de participer pleinement à la vie en société.

L'association accompagne les personnes à **différentes étapes** de leur parcours. Elle construit avec chacune d'entre elles des réponses adaptées à ses aspirations, à ses capacités et à sa situation.

Nos valeurs

HUMANITÉ

Reconnaître la personne derrière chaque patient, usager, bénéficiaire ou travailleur. Fonder nos actions sur notre culture d'hospitalité et de bientraitance.

SOUTIEN

Soutenir les parcours de vie des personnes accueillies et les parcours professionnels des salariés, en développant le potentiel de chacun.

ÉCOUTE

Considérer toute personne comme un acteur responsable.

03

NOTRE VISION : ENSEMBLE, POUR UN PARCOURS DE VIE CHOISI

Pour mener à bien sa mission, l'association Les ailes déployées porte une vision : **permettre à chaque personne de construire un parcours de vie** qui ne soit pas déterminé par la maladie, le handicap, les contraintes institutionnelles ou les ruptures traversées.

Cette vision tient en quelques mots : ***Ensemble, pour un parcours de vie choisi.***

Ensemble, car un parcours de soins et d'accompagnement se construit avec les équipes, avec les proches lorsque la personne le souhaite, avec les pairs-aidants, les partenaires, les employeurs, les bailleurs, les acteurs culturels, sportifs, sociaux et sanitaires.

Pour un parcours de vie choisi, parce que l'accompagnement ne consiste pas à décider pour la personne, mais à créer les conditions de sa propre participation aux décisions qui la concernent, l'aider à **exprimer ses aspirations** et à reprendre une place dans la cité.

Un parcours de vie choisi n'est pas un parcours idéal, linéaire ou défini à l'avance. Il peut comporter des périodes de stabilité, de doute, de recul ou de reprise. Il est surtout fait de transitions : quitter l'hospitalisation, revenir à domicile, accéder à un logement, reprendre une activité, entrer dans l'âge adulte, changer de dispositif, traverser une crise, avancer en âge ou retrouver une stabilité dans la vie quotidienne.

Lorsque ces périodes de transition sont bien accompagnées, elles peuvent devenir des étapes de rétablissement, d'autonomie et d'inclusion.

C'est pourquoi l'association s'applique à **décloisonner les pratiques.** Les soins, l'accompagnement, l'habitat, l'emploi, la pair-aidance, le soutien aux proches, les pratiques culturelles et sportives, ainsi que les coopérations avec les partenaires du territoire ne sont pas des dimensions périphériques. Ces appuis concrets sécurisent les transitions, limitent les ruptures et rendent possible un parcours de vie choisi.

Le rétablissement : vivre avec ses vulnérabilités et s'appuyer sur ses forces

Pour l'association Les ailes déployées, le rétablissement ne se limite pas à la stabilisation d'une pathologie, à la réduction des troubles ou à la sortie d'un dispositif. Il constitue tout ce qui permet de **mener une vie satisfaisante, porteuse de sens** et conforme à ses aspirations, même si certains symptômes persistent. Cela implique de pouvoir à nouveau se projeter et faire des choix, maintenir ou reconstruire des liens avec son entourage, et être reconnu dans sa dignité.

Pour y parvenir, l'association Les ailes déployées agit à la croisée du champ **sanitaire, du médico-social, de l'insertion et de la citoyenneté.**

L'association Les ailes déployées agit à la croisée du champ sanitaire, du médico-social, de l'insertion et de la citoyenneté.

Le pouvoir d'agir : être acteur de ses choix

Le pouvoir d'agir est le fil conducteur de cette vision. Il repose sur la possibilité pour chaque personne, de comprendre les choix qui s'offrent à elle, d'exprimer ses préférences, de participer aux décisions qui la concernent et de s'engager dans son parcours de vie.

Soutenir le pouvoir d'agir, c'est donc reconnaître la **personne comme actrice de son parcours** et non comme simple bénéficiaire d'un parcours de soin ou d'accompagnement.

Cette exigence transforme les pratiques professionnelles. Elle suppose une écoute renouvelée, la personnalisation des réponses, la reconnaissance des savoirs d'expérience, l'association des proches lorsque la personne le souhaite et la coopération entre les différents acteurs du parcours. Elle invite également l'association à créer des occasions réelles de participation : dans les projets personnalisés, dans les instances, dans les démarches d'évaluation et dans la vie collective des unités.

→ Ainsi, le rétablissement donne l'horizon : permettre à chacun de reprendre appui dans sa vie et dans la cité. Le développement du pouvoir d'agir en est la condition : il permet de participer effectivement à la construction d'un parcours personnel. Ensemble, ils donnent sens à la vision de l'association Les ailes déployées : **accompagner chaque personne vers un parcours de vie choisi.**

Ici, je me sens écouté et considéré, pas seulement comme un patient mais comme une personne à part entière. La disponibilité et la bienveillance des équipes m'aident à avancer, à mon rythme, avec le sentiment d'être soutenu dans mon parcours.

Patient
de l'EJA

À l'ESAT Bastille, je suis accompagné pour apprendre un métier à mon rythme, développer mes compétences et construire un projet professionnel qui me ressemble. Les formations, les prestations, les mises à disposition et le soutien des job coachs m'aident à reprendre confiance et à envisager une insertion en milieu ordinaire ou protégé.

Travailleur à
l'ESAT Bastille

04 NOS RÉPONSES : RELIER LES SOINS, L'HABITAT, L'EMPLOI ET LA CITOYENNETÉ

Dans un contexte d'évolution rapide des besoins, l'association Les ailes déployées souhaite rapprocher ses interventions et les lieux de vie des personnes, renforcer les continuités entre les dispositifs et coordonner les différents acteurs.

Une offre de soins et d'accompagnement au service des parcours

La réponse de l'association Les ailes déployées repose sur une **offre plurielle** qui associe des modalités d'intervention complémentaires : hospitalisation complète, accueil de jour, post-cure, réhabilitation psychosociale, accompagnement médico-social, emploi accompagné ou protégé, habitat accompagné, consultation ambulatoire, pair-aidance professionnelle et soutien aux collectifs d'entraide.

Cette palette permet d'accompagner des personnes aux besoins différents, à **plusieurs étapes de leur parcours** : adolescents et jeunes adultes, adultes en insertion, personnes vieillissantes, personnes vivant avec des troubles psychiques, un handicap psychique ou intellectuel, des troubles du neurodéveloppement ou du spectre de l'autisme. Sa diversité est un **atout pour sécuriser les transitions,** éviter les ruptures et construire, avec les personnes concernées et les partenaires, des réponses adaptées à chaque territoire.

Où ?
Comment ?
Retrouvez à la fin de ce document l'ensemble de nos unités.

Des coopérations territoriales pour agir ensemble

Les unités sanitaires et médico-sociales contribuent aussi bien aux **réseaux de soins d'Île-de-France** (réseaux ados, jeunes adultes, réinsertion professionnelle...), qu'aux plateformes auxquelles elles appartiennent (emploi accompagné) ou aux dispositifs de coordination (réhabilitation psychosociale dans le Val-d'Oise).

Nos partenaires sont d'autant plus nombreux que nos unités sont non sectorisées et s'inscrivent au carrefour des hospitalisations de crise et des consultations de suivi. Cela concerne les structures hospitalières, CMP, médecins libéraux et structures privées ou d'utilité publique, qui forment un **grand panel de partenaires à Paris et en Ile-de-France.** La participation des équipes de soins aux CLSM (Conseils Locaux de Santé Mentale) permet d'interagir au plus près des besoins du territoire rapproché, de l'arrondissement parisien au département. L'implication dans les **PTSM (Projets Territoriaux de Santé Mentale)** garantit une proposition de soins conforme aux attentes régionales.

Accompagner des personnes aux besoins différents, à plusieurs étapes de leur parcours...

05

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2026
2030

2021-2025 : une étape décisive

Le projet associatif 2021-2025 a permis à l'association Les ailes déployées de consolider son socle commun, de structurer ses orientations et d'engager une **dynamique d'amélioration des pratiques de soins et d'accompagnement.** Sa réactualisation en 2024, construite à partir des retours des équipes, des unités et des instances, a confirmé la pertinence des orientations retenues tout en faisant émerger de **nouvelles priorités** telles que le renforcement de la place des personnes accueillies et de leurs proches, le développement des interactions entre unités, l'amélioration de l'accueil, le dialogue entre **soins, accompagnement et gestion,** et, enfin, le soutien des médiations culturelles, artistiques et sportives dans les parcours de rétablissement.

Cette période a aussi ouvert l'association aux **nouveaux champs de développement** que sont l'emploi, l'habitat, la pair-aidance, l'ancrage territorial et les coopérations partenariales.

