

ENTRAIDE & SOLIDARITÉS

PROJET D'ETABLISSEMENT 2022-2027

Préambule

Le projet d'établissement a pour finalité de :

- garantir le droit des personnes accompagnées
- fédérer l'ensemble des acteurs
- disposer d'un référentiel interne
- disposer d'un support d'information et de communication.

Il a été rédigé par un groupe représentatif de l'Association composé de salariés et de bénévoles, qui a travaillé à sa rédaction de janvier à mars 2022.

Il est l'une des déclinaisons opérationnelles du projet associatif qui affirme les valeurs, les missions et les principes d'action de l'association. A ce titre, le projet d'établissement décrit les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'Association. Il définit des modalités de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, et dresse des objectifs globaux.

Le projet d'Etablissement est décliné en projets de pôles et de services, travaillés au sein de chaque équipe.

Il a été présenté en Conseil d'Administration le 23/06/22 et en Conseil de Vie Sociale le 06/07/22.

« Les réalisations sont ce qu'elles sont. Elles seront progressivement dépassées. La conviction qui les suscite, elle, ne passera pas ». – Père PINEAU, 1962, extrait du Livret Statutaire



Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1- MISSIONS, VALEURS DE REFERENCES, ET BUT DE L'ASSOCIATION (EXTRAITS DU PROJET ASSOCIATIF) | 2 |
| 1.1- Une Histoire | 2 |
| 1.2- Des valeurs | 3 |
| 1.3- Des missions | 4 |
| 2- CARACTERISTIQUES ET BESOINS DES PERSONNES ACCOMPAGNEES | 6 |
| 2.1- Notre perception de l'exclusion..... | 6 |
| 2.2- Un contexte national inquiétant : la crise après la crise | 6 |
| 2.3- Des paliers vers l'autonomie | 7 |
| 2.4- Le travail et la formation : des valeurs centrales | 8 |
| 2.5- Des publics nécessitant un accompagnement spécifique | 8 |
| 2.6- Le soin pour lutter contre les conséquences de l'exclusion | 11 |
| 2.7- La justice..... | 11 |
| 3- ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT..... | 13 |
| 3.1- La Gouvernance (extrait du projet associatif) | 13 |
| 3.2- Un organigramme par « pôles » | 14 |
| 3.3- L'organisation des moyens humains | 14 |
| 3.4- Les moyens matériels..... | 16 |
| 3.5- La promotion de l'expression, de la Participation et de la Citoyenneté | 17 |
| 3.6- Un partenariat souhaité et une réflexion en réseau | 18 |
| 4- SERVICES PROPOSES | 20 |
| 4.1- Les activités et les actions | 20 |
| 4.2- Les principes d'actions..... | 20 |
| 4.3- Les services de l'Association | 22 |
| 5- OBJECTIFS D'AMELIORATION ET DE DEVELOPPEMENT..... | 23 |
| 5.1- Axe d'amélioration 1 : Observer et Mesurer | 23 |
| 5.2- Axe d'amélioration 2 : Anticiper et Prospecter..... | 24 |
| 5.3- Axe d'amélioration 3 : S'équiper, S'outiller..... | 25 |
| 5.4- Axe d'amélioration 4 : Suivre, Evaluer | 26 |
| 5.5- Axe d'amélioration 5 : Communiquer | 26 |
| 5.6- Objectif transversal 1 : La transition écologique | 27 |
| 5.7- Objectif transversal 2 : La Qualité de Vie au travail..... | 27 |
| 5.8- Objectif transversal 3 : Les démarches participatives..... | 28 |



1 - Missions, valeurs de références, et but de l'Association (extraits du projet associatif)

1.1- Une Histoire

En 1947, quelques jours avant Noël, à la sortie de la guerre, le centre de Tours est encore en ruines. Un homme, sortant de prison, croise l'Abbé Pineau alors aumônier de la maison d'arrêt et lui demande de l'argent. L'abbé partage avec lui un casse-croûte et la conversation s'engage : « dans quelques jours ce sera Noël et je serai toujours aussi gueux après qu'avant ». L'abbé décide de faire quelque chose pour ceux qui s'abritent dans les ruines ou les cabanes de jardin, ceux qu'on appelle les « clochards » et qui, pour lui, sont des « frangins ».

Dès le début de l'année 1948, entouré d'une quinzaine de bénévoles prêts à s'investir sans réserve, à donner temps, compétence et argent, l'Abbé Pineau aménage, dans l'urgence, un grenier pour l'hébergement d'hommes à la rue, un accueil spécifique pour les femmes dans un hôtel, une permanence d'accueil et un vestiaire.

Le 3 décembre de la même année l'association « Entr'Aide Ouvrière », renommée en 2018 « Entraide et Solidarités », est née. Elle vient en aide à tous les malheureux, plus spécialement aux chômeurs, sans distinction de race ou de religion. En parallèle, l'Abbé Pineau crée une association jumelle, avec un Bureau et un budget propre, le Comité d'Aide aux Détenus (CAD) pour favoriser l'insertion des sortants de prison et limiter la récidive. Les deux associations fusionnent en 2015.

Dans le respect des principes de laïcité, les bénévoles sont animés par leur croyance dans les potentialités de chacun, en l'indiscutable dignité de tous et aux possibilités de rétablissement de l'Homme dans toutes ses dimensions. Ainsi, leurs actions ne se limitent pas à des œuvres de charité ou d'assistance mais elles visent à offrir aux personnes en grande précarité un soutien pour trouver un travail, un logement, une place dans la société.

