



**Association de Directrices, Directeurs, Cadres de direction
du secteur social, médico-social et sanitaire**

RAPPORT D'ORIENTATION - COMITE ETHIQUE -

Le 15 Décembre 2025

Introduction : L'éthique comme boussole dans un monde en mutation

A l'aube de 2026, les acteurs du secteur social, médico-social et sanitaire sont confrontés à des **dilemmes éthiques croissants** : tensions budgétaires, transformations des attentes des personnes accompagnées, et complexité des arbitrages à opérer. Dans ce contexte, le Comité Éthique de l'ADC propose ce rapport comme un **outil de réflexion**, pour aider les directions et les équipes à **clarifier leurs valeurs, interroger leurs pratiques, et prendre des décisions justes et éclairées**.

Comment concilier **l'impératif de justice sociale** avec les **contraintes économiques** ? Comment garantir que la personne accompagnée reste au cœur des décisions, même dans un environnement contraint ? Ce rapport explore ces questions, non pour apporter des réponses toutes faites, mais pour **ouvrir des pistes de réflexion collective**. Son ambition est de créer un **espace de dialogue où les dilemmes peuvent être partagés et où les réponses émergent de l'intelligence collective**.

Dans un contexte où les tensions budgétaires bousculent nos valeurs, un premier défi éthique s'impose : **comment concilier rigueur financière et mission humaine ?**

1. Contexte socio-économique : des tensions qui interrogent l'éthique

Le **contexte mondial complexe** ainsi que les **restrictions budgétaires** (déficit de la Sécurité sociale à 22,1 Md€, réductions ciblées sur la protection de l'enfance, le handicap, la dépendance, avec une baisse de 5 milliards d'euros pour les collectivités territoriales (**impactant directement la petite enfance**) et des restrictions sur les allocations et services dédiés aux personnes vulnérables) et les **incertitudes économiques** posent des questions éthiques fondamentales :

- **Comment concilier la nécessité de maîtriser les coûts avec l'impératif de bientraitance et de qualité d'accompagnement ?**
- Comment offrir aux personnes concernées, jeunes en protection de l'enfance, personnes en situation de handicap, en insertion, un accompagnement qui respecte leur **autodétermination**, malgré les restrictions ?
- **Question éthique clé** : "Dans un contexte de raréfaction des ressources, comment éviter que les logiques financières ne priment sur les valeurs humaines ?"

Ces contraintes révèlent un paradoxe : et si la vulnérabilité était une compétence à reconnaître plutôt qu'un problème à gérer ?

2. Inclusion et reconnaissance des vulnérabilités : un enjeu de justice

Les personnes en situation de vulnérabilité (handicap, précarité, dépendance) sont souvent perçues à travers le prisme de leurs **besoins**, plutôt que de leurs **compétences** et de leur **potentiel d'agir**.

- **Comment dépasser ce paradoxe** pour reconnaître leur pleine citoyenneté et leur capacité à contribuer à la société ?

- Le **"pouvoir d'agir"** est-il une réalité ou un slogan ? Quels outils éthiques (espaces de parole, co-construction des projets) permettent de le rendre effectif ?
- **Question éthique clé** : "Comment éviter que les dispositifs d'accompagnement ne renforcent, malgré eux, une forme de paternalisme ou d'infantilisation ?"

Reconnaître les compétences ne suffit pas : comment concilier, au quotidien, éthique de conviction et éthique de responsabilité ?

3. Éthique et sens de la mission : concilier conviction et responsabilité, réaffirmer l'éthique comme boussole dans l'action publique

Les directions et les professionnels sont souvent tiraillés entre :

- **L'éthique de conviction** (porter des valeurs fortes : dignité, justice, inclusion).
- **L'éthique de responsabilité** (gérer des contraintes : budgétaires, réglementaires, organisationnelles).

Comment naviguer entre ces deux impératifs ?

- En **créant des espaces de réflexion éthique** au sein des établissements, où les dilemmes peuvent être exposés et discutés collectivement.
- En **interrogeant les pratiques** : "Nos décisions respectent-elles vraiment les valeurs que nous affichons ?"
- **Question éthique clé** : "Comment éviter que la pression managériale ou les urgences opérationnelles ne relèguent l'éthique au second plan ?"

L'hybridation des modèles pourrait être une perspective. Mais comment en faire un levier éthique, au service des personnes et des équipes ?

4. Hybridation et adaptation, vers de nouveaux modèles : L'hybridation serait-elle un potentiel levier de résilience ?

- **L'hybridation des métiers et des organisations** : Comment cette approche peut-elle favoriser l'agilité nécessaire pour répondre aux besoins changeants des publics accompagnés, tout en garantissant la qualité et l'éthique des interventions (Charte éthique ?) ? Le comité éthique propose une réflexion sur cette dimension de l'hybridation des métiers, phénomène relativement récent, dont la thématique est pressentie aux JNEF de l'ADC 2026. La question de **l'hybridation pourrait constituer un fil rouge** pour l'année en cours.
- **Innovation et adaptation** : Quels espaces de liberté et quels cadres éthiques pour encourager l'innovation sans perdre de vue les valeurs fondamentales des établissements et services en lien avec celles de l'ADC, au service des personnes concernées et accompagnées ? (Impact de l'IA au sein des organisations et des publics)

Conclusion : Oser le questionnement pour avancer ensemble

Ce rapport ne prétend pas apporter des solutions toutes faites. Son objectif est d'**ouvrir des pistes de réflexion**, pour que chaque acteur — direction, cadre, professionnel de terrain — puisse **interroger ses pratiques** et **éclairer ses décisions**.

Dans un monde où les certitudes s'effritent, la force du Comité Éthique de l'ADC réside dans sa capacité à **créer des espaces de dialogue**, où les dilemmes peuvent être partagés et où les réponses émergent de l'intelligence collective.

" Et si la première étape pour agir avec justesse était de s'autoriser à questionner, ensemble ?"

Christelle AUDUREAU

Présidente du Comité Éthique ADC