Les démarches qualité et les certifications de la HAS ont confirmé la solidité de cette trajectoire et l'engagement des professionnels. Le projet 2026-2030 s'inscrit donc dans une continuité claire : **prolonger ce qui a été engagé, rendre les priorités plus lisibles et franchir une nouvelle étape,** en plaçant le rétablissement, le pouvoir d'agir et les parcours de vie choisis au cœur de l'action associative.

Des enjeux clés pour 2030

Les années à venir imposent une double exigence : **consolider ce qui a été engagé et mieux répondre à l'évolution des parcours.** Les situations accompagnées sont plus complexes, les attentes en matière de participation sont plus fortes, les besoins d'accès aux droits, au logement, à l'emploi, à la santé globale et à la vie sociale sont plus visibles. Dans ce contexte, l'association doit renforcer ce qui fait sa singularité : la capacité à relier les soins, l'accompagnement médico-social, l'habitat, l'emploi, la pair-aidance, le soutien aux proches et les partenariats territoriaux.

Pour la période 2026-2030, cette ambition se décline à travers trois orientations stratégiques :

- **Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accueillies et des professionnels**
- **Construire collectivement des parcours inclusifs et sans rupture**
- **Déployer une organisation participative, responsable et évolutive**

La **première orientation** précise la finalité du projet : permettre aux personnes d'être actrices de leur parcours et soutenir les professionnels dans leurs pratiques.

La **deuxième orientation** traduit cette finalité dans les étapes concrètes de la vie : soins, logement, emploi, liens sociaux, santé globale, citoyenneté.

La **troisième orientation** définit les conditions d'une action efficace et durable : une organisation lisible et coopérative, capable de décider, d'évaluer et de s'adapter.

Ces trois orientations fixent une ligne claire pour les cinq prochaines années : **faire du rétablissement et du pouvoir d'agir des principes concrets d'action,** au sein d'une association qui soutient ses équipes, sécurise les transitions de vie et agit avec ses partenaires au service d'une santé mentale pleinement inscrite dans la cité.

1 Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accueillies et des professionnels

*Renforcer le pouvoir d'agir suppose une information accessible, **une écoute réelle,** des espaces d'expression effectifs et une reconnaissance des capacités de chacun, y compris lorsque les situations sont complexes ou évolutives.*

Cette ambition engage les pratiques professionnelles et l'organisation du travail. Elle doit permettre aux collaborateurs de **participer aux évolutions de leur métier** en leur offrant des opportunités de coopération entre pairs autour de repères communs, et des espaces de délibération et de décision avec leur direction.

Il s'agit donc de donner toute leur **place aux personnes accompagnées** et reconnaître le rôle central des professionnels dans la qualité des parcours.

FOCUS L'HOSPITALITÉ, FONDEMENT DE NOTRE CULTURE DE L'ACCUEIL

Le pouvoir d'agir commence dès l'accueil. La manière dont une personne est reçue, orientée et reconnue dans sa singularité conditionne sa capacité à s'engager dans son parcours. À l'association Les ailes déployées, cette **culture de l'accueil repose sur l'hospitalité** et l'attention des premiers contacts.

Cette exigence concerne les personnes accompagnées, leurs proches, mais aussi les nouveaux professionnels. Elle se traduit par le soin apporté **aux temps d'admission et de préadmission,** par des informations accessibles, par une présentation claire de ce qui est proposé, et par une relation accueillante, respectueuse et sécurisante.

L'hospitalité est pour nous une condition essentielle du soin, de l'accompagnement et de la déstigmatisation.

Donner toute leur place aux personnes accompagnées

L'association Les ailes déployées souhaite poursuivre le développement de pratiques qui permettent à chacun de comprendre les choix possibles, d'exprimer ses préférences, de participer à l'élaboration de son projet personnalisé et d'être associé à l'évaluation de son parcours.

Cette ambition concerne aussi la **vie collective** des unités. Les espaces d'expression, les CVS (Conseils de la Vie Sociale), la CDU (Commission Des Usagers), les groupes de parole, les projets des usagers et les temps d'évaluation doivent permettre aux personnes accueillies de **contribuer davantage** aux décisions relatives à l'accueil, aux activités, aux conditions de vie, à l'information et à l'organisation des accompagnements.

Une attention particulière sera portée à la clarté des supports, à l'accessibilité de l'information et aux formes de communication adaptées, afin que la participation ne soit pas seulement un principe mais une possibilité concrète pour chacun.

Le CVS des ESAT est un endroit où tout le monde peut échanger. Il reste à mieux faire connaître ses domaines d'intervention auprès des élus, du personnel, des parents et des travailleurs.

Claire de Sagazan,
membre du Conseil d'administration et du CVS

Reconnaître les savoirs expérientiels et développer la pair-aidance

Le développement de la pair-aidance est un levier indispensable du pouvoir d'agir. Les pairs-aidants ne sont pas seulement porteurs d'un témoignage. Ils mobilisent une **expérience vécue, stabilisée et travaillée,** au service de l'accompagnement d'autres personnes concernées par des troubles psychiques ou des situations de handicap.

Avec la plateforme Orpairs, l'association Les ailes déployées a engagé la structuration et la diffusion de la **pair-aidance professionnelle dans ses unités et auprès de partenaires extérieurs.** Cette démarche suppose de clarifier la place des pairs-aidants dans les équipes, de soutenir leur formation, de reconnaître leurs **savoirs expérientiels** et de favoriser leur participation aux projets de soins, d'accompagnement, d'éducation thérapeutique et de rétablissement.

Plus largement, l'association entend **reconnaître les savoirs issus de l'expérience** comme une ressource pour améliorer ses pratiques. Elle souhaite développer le partenariat avec les patients et les personnes concernées, en les associant à l'accompagnement, mais aussi à la formation des professionnels, à la recherche et à la conception de nouvelles réponses. Déjà engagée au sein d'Orpairs et du Comité scientifique, cette démarche sera progressivement étendue aux projets et aux formations de l'association.

ORPAIRS : L'AFFIRMATION DU MÉTIER DE PAIR-AIDANT

Orpairs est la **plateforme de pair-aidance** de l'association Les ailes déployées. Elle coordonne des interventions de pairs-aidants professionnels au sein des unités et auprès de partenaires extérieurs afin de soutenir le pouvoir d'agir, l'autodétermination et l'accès au rétablissement.

Lancée fin 2022, la démarche s'est construite avec plusieurs unités pilotes : l'Espace Jeunes Adultes, l'Espace Ados, l'Espace Mogador, le Service d'emploi accompagné et le SAMSAH Escal', à travers des temps d'immersion, des formations-actions et un comité de pilotage. Le collectif Orpairs réunit depuis 2023 des **pairs-aidants professionnels,** des **pairs-aidants en formation** et des **personnes concernées** engagées dans l'entraide entre pairs.

Cette plateforme développe aujourd'hui des programmes collectifs animés par des pairs-aidants professionnels, notamment «Voyage en rétablissement». Centré sur la reprise de confiance, le programme aide les participants à mieux comprendre le rétablissement, à se «désidentifier» de la maladie et à redevenir acteurs de leur parcours.

Orpairs incarne une **évolution importante des pratiques :** les savoirs issus de l'expérience vécue ne sont plus seulement entendus comme des témoignages mais comme une ressource professionnelle, complémentaire des savoirs cliniques, éducatifs et sociaux.

Comment un patient peut-il devenir un aidant ?
C'est précisément le rôle d'Orpairs. Les personnes qui ont traversé des périodes de trouble psychique et qui ont réussi à mettre en place des stratégies adaptées sont souvent les mieux placées pour apporter leur aide.

Philippa Motte,
coordonnatrice de la Plateforme Orpairs

Soutenir le pouvoir d'agir des professionnels

Le pouvoir d'agir ne concerne pas uniquement les personnes accompagnées. Il concerne aussi les professionnels dont l'**engagement quotidien,** les compétences et la capacité à coopérer déterminent la qualité des parcours.

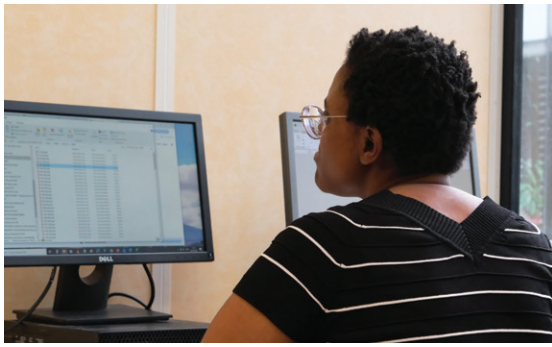
L'association Les ailes déployées soutient le développement du pouvoir d'agir des professionnels en leur donnant les moyens de comprendre les orientations associatives, de participer aux échanges collectifs, partager leurs pratiques, faire remonter les besoins du terrain et contribuer à l'évolution des organisations. Les collèges professionnels, les espaces d'analyse des pratiques, les démarches de supervision, les temps de formation, les budgets délégués et les instances de dialogue sont des **leviers essentiels.**

→ Cette dynamique vise à renforcer la **responsabilité collective,** à **éviter l'isolement** professionnel, à soutenir les **initiatives locales** et à faire vivre une culture associative commune.