Dans un système social, économique et politique qui ne répond pas aux besoins des plus précaires, l'Entraide s'est battue :

- Pour créer de nouveaux lieux d'accueil : foyer pour femmes, hébergements pour hommes, garderie, etc.
- Pour diversifier les réponses : mise en place d'un service médico-social, d'un service de suite, d'une permanence médicale, de cours d'alphabétisation, de chantiers d'insertion, de dispositifs d'accompagnement dans l'emploi ou dans le logement, etc.
- Pour sensibiliser, informer, alerter et dénoncer la situation des plus précaires auprès du grand public et des autorités : création d'un journal « Perspectives », organisation de collectes, d'appel aux dons, d'espaces de réflexion, de portes ouvertes, etc.
- Pour renforcer son collectif : création du bulletin de liaison des équipes de l'association, association des salariés aux instances de gouvernance de l'association, mise en place de colloques, etc.
- Pour renforcer son action : parce que l'association ne veut ni ne peut, toute seule, mener une réflexion et une action efficace, elle se rapproche d'autres associations et prend part aux travaux inter-associatifs de la FNARS (aujourd'hui FAS – Fédération des acteurs de la solidarité), de la FARAPEJ (Fédération des associations Réflexion Action Prison Et



Justice), de l'ANVP (Association Nationale des Visiteurs de Prison) et du réseau Uniopss/Uriopss (Union des organismes privés à but non lucratif du social et de la santé).

1.2- Des valeurs

□ Le respect et la promotion de la personne

Entraide et Solidarités défend les principes suivants :

- Tolérance et absence de jugement de valeur de la part de tous sur les causes de l'exclusion de chaque personne
- Egalité entre les personnes
- Dignité humaine
- Droit à la différence

Ces valeurs sont d'autant plus affirmées qu'elles s'adressent à des personnes fragiles, exclues ou isolées qui peuvent difficilement faire valoir leurs droits.

□ La solidarité et la fraternité

Les actions d'Entraide et Solidarités comportent toujours une dimension solidaire et fraternelle se traduisant par :

- L'intérêt porté à l'autre
- L'entraide et la complémentarité d'acteurs différents par leurs origines, expérience, âge, statut, pour venir en aide aux personnes en difficulté
- Le soutien aux solidarités naturelles (familles, amis, entourage et pair-aidance)

□ L'engagement pour une transformation sociale

Forte de ses valeurs fondatrices, Entraide et Solidarités aspire à une transformation sociale visant à garantir :

- la justice sociale c'est-à-dire une société promouvant l'égalité des droits et la solidarité
- un développement équitable qui prévient les exclusions et satisfait les besoins en santé, éducation, habitat et emploi
- un développement vivable et viable qui crée des richesses et améliore les conditions de vie matérielles de tous, tout en préservant la diversité des espèces et les ressources naturelles et énergétiques

Elle se positionne comme un partenaire des autres acteurs de la lutte contre les exclusions et de l'accompagnement des personnes avec des difficultés spécifiques. Elle sait défendre, dans une approche constructive, ses principes d'action.



1.3- Des missions

□ Répondre dans l'urgence aux besoins de toute personne en situation précaire

Entraide et Solidarités s'engage à répondre, dans l'urgence, à des besoins élémentaires : manger, dormir, se soigner, retrouver des ressources, accès aux droits fondamentaux en :

- Accueillant toute personne sans discrimination d'aucune sorte
- Allant vers les personnes qui ne font pas spontanément de démarches
- Travaillant avec un réseau de partenaires

□ Lutter contre l'exclusion

Constatant à quel point l'errance contribue à la dégradation de la personne et combien le processus d'insertion est long et aléatoire, il nous paraît crucial de développer des actions préventives permettant de lutter contre les exclusions. Entraide et Solidarités agit dans différents domaines : accès au savoir, formation, promotion de la santé, droit au logement, insertion sociale et professionnelle, prévention et lutte contre les violences conjugales et prévention de la récidive.

□ Développer le pouvoir d'agir et l'insertion dans la Cité des personnes démunies

Chaque individu possède en lui des potentialités lui permettant d'être acteur de son propre changement. Cette conviction conduit les différents intervenants à passer d'une logique de réparation à une logique de développement.

Aussi ambitieuse que soit cette mission, elle est sans doute la plus fondamentale car elle permet à toute personne de découvrir ses potentialités, de reconstruire des repères, des codes culturels et sociaux et de retrouver confiance pour viser son autonomie et l'exercice de sa citoyenneté.

Entraide et Solidarités accompagne dans toutes les dimensions de la vie, en sécurisant le parcours des personnes et en s'appuyant sur les facteurs majeurs d'insertion : le logement, la formation, le travail, la santé et la vie citoyenne.

□ Favoriser et valoriser l'expression des personnes en situation de précarité

L'action d'Entraide et Solidarités repose sur l'écoute de la parole des personnes en situation de précarité afin qu'elles puissent, elles-mêmes, défendre leurs droits et définir leur projet de vie. L'association soutient cette parole en sensibilisant et interpellant le grand public et les autorités afin qu'elle soit entendue et prise en compte.

Ainsi, Entraide et Solidarités s'engage à jouer un rôle actif et co-responsable. Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques, elle propose des adaptations ou des innovations nécessaires, elle interroge la pertinence des critères et des indicateurs d'évaluation et elle dénonce des dysfonctionnements, toujours dans l'intérêt des personnes les plus précaires.



□ **Défendre et promouvoir le projet associatif d'Entraide et Solidarités au service du territoire**

Dans le cadre de ses missions, Entraide et Solidarités développe et s'implique dans un réseau de partenaires. Elle souhaite mettre en synergie les différentes compétences et observations du territoire afin de garantir la complémentarité et la cohérence des actions pour un accompagnement de la personne dans sa globalité et sans rupture.



2- Caractéristiques et besoins des personnes accompagnées

2.1- Notre perception de l'exclusion

Les causes de l'exclusion sont multiples : une perte d'emploi