Faire évoluer les postures professionnelles au service du rétablissement

L'évolution continue des postures professionnelles ne consiste pas seulement à proposer des soins ou des accompagnements de qualité. Il s'agit plus précisément de **construire avec la personne** les réponses les plus adaptées à sa situation, à ses capacités, à ses aspirations et à son rythme.

Afin de bien accompagner les personnes dans une logique de rétablissement, de respect des droits, de consentement et de reconnaissance de leurs capacités, l'association Les ailes déployées poursuivra le développement de la formation, de la réflexion éthique, de la veille scientifique et des pratiques innovantes. L'objectif est d'aller **bien au-delà de la simple prise en charge.**



Ce n'est pas aux personnes accueillies de s'adapter à nos structures de soins et d'accompagnement mais à nous de nous adapter à leurs besoins.

Dr Gilles Vidon,
psychiatre des Hôpitaux honoraire, administrateur

La politique médicale se fonde sur le principe du rétablissement. Elle valorise la diversité des apports théoriques et des pratiques au sein des unités de soin, ainsi que la recherche constante d'innovation.

Dr Héléna Brochard,
présidente de la CME

Les engagements professionnels réaffirmés

Quels que soient le secteur d'activité, le métier, la fonction ou le niveau hiérarchique, ***les salariés s'engagent*** *à l'égard des* ***personnes accueillies :***

Garantir
des soins et/ou un accompagnement personnalisés, en adaptant et en diversifiant les pratiques.

Associer
l'entourage familial, l'environnement social et professionnel de la personne accueillie.

Développer
l'écoute, la coopération et la solidarité entre les équipes et dans chacune d'elles.

Veiller
à la qualité de l'accueil (admission, cadre de vie, hébergement et restauration), y compris par l'obtention de labels attestant de la qualité des actions de l'association.

Travailler
en partenariat avec les autres professionnels pour favoriser la continuité du parcours et la diversité des possibilités qui s'offrent à la personne accueillie.

Associer les proches et les aidants, lorsque la personne le souhaite

Les proches et les aidants jouent un rôle essentiel dans les parcours de rétablissement, à condition que leur place soit pensée avec la personne concernée et dans le respect de ses choix. Au sein de ses dispositifs, l'association s'engage à **associer encore davantage les aidants.**

Cela implique de développer des programmes de psychoéducation et d'éducation thérapeutique, de soutenir les groupes de parole, de renforcer l'information des familles et de favoriser les coopérations entre les proches et les équipes. Les programmes tels qu'**ETAAP** (Éducation Thérapeutique pour les Adultes Autistes et leurs Proches) montrent l'intérêt d'une approche qui permet à la fois aux personnes concernées et à leur entourage de mieux comprendre les troubles, les rythmes, les besoins et les modes de communication de chacun.

ETAAP : MIEUX COMPRENDRE L'AUTISME POUR MIEUX VIVRE

Créé par le Centre Ressource en Remédiation Cognitive et Réhabilitation Psychosociale (C3RP) de l'hôpital Sainte-Anne, le programme d'Éducation Thérapeutique pour les Adultes Autistes et leurs Proches (ETAAP) propose une **compréhension collective du TSA,** de ses rythmes et des modes de communication qui lui sont propres. Il est expérimenté sur le site Bastille (Espace Mogador, Espace Jeunes Adultes, Service d'emploi accompagné) et sur le site Liège (Espace Ados). L'objectif est double : **aider les personnes concernées** à évaluer leur trouble dans différentes situations et **donner aux familles des outils** qui améliorent la vie quotidienne. Les retours d'expérience sont communiqués au C3RP, contribuant à la progression de la recherche.

2 Construire collectivement des parcours inclusifs et sans rupture

Construire collectivement des parcours inclusifs, coordonnés et sans rupture, c'est mieux articuler les réponses sanitaires, médico-sociales, sociales, professionnelles et territoriales ***autour des étapes de vie*** *des personnes accompagnées.*

Pour l'association Les ailes déployées, cette orientation vise à rendre les parcours plus lisibles, à préparer les passages entre les dispositifs et à mobiliser les relais nécessaires lorsque les besoins dépassent le périmètre d'un seul acteur. Elle traduit concrètement **la vision du parcours de vie choisi :** permettre à chacun de trouver, au bon moment, les appuis nécessaires pour se soigner, habiter, travailler, maintenir des liens et participer à la vie de la cité. Elle repose sur des coopérations durables entre les acteurs des territoires et sur une approche des parcours fondée sur la continuité, la participation et l'autodétermination des personnes accompagnées.

Construire des parcours de vie individualisés et évolutifs

Les parcours des personnes accompagnées ne sont ni linéaires ni uniformes. Ils peuvent comporter des périodes de stabilité, de reprise, de recul ou de réorientation. L'enjeu est de mieux **accompagner ces mouvements** en construisant des réponses adaptées. Les axes principaux sont le renforcement de l'évaluation des situations, la personnalisation des projets, l'accompagnement social et administratif, la préparation des sorties, l'accès aux droits, la coordination avec les partenaires extérieurs et la continuité des appuis après une hospitalisation, un accueil de jour ou un accompagnement médico-social.

Une attention particulière est portée aux **moments de transition :** passage de l'adolescence à l'âge adulte, sortie d'hospitalisation, retour à domicile, accès au logement, reprise d'une activité, évolution entre travail protégé et milieu ordinaire, vieillissement, changement de dispositif ou de territoire… Ces passages doivent être anticipés, accompagnés et réévalués avec les personnes concernées, grâce à un travail de coordination des parcours et des coopérations sanitaires et médico-sociales.

DES FILIÈRES ET DES PLATEFORMES POUR SÉCURISER LES PARCOURS DE VIE

Pour bien répondre à la diversité des situations, l'association Les ailes déployées souhaite **poursuivre la structuration de filières.** Objectif : mieux organiser ses compétences, ses relais internes et ses réponses aux difficultés psychiques.

Encore faut-il bien identifier les besoins pour mieux articuler les expertises, construire des parcours plus individualisés, mieux coordonnés et moins exposés aux ruptures. Pour cela, les filières s'organisent autour des adolescents et jeunes adultes, des troubles du neurodéveloppement, des situations associant troubles psychiques et handicap, ou avancée en âge.

L'association compte aussi s'inscrire dans une **logique de plateforme** au-delà de ses propres dispositifs et faciliter la coopération avec les partenaires extérieurs. Tout en rendant les ressources de l'association plus lisibles, les filières lui permettent d'assumer une responsabilité partagée auprès des populations d'Île-de-France.

Cette dynamique est **déjà engagée à travers plusieurs coopérations** : le Service d'emploi accompagné participe à la plateforme emploi accompagné à Paris ; l'association est membre de la plateforme de réhabilitation psychosociale Sud Seine-et-Marne ; elle coordonne la plateforme RENOVO, dédiée à la réhabilitation psychosociale dans le Nord-Ouest du Val-d'Oise ; elle est également en lien avec les ressources parisiennes de réhabilitation psychosociale, notamment le C3RP et la plateforme Paris Nord.

Développer les solutions d'habitat comme condition du rétablissement

Le **logement adapté n'est pas seulement une réponse matérielle** : il permet de se projeter, de retrouver des repères, de construire une vie quotidienne, de renouer avec son environnement et de reprendre place dans la cité.

Pour les années 2026-2030, l'association Les ailes déployées souhaite renforcer sa capacité à proposer ou à soutenir des solutions d'habitat diversifiées, en continuité **avec les unités Passerelle :** hébergement thérapeutique, logements accompagnés, résidence accueil, habitat inclusif, appartements associatifs ou partenariats avec des bailleurs et acteurs du logement.

PASSERELLE LAD
FOYER RELAIS THÉRAPEUTIQUE
MAISONS HOSPITALIÈRES DE CERGY

À BOIS-LE-ROI, UNE **RÉSIDENCE ACCUEIL** POUR SOUTENIR L'AUTONOMIE

Habiter chez soi, seul ou avec d'autres, procure à la fois sécurité, intimité et ouverture sur la vie. Dans le prolongement des évolutions ouvertes par la loi ELAN de 2018, les formes d'habitat partagé et accompagné permettent de **penser autrement le lien entre logement, autonomie et inclusion.**

C'est dans cette perspective que l'association étudie la transformation en résidence accueil du site de Chantemerle, à Bois-le-Roi. Destinée à des personnes dont les troubles sont stabilisés mais pour lesquelles l'accès à un logement totalement autonome reste fragile, elle proposerait des logements individuels complétés d'espaces partagés.

L'objectif est d'offrir un **cadre rassurant,** ouvert sur la vie locale, qui permette à chacun de construire sa vie quotidienne, de maintenir des liens, et de poursuivre dans les meilleures conditions son parcours de rétablissement.

L'association Les ailes déployées souhaite ainsi **faire de l'habitat un pilier du soin, de l'inclusion et de l'autonomie.**

Faire du travail et de l'activité des leviers d'inclusion

Le travail, l'activité et la formation sont des dimensions essentielles des parcours de rétablissement. Ils permettent de développer des compétences, de retrouver une utilité sociale, de renforcer l'estime de soi, de créer des relations et de se construire une place dans la société.

À travers l'**ESAT Bastille**, l'entreprise adaptée **SOTRES,** le **Service d'emploi accompagné,** la **Section d'adaptation spécialisée** (SAS), les deux hôpitaux de jour **Espace Mogador** et **EJA (Espace Jeunes Adultes)** et leurs différentes modalités d'accompagnement vers l'insertion professionnelle, l'association Les ailes déployées dispose d'une **expertise forte.**

Il s'agira de la consolider et de la rendre plus opérationnelle encore, grâce à la mise en place d'évaluations, parcours d'orientation, formations, stages, mises à disposition, ou encore d'accompagnements en milieu ordinaire ou de soutien aux employeurs.

Des passerelles peuvent être créées entre les dispositifs existants. Les évolutions récentes du cadre des ESAT ouvrent de **nouvelles possibilités** pour sécuriser les allers-retours entre milieu protégé et milieu ordinaire. L'association veut s'en saisir pour renforcer la liberté de choix, la mobilité des parcours et l'inclusion professionnelle des personnes accompagnées.

FOCUS

« CAFÉ INCLUSIVITÉ » : EMPLOYEURS ET PERSONNES ACCOMPAGNÉES, UN MÊME POUVOIR D'AGIR

Le Café inclusivité est la « boîte à outils » de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire. Organisé sur le site Bastille, il réunit chaque mois 20 à 40 personnes autour de thèmes spécifiques : divulgation d'une RQTH dans le milieu professionnel, accessibilité des postes de travail, adaptation des outils numériques… Les échanges sont diffusés sous la forme de **podcasts audio** partagés sur les **réseaux sociaux.** Ce format inédit permet aux entreprises de **comprendre les besoins des personnes accompagnées.** Ponctué de **témoignages sur des embauches réussies,** le Café inclusivité laisse envisager des interventions sur mesure auprès de grandes entreprises et d'acteurs publics de l'emploi.

ESAT BASTILLE : ÉLARGIR L'INCLUSION PAR LE TRAVAIL

Demain, les personnes accompagnées par l'ESAT Bastille devront pouvoir passer temporairement dans le secteur protégé avant d'évoluer à nouveau dans le secteur ordinaire. L'association souhaitant s'adresser à tous types de situations, la **création d'un service d'entrée** facilitera l'évaluation et l'orientation des personnes accueillies.

Les **10 job coachs** de l'association ont déjà permis de répondre à la loi pour le plein emploi (2023), qui donne aux ESAT de nouvelles marges de manœuvre (temps partiel, cumul ESAT/emploi classique, statut « assimilé salarié », coordination avec les Maisons Départementales des Personnes Handicapées, France Travail, Cap Emploi).

Nous devons pouvoir répondre à tout type de situations personnelles. Avec le décloisonnement des ESAT, les personnes seront accompagnées quand elles en auront besoin. Instaurer le choix de la mobilité est une vraie évolution.

Fabienne Giannelli, directrice des accompagnements et des parcours inclusifs

Développer les soins et l'accompagnement hors les murs

L'association dispose d'une offre de soins reconnue, structurée autour d'unités d'hospitalisation à temps plein et d'hospitalisation de jour. Ces dispositifs permettent d'accueillir, de soigner et d'accompagner des personnes vivant avec des troubles psychiques dans des cadres différenciés, adaptés à la diversité des besoins.

L'association souhaite prolonger cette offre par des modalités d'intervention hors les murs, dans la suite de l'activité du SAMSAH Escal'. Le développement **d'équipes mobiles, de suivis à domicile, de partenariats de proximité** et, lorsque cela est pertinent, d'outils de **télémédecine**, doit permettre d'intervenir au plus près des lieux de vie, faciliter l'accès aux soins et limiter les ruptures de parcours.

Dans cette même logique, les GEM (Groupes d'Entraide Mutuelle) occupent une place singulière. Fondés sur l'entraide entre pairs et l'autogestion, ils permettent aux personnes concernées de faire vivre des espaces de citoyenneté hors les murs des établissements et services. Ils ne relèvent pas du soin, mais constituent des ressources essentielles pour rompre l'isolement, soutenir le pouvoir d'agir et favoriser la participation sociale.

Prendre en compte la santé globale dans les parcours

Les personnes accompagnées peuvent être confrontées à des problématiques somatiques, addictologiques, nutritionnelles, psychomotrices, sociales ou liées au vieillissement. Ces dimensions doivent être repérées précocement, coordonnées et intégrées dans les projets personnalisés.

L'association Les ailes déployées souhaite ainsi renforcer une **approche globale de la santé mentale,** articulant soins psychiques, santé somatique, prévention, nutrition et addictologie. Elle envisage d'étoffer les compétences des professionnels, développer les formations adaptées aux besoins émergents et soutenir une culture commune du repérage, de l'orientation et de la coordination. Elle doit également s'appuyer sur une veille scientifique et éthique permanente pour que les innovations cliniques et thérapeutiques restent au service des personnes accompagnées.

Les pratiques culturelles, artistiques et sportives sont pleinement intégrées à cette approche. Elles soutiennent l'expression, la relation, l'ouverture aux autres, la lutte contre la stigmatisation et l'accès à la citoyenneté. Elles contribuent ainsi à faire de la santé globale une composante concrète du parcours de vie.

Près de la moitié des personnes porteuses de troubles psychiques connaissent une ou plusieurs addictions. La formation professionnelle doit intégrer cette réalité.

Martine Frager Berlet,
membre du Conseil d'administration,
Commission des usagers

L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

L'association Les ailes déployées fait de la pratique sportive un **outil d'amélioration des fonctions cognitives et de la qualité de vie.**

Quatre enseignants en activité physique adaptée ont été recrutés (un par pôle opérationnel). Leurs programmes sont conçus avec les équipes pluridisciplinaires. Les sites de Cergy et de Sénart comptent chacun une salle de sport. Une nouvelle salle sera prochainement aménagée sur le site Liège et une autre est à l'étude sur le site Bastille. Les pôles lancent des initiatives qui valorisent les personnes et contribuent à la cohésion de l'association : olympiades sportives, marches inter-unités...

CULTURE ET MÉDIATIONS ARTISTIQUES

Les **démarches artistiques et culturelles** menées dans les différentes unités visent l'expression artistique, le renforcement du lien entre professionnels et personnes accompagnées, la coopération des pôles et des territoires. À l'exemple de la chorale associative qui réunit patients, travailleurs, soignants et autres salariés, elles surmontent les préjugés et la stigmatisation.

Les actions culturelles menées au sein de l'association sont reconnues et confirmées depuis 2021 par le **label Culture et Santé** décerné par la DRAC et l'ARS Ile-de-France.

Renforcer les coopérations territoriales pour éviter les ruptures

La continuité des parcours dépend de la capacité des acteurs à travailler ensemble. En effet, l'association Les ailes déployées ne peut pas sécuriser seule toutes les dimensions d'un parcours de vie. Elle doit donc **renforcer ses coopérations** avec les hôpitaux, les professionnels libéraux, les acteurs sociaux et médico-sociaux, les bailleurs, les employeurs, les collectivités, les CLSM, les PTSM, les familles, les associations et les dispositifs de droit commun.

Ces coopérations visent à mieux repérer les besoins, orienter plus tôt, éviter les ruptures de parcours, préparer les sorties, soutenir l'inclusion dans les territoires et développer des réponses conjointes.

CONSEILS LOCAUX DE SANTÉ MENTALE (CLSM) : DES ACTIONS À POURSUIVRE ENSEMBLE

Le CLSM de l'agglomération de Cergy-Pontoise coopère avec Les ailes déployées dans le cadre des Maisons Hospitalières de Cergy et de la plateforme RENOVO, qui organise les parcours de soin et d'accompagnement dans le Nord-Ouest du Val-d'Oise.

Cette coopération aborde une **nouvelle étape à travers un projet d'hôpital de jour** tourné vers les 15-25 ans. Un second partenariat est envisagé à Savigny-le-Temple, en lien avec les Maisons Hospitalières de Sénart.

La participation de l'association au Conseil de direction du CLSM de Cergy-Pontoise est l'occasion de réunir tous les acteurs locaux de la santé mentale. Toute notion de concurrence ou de « domaine réservé » s'efface au profit de la volonté d'agir ensemble. Les échanges avec le siège de l'association sont rapides et efficaces, ce qui nous permet d'avancer toujours plus loin.

Geneviève Gagneux,
Coordonnatrice du Conseil Local de Santé Mentale, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

3 Déployer une organisation participative, responsable et évolutive

Le soutien apporté à la qualité des soins et de l'accompagnement ne saurait se passer d'une ***organisation claire, coopérative*** *et capable d'évoluer. Pour l'association Les ailes déployées, structurer l'organisation ne signifie pas l'alourdir : il s'agit de rendre les responsabilités plus lisibles, les décisions plus proches du terrain, les pratiques mieux coordonnées et les ressources plus adaptées aux besoins des personnes accueillies.*

Cette orientation est étroitement liée aux impératifs de qualité, d'évaluation continue, de formation, d'innovation, de coopération entre les métiers et de responsabilité collective. Elle doit permettre aux équipes de ***mieux agir ensemble,*** *aux pôles de renforcer leur* ***capacité d'initiative,*** *et à l'association de poursuivre son développement tout en préservant son exigence professionnelle, son esprit d'hospitalité et sa culture du dialogue.*

Faire vivre une gouvernance participative et lisible

Le projet associatif engageant l'ensemble de l'association, sa mise en œuvre impose de fixer un cap, suivre les priorités, arbitrer les moyens et rendre compte des avancées.

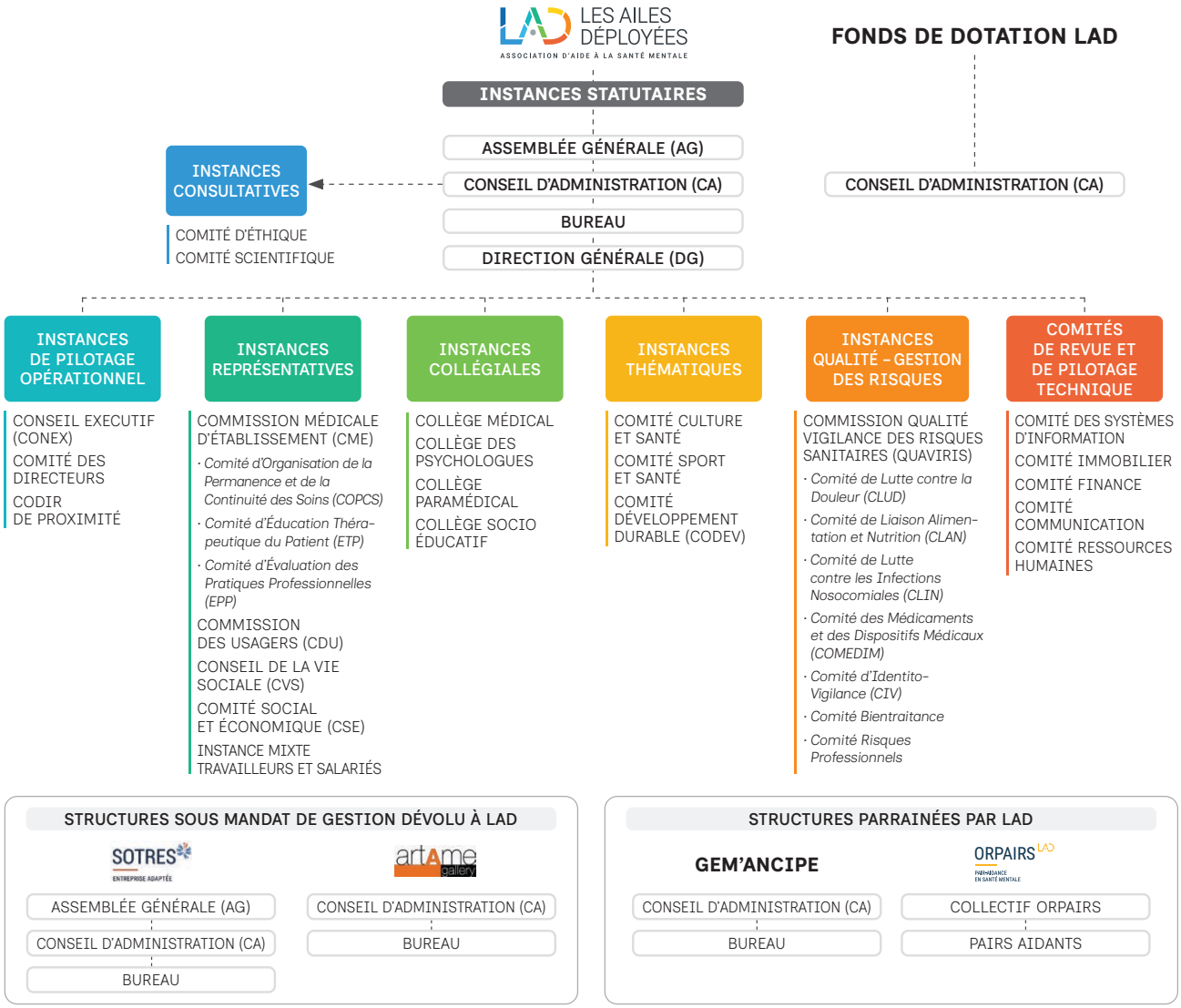
Le Conseil d'administration fixe les **grandes orientations de l'association** et veille à leur cohérence avec son objet, ses valeurs et ses responsabilités. Il s'appuie notamment sur les travaux du **Comité d'éthique** et du **Comité scientifique,** qui éclairent les choix institutionnels.

La Direction générale assure le pilotage global du projet associatif et sa déclinaison opérationnelle avec les directions de pôles, les directions fonctionnelles et les instances concernées. Les instances médicales, soignantes, sociales, médico-sociales, représentatives et thématiques contribuent à faire vivre le projet. Elles permettent de partager les enjeux, de croiser les expertises, de documenter les décisions et de soutenir une culture commune.

Les personnes accueillies, patients, travailleurs et proches sont également associés à cette dynamique. Leur participation aux **projets personnalisés**, aux instances représentatives, aux espaces d'expression, aux démarches qualité et aux évaluations est la condition d'un projet réellement orienté vers le pouvoir d'agir.

Toute gouvernance participative doit rester utile et lisible. Elle ne vise pas à multiplier les lieux de discussion sans effet, mais à mieux partager l'information, clarifier les responsabilités, soutenir les décisions et renforcer la capacité collective à agir.

Les instances de l'association



Soutenir les professionnels, les compétences et les parcours professionnels

Les professionnels sont **la première ressource** de l'association. La qualité des soins et de l'accompagnement est le fruit de leur engagement et de leurs compétences, ainsi que de leur capacité à coopérer et faire évoluer leurs pratiques.

Dans un contexte de tension des métiers du soin, de l'accompagnement et du secteur médico-social, l'association veille à l'attractivité de ses métiers, à la fidélisation et à la reconnaissance des professionnels. Elle soutient la qualité de vie au travail, la mobilité interne, les parcours de formation, la montée en compétences, l'analyse des pratiques, la supervision et les coopérations pluridisciplinaires. Dans un esprit de solidarité, et pour une intégration harmonieuse des nouveaux salariés, le tutorat doit devenir la règle.

L'évolution des besoins rend indispensable le **développement continu des compétences,** à travers un programme de formation structuré, centré sur les besoins identifiés dans les parcours, l'évolution des pratiques, la coopération interprofessionnelle, la qualité et le management des situations complexes…

Les encadrants sont eux aussi concernés : la formation au management, au pilotage des situations complexes, à la conduite du changement et à l'animation des collectifs de travail vise à mieux soutenir les équipes, favoriser la circulation de l'information et renforcer **la responsabilité collective.**

UN CYCLE DE FORMATION DES MANAGERS

Les formations obligatoires de l'association sont complétées par des **sessions pluriannuelles** selon les priorités des spécialités. Trois cycles centrés sur le leadership, l'innovation managériale et le pilotage des situations complexes accompagnent la montée en compétences des cadres. L'histoire, les valeurs et les principes d'action de l'association en constituent le socle commun.

Le baromètre social, un outil de pilotage de notre politique RH

*Réalisé tous les trois ans, le baromètre social permet de **mesurer la satisfaction** des professionnels, de repérer les points d'appui et d'identifier les progrès attendus. En 2024, 53% des salariés ont participé à l'enquête.*

84%

se déclarent **satisfaits de leur travail** au sein de l'association, soit une progression de 13 points depuis 2021

89%

se disent **motivés.** Les entretiens individuels et la formation figurent parmi les dimensions les mieux évaluées. Le baromètre met également en évidence des attentes en matière de dialogue, de reconnaissance, de rémunération et de perspectives professionnelles.

→ À partir de ces résultats, **un plan d'action est coconstruit** avec les directions opérationnelles de pôles. Il nourrit concrètement la politique de formation, la gestion des compétences et des mobilités, la prévention des risques professionnels et l'amélioration continue des conditions de travail.

Consolider une organisation en pôles au service des parcours

Notre nouvelle organisation opérationnelle doit nous permettre d'agir au plus près des personnes et des territoires. C'est pourquoi les pôles ont vocation à renforcer la coordination entre les unités, à faciliter les coopérations internes, à soutenir les pratiques professionnelles et à mieux mobiliser les ressources disponibles.

La **structuration en pôles** repose sur le principe de subsidiarité : les décisions sont préparées et prises au niveau le plus pertinent, au plus près des situations, tout en restant inscrites dans un cadre associatif commun. Cela permet de mieux orienter les personnes et d'éviter les ruptures de parcours.

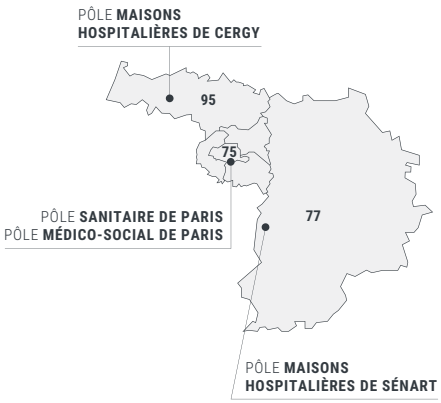
Cette organisation ne doit pas être comprise comme un découpage administratif. Elle est **un levier** pour mieux articuler les expertises, renforcer les responsabilités locales, soutenir les initiatives et **garantir une cohérence d'ensemble.**

UNE ORGANISATION EN PÔLES, OPÉRATIONNELLE DEPUIS 2026

Afin de renforcer la capacité d'action des unités et de porter les décisions au plus près des besoins, **l'association Les ailes déployées se structure désormais autour de cinq pôles : trois pôles sanitaires** (Paris, Cergy et Sénart), **un pôle médico-social** à Paris et un **pôle support mutualisé,** au service des pôles opérationnels.

Cette organisation vise à mieux articuler la stratégie associative, les réalités territoriales et les projets des unités. Les pôles ont vocation à soutenir les équipes, faciliter les coopérations, renforcer la lisibilité de l'offre et favoriser les réponses coordonnées aux situations complexes.

Ils permettent également de mieux **organiser le dialogue entre les unités,** les directions, les fonctions supports, les instances, les professionnels et les personnes concernées. Cette structuration ne doit pas éloigner la décision du terrain : elle doit au contraire permettre de mieux reconnaître les besoins locaux, les expertises professionnelles et les initiatives utiles aux parcours.



Faire de la qualité et de l'évaluation continue une préoccupation constante

Au-delà de l'engagement des personnels, la qualité des soins et de l'accompagnement passe par des méthodes partagées. Les démarches de certification et d'évaluation, notamment celles conduites par la Haute Autorité de Santé, sont des repères importants. Elles ne doivent pas être vécues comme des obligations ponctuelles mais comme une **opportunité d'amélioration**.

C'est dans cet esprit que l'association Les ailes déployées souhaite renforcer sa culture qualité. Il est utile d'en rappeler les principaux piliers :

- la **personnalisation** des parcours,
- le **respect** des droits,
- la **bientraitance,**
- la **sécurité** des soins,
- la **traçabilité,**
- la **gestion** des risques,
- le recueil de l'**expérience des personnes** accompagnées,
- l'analyse des **pratiques.**

Il s'agira de mieux utiliser les données disponibles, suivre des indicateurs pertinents, partager les résultats avec les équipes et les instances, et faire de l'évaluation un outil de progression collective.

FOCUS

HAS
HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

En 2026, les unités sanitaires de l'association Les ailes déployées ont été certifiées par la HAS avec un niveau de conformité de 91%.

L'ESAT Bastille et le SAMSAH Escal' ont fait l'objet d'une évaluation fin 2024 relevant la prise en compte de l'expression des personnes accompagnées, ainsi que la place accordée à la co-construction et à la personnalisation des projets d'accompagnement.

Inscrire l'innovation dans un cadre scientifique et éthique

L'innovation est nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins mais elle doit être **orientée, évaluée et partagée.** À partir d'initiatives déjà engagées, l'association entend amplifier ses démarches d'expérimentation, de recherche, de partenariat scientifique et de capitalisation des retours d'expérience. Tout l'enjeu est de diffuser des pratiques fondées sur des données probantes.

Le Comité scientifique et le **Comité d'éthique** ont un rôle important à jouer : ils doivent éclairer les choix de l'association, accompagner les transformations et garantir que l'innovation reste compatible avec les valeurs de l'association.

Cette approche doit permettre de faire évoluer les pratiques sans céder aux effets de mode ni perdre de vue l'intérêt des personnes accompagnées.

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE, UN ESPACE DE RÉFLEXION ET DE DIFFUSION DES SAVOIRS

Le **Comité scientifique** contribue à nourrir la **réflexion clinique et stratégique** de l'association. Il éclaire les questionnements contemporains autour du rétablissement et de l'inclusion.

À travers ses travaux, ses partenariats et ses actions de diffusion des connaissances, **il fait dialoguer les savoirs académiques, professionnels et expérientiels.**

Dans les années à venir, l'association renforcera son rôle dans la promotion de la santé mentale et le débat public. Afin d'accompagner les grandes transformations du secteur, le **cycle de colloques** annuels initié en 2022 sera poursuivi.

Le Comité scientifique porte également le prix **« Rétablissement et pouvoir d'agir »,** destiné à valoriser les initiatives, les recherches et les pratiques qui contribuent à des parcours plus inclusifs, participatifs et centrés sur les capacités des personnes concernées.

À travers ces actions, l'association Les ailes déployées affirme sa **volonté de contribuer** à l'évolution des pratiques, à la diffusion des savoirs et à la reconnaissance d'une santé mentale pleinement inscrite dans la cité.

Donner sa juste place au numérique et à l'intelligence artificielle

Le **numérique** transforme les pratiques de soin, d'accompagnement, de coordination et de gestion. Il peut améliorer la circulation de l'information, la traçabilité, l'aide à la décision, le pilotage des activités et la continuité des parcours. Mais il ne doit jamais se substituer à la relation, au discernement clinique ou à la responsabilité professionnelle.

L'association Les ailes déployées souhaite **développer des outils numériques** adaptés aux besoins des métiers, sécurisés, utiles aux équipes et respectueux des droits des personnes accompagnées.

L'innovation numérique devant rester au service de la qualité, de la sécurité et du pouvoir d'agir des personnes et des professionnels, l'intelligence artificielle doit faire l'objet d'une attention particulière : ses usages doivent être **évalués, encadrés et soumis à une réflexion éthique.**

FOCUS

LES ENJEUX ÉTHIQUES DE L'IA

En santé mentale, les **risques de l'IA** sont une perte progressive de qualification au profit de protocoles et systèmes automatisés, l'illusion d'une empathie des agents conversationnels, et une plus forte vulnérabilité des personnes en situation de fragilité. **Le Comité d'éthique** a engagé une **réflexion approfondie** sur le sujet, soulignant la nécessité de concilier innovation et bien commun.

Dans le domaine de la santé mentale, le traitement de données massives laisse entrevoir la possibilité de dérives vertigineuses. L'utilisation de l'IA doit donc être sécurisée et limitée aux seuls secteurs où elle démontre son efficacité.

Yannis Constantinidès,
professeur de philosophie et d'éthique appliquée, animateur du Comité d'éthique

Entretenir et adapter les environnements de soin, d'accompagnement et de travail

Les **bâtiments** de l'association participent pleinement à la qualité des soins, de l'accompagnement et des conditions de travail. L'environnement matériel n'est pas neutre : la configuration des espaces, leur accessibilité, leur sécurité, leur confort, leur qualité d'usage et leur performance environnementale influencent directement le quotidien des personnes accueillies comme celui des professionnels. Ils participent à leur bien-être.

L'association Les ailes déployées poursuivra ses efforts pour adapter et améliorer son **patrimoine immobilier** en menant une politique immobilière structurée, portée par un schéma directeur et par les grands chantiers initiés ou à venir, notamment sur les sites parisiens de Liège et de Bastille.

Ces améliorations conjuguent exigence technique, qualité architecturale, sobriété énergétique, adaptation aux usages et maîtrise des risques. Elles doivent mener à des bâtiments **plus accessibles**, plus sûrs, plus fonctionnels et mieux **adaptés aux évolutions des pratiques,** des publics accueillis et des organisations de travail.

Poursuivre le développement associatif avec exigence, lisibilité et responsabilité

Le développement associatif revient à consolider les expertises existantes, renforcer les réponses territoriales, préparer de nouveaux projets et assurer les moyens nécessaires à la mission de l'association.

Cela suppose une meilleure lisibilité de l'offre et un **pilotage rigoureux des projets** tout en facilitant la recherche de nouveaux partenariats, notamment en répondant à des appels à projets ou à des appels à manifestation d'intérêt.

Des coopérations institutionnelles, scientifiques, associatives et économiques, ainsi que la diversification des ressources, notamment par le **mécénat** ou la **taxe d'apprentissage,** sont également envisagées.

Le **développement durable** doit aussi guider les projets et les pratiques de l'association. La sobriété énergétique, la restauration, les déplacements, les achats, la réduction des déchets et les choix d'équipement participent à la responsabilité associative autant qu'aux conditions de vie et de travail. Les réponses doivent rester cohérentes avec la mission de l'association : utiles, soutenables, adaptées aux besoins des personnes et attentives à leur impact social, environnemental et économique.

Pour faire évoluer ses activités sans perdre son identité, l'association Les ailes déployées veillera à rester une association à taille humaine, attentive à la qualité des pratiques, responsable dans ses choix et capable d'agir avec les personnes, les équipes et les territoires.

NOTRE POLITIQUE ANTI-GASPILLAGE

La SOTRES, entreprise adaptée de l'association Les ailes déployées, met en œuvre les principes du développement durable dans son activité de restauration. Elle respecte les préconisations de **la loi EGalim :** 50% de produits durables, dont 20% de produits issus de l'agriculture biologique, tout en assurant diversification alimentaire et lutte contre le gaspillage.

Elle veille à **réduire les emballages,** à **limiter l'usage du plastique** et à **optimiser sa consommation d'eau et d'électricité.**

06 DE L'AMBITION À L'ACTION

Le projet associatif 2026-2030 constitue le cadre commun de l'association Les ailes déployées. Il fixe une vision, un cap et des orientations stratégiques partagées. Il n'a toutefois de sens que s'il est approprié par les pôles, les unités et les équipes, puis décliné au plus près des besoins des personnes accompagnées.

Une feuille de route partagée et opérationnelle

Le projet associatif donne le cap pour **les cinq prochaines années.** Il a été construit collectivement avec les professionnels et les personnes concernées, et s'adresse à l'ensemble des établissements, services et équipes de l'association.

Pour s'incarner concrètement, il se déclinera en projets opérationnels au travers des projets de pôle, puis des projets d'unité. Ces **projets pluriannuels** traduiront les orientations communes au plus près des besoins des équipes et des personnes accompagnées, selon les publics, les missions et le territoire de chacun.

Chaque année, ils donneront lieu à une **feuille de route opérationnelle,** construite avec les pôles, qui fixera les actions à conduire, leurs pilotes et leurs échéances. Ces actions seront inscrites et suivies dans le programme d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins (PAQSS).

Une feuille de route opérationnelle et partagée doit avant tout être utile : en reliant le cap associatif, les projets de pôle et d'unité et le quotidien des équipes, elle rend la mise en œuvre lisible, progressive et réaliste.

Un pilotage collectif

Le Conseil d'administration assure le suivi global du projet associatif, approuvé en Assemblée générale de juin 2026, en lien avec la Direction générale.
Le Conseil exécutif, les directions de pôles et les instances associatives contribuent à son **pilotage opérationnel.**

Les instances de l'association, notamment la CME, la CDU, les CVS, les collèges professionnels, le Comité scientifique et le Comité d'éthique, participent à l'analyse, à l'évaluation et à l'ajustement des actions engagées. Les personnes accompagnées, les proches, les professionnels et les partenaires doivent également être associés à cette dynamique, selon des modalités adaptées.

Le pilotage du projet associatif doit ainsi reposer sur une **responsabilité partagée :** fixer un cap commun, suivre les avancées, identifier les difficultés, ajuster les priorités et soutenir les équipes dans la mise en œuvre. Une communication régulière, accessible et adaptée aux différents publics accompagnera cette dynamique, afin de favoriser l'appropriation du projet, la circulation de l'information, le dialogue entre les sites et la valorisation des actions engagées.

Des indicateurs au service de l'action

Le suivi du projet associatif s'appuiera sur des **indicateurs permettant d'évaluer** l'avancement des orientations et leur effet concret sur les parcours. Ces indicateurs pourront porter sur la qualité et la continuité des parcours, la participation des personnes accompagnées, le développement du pouvoir d'agir, l'accès au logement et à l'emploi, la qualité de vie au travail, les coopérations territoriales, la formation des professionnels et l'évolution des pratiques.

L'objectif n'est pas de multiplier les indicateurs mais de **retenir des données utiles** à la décision et à l'amélioration continue. Le suivi combinera données quantitatives, analyses qualitatives, retours d'expérience, expression des personnes concernées et observations des professionnels.

Évaluer pour apprendre et progresser

L'évaluation du projet associatif ne doit pas être conçue comme une contrainte administrative, mais comme **le moyen** de mesurer l'effectivité des orientations stratégiques, d'identifier les besoins émergents, de valoriser les réussites, repérer les difficultés et faire évoluer les pratiques. Elle s'appuiera sur les démarches qualité, les certifications sanitaires, les évaluations médico-sociales, les retours des personnes accompagnées, les travaux des instances et les bilans des feuilles de route annuelles.

L'association Les ailes déployées souhaite ainsi renforcer sa **capacité collective** à analyser les pratiques, partager les savoirs, diffuser les expériences réussies et accompagner les transformations du secteur.

Faire vivre le projet dans la durée

La mise en œuvre du projet associatif fera l'objet d'un suivi régulier. Les **feuilles de route annuelles** permettront d'ajuster chaque année les priorités et les moyens.

En 2028, une revue intermédiaire permettra d'apprécier l'avancement des orientations, d'identifier les ajustements nécessaires et de tenir compte de l'évolution des besoins en santé mentale, des politiques publiques et des pratiques professionnelles.

Un bilan global sera réalisé en **2030.** Il permettra d'évaluer les avancées, les limites et les enseignements du projet associatif 2026-2030 et de préparer la suite.

07

CE QU'IL FAUT RETENIR...

Depuis 1959, l'association Les ailes déployées défend ***une conviction forte :*** *les personnes vivant avec des troubles psychiques, des troubles du spectre de l'autisme ou une situation de handicap psychique ou intellectuel doivent pouvoir être soignées, accompagnées et reconnues comme citoyennes à part entière. Cette conviction reste* ***le socle du projet associatif 2026-2030.***

Ce projet affirme une ***ambition claire :*** *soutenir le rétablissement et le pouvoir d'agir en reliant les soins, l'accompagnement, l'emploi, l'habitat, les liens sociaux et la participation à la vie de la cité. Il ne s'agit pas seulement de répondre à des besoins de prise en charge mais de sécuriser les transitions de vie et de permettre à chaque personne de construire, autant que possible, un* ***parcours choisi.***

Pour y parvenir, l'association Les ailes déployées se donne trois orientations stratégiques :

1

Renforcer le pouvoir d'agir des personnes accueillies et des professionnels

L'association entend donner **toute leur place** aux personnes dans les décisions qui les concernent, développer la pair-aidance, reconnaître les savoirs d'expérience, associer les proches lorsque la personne le souhaite et faire évoluer les postures professionnelles. Le **pouvoir d'agir des personnes** suppose aussi des professionnels formés, soutenus, reconnus et associés aux transformations.

2

Construire collectivement des parcours inclusifs et sans rupture

L'association souhaite mieux articuler les réponses sanitaires, médico-sociales, sociales, professionnelles et résidentielles. L'enjeu est de préparer les transitions, de renforcer l'accès aux droits, de développer les solutions d'habitat et d'emploi, de prendre en compte la santé globale, de structurer des filières lisibles et de consolider les **coopérations** territoriales.

3

Déployer une organisation participative, responsable et évolutive

L'association est d'abord un **collectif de femmes et d'hommes engagés** au service des personnes accompagnées. Ensemble, ils développent leurs compétences, consolident une culture qualité et contribuent à améliorer les environnements de soin, d'accompagnement et de travail.

Pour les années à venir, la **structuration en pôles** vise à rapprocher les décisions du terrain, à renforcer les coopérations et à soutenir les équipes. Cette dynamique s'accompagne d'un encadrement éthique des innovations numériques et scientifiques, afin qu'elles restent au service des parcours, des professionnels et du pouvoir d'agir des personnes.

Le projet associatif 2026-2030 n'est pas un document d'intention. Il sera décliné en projets de pôle et d'unité, puis chaque année en une ***feuille de route opérationnelle*** *construite avec les équipes. Son suivi reposera sur des priorités identifiées, des indicateurs utiles, des temps de bilan et l'expression des personnes accompagnées, des professionnels et des partenaires.*

À travers ce projet, l'association Les ailes déployées réaffirme son rôle : ***agir avec les personnes, les équipes et les territoires pour une santé mentale pleinement inscrite dans la cité.***

Pôle Maisons Hospitalières de Cergy

MAISON PARTENAIRES LAD | 95
71 lits

EJR LAD | 95
25 places

PASSERELLE LAD | 95
15 lits

PLATEFORME RENOVO LAD
séances / consultations

Pôle Maisons Hospitalières de Sénart

MAISON PARTENAIRES LAD | 77
55 lits

ESPACE DE JOUR LAD | 77
25 places

PASSERELLE LAD | 77
20 lits

Pôle Sanitaire de Paris

ESPACE ADOS LAD
16 places (Paris 8e)

ETR LAD
27 places (Paris 8e)

ESPACE FAMILLE & COUPLE LAD
séances / consultations (Paris 8e)

FOYER RELAIS LAD
17 lits (Paris 8e)

EJA LAD
12 places (Paris 11e)

MOGADOR LAD
25 places (Paris 11e)

ESPACE PHARE LAD
27 places (Paris 15e)

Pôle médico-social de Paris

SAS LAD
15 places (Paris 11e)

ESAT BASTILLE LAD
163 places

ATELIERS FAUBOURG (Paris 11e)

Ateliers Derrette (Paris 15e)

ateliers VIALA (Paris 15e)

SOTRES

SEA LAD
115 places (Paris 11e)

SAMSAH ESCAL' LAD
40 places (Paris 11e)

Autres unités

artAme gallery

ORPAIRS LAD
PAIR-AIDANCE EN SANTÉ MENTALE

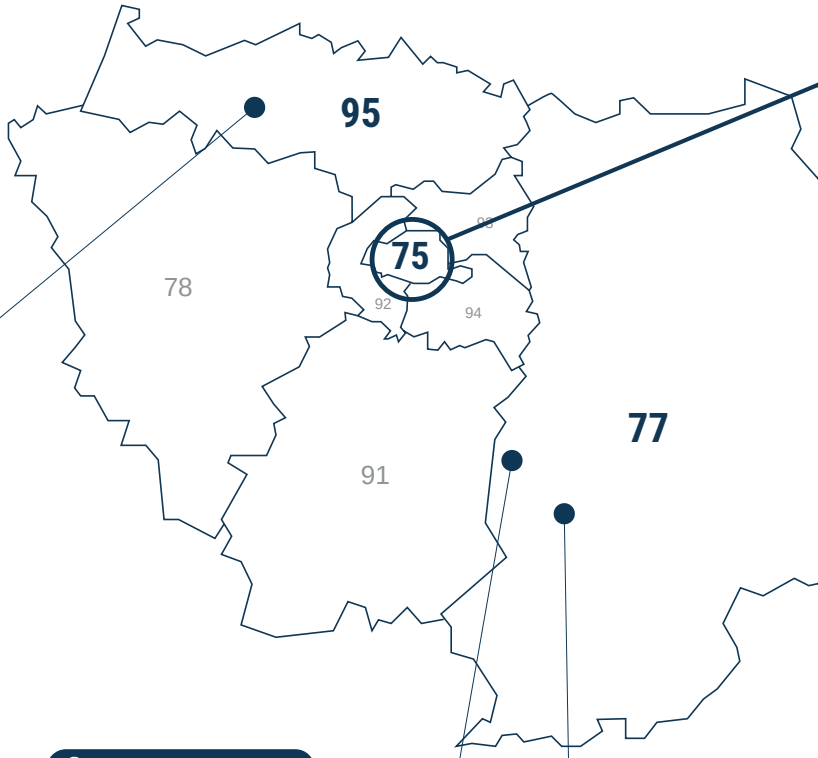
PRATIQUES & FORMATION LAD

- Hospitalisation temps plein
- Hospitalisation de jour
- Consultation / séances
- Accompagnement vers l'habitat ou à domicile
- Accompagnement vers l'emploi
- Entraide
- Formation

Nos unités en 2026

- Hospitalisation temps plein
- Hospitalisation de jour
- Consultation / séances
- Accompagnement vers l'habitat ou à domicile
- Accompagnement vers l'emploi
- Entraide
- Formation
- Siège social

Sites



Cergy-le-Haut (95)

PÔLE **MAISONS HOSPITALIÈRES DE CERGY**

- MAISON PARTENAIRES **71 lits**
- EJR **25 places**
- PLATEFORME RENOVO **consultations**
- PASSERELLE **15 lits**

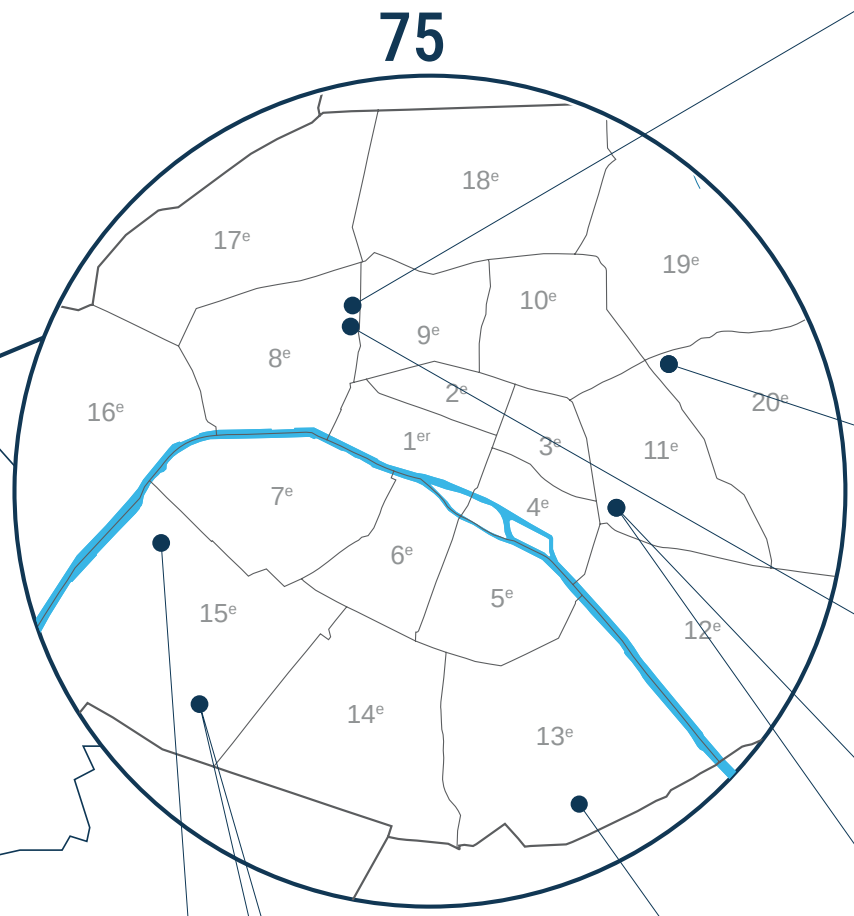
Savigny-le-Temple (77)

PÔLE **MAISONS HOSPITALIÈRES DE SÉNART**

- MAISON PARTENAIRES **55 lits** (relocalisation de Chantemerle)
- ESPACE DE JOUR **25 places**
- PASSERELLE **20 lits**

Bois-le-Roi (77)

- Projet d'usage en cours de définition



SITE EN TRAVAUX : RÉOUVERTURE FIN 2027

Liège (75 - 8e)

PÔLE **SANITAIRE DE PARIS**

>> Relocalisation sur le site de Bastille

- ESPACE ADOS **16 places**
- ESPACE FAMILLE & COUPLE **consultations / séances**

>> Relocalisation sur les sites des Maisons Hospitalières

- FOYER RELAIS **17 lits**

- SIÈGE SOCIAL
- ORPAIRS

Belleville (75 - 20e)

- GEM ARTAME GALLERY
  Géré par l'association Les ailes déployées

Amsterdam (75 - 8e)

PÔLE **SANITAIRE DE PARIS**

- ETR **27 places**

Bastille (75 - 11e)

PÔLE **SANITAIRE DE PARIS**

- EJA **12 places**
- ESPACE MOGADOR **25 places**

PÔLE **MÉDICOSOCIAL DE PARIS**

- SAS **15 places**
- ESAT BASTILLE / ATELIERS FAUBOURG **62 places**
- SOTRES **30 postes**
  Sous mandat de gestion
- SEA **115 places**
- SAMSAH ESCAL' **40 places**

Vergniaud (75 - 13e)

- PRATIQUES & FORMATION
  Organisme de formation

Castagnary (75 - 15e)

PÔLE **SANITAIRE DE PARIS**

- ESPACE PHARE **27 places**

PÔLE **MÉDICOSOCIAL DE PARIS**

- ESAT BASTILLE / ATELIERS PERRETTE **29 places**

Viala (75 - 15e)

PÔLE **MÉDICOSOCIAL DE PARIS**

- ESAT BASTILLE / ATELIERS VIALA **72 places**

NOUS CONTACTER

Siège social - 31, rue de Liège 75008 Paris
T : 01 43 87 24 63 | contact@lad.fr
www.lad.fr

LES AILES DÉPLOYÉES, ASSOCIATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL
N° SIREN 775 670 896

LES AILES DÉPLOYÉES
ASSOCIATION D'AIDE À LA SANTÉ MENTALE

Copyright : Les ailes déployées – Design : Artkas – Tous droits réservés – Septembre 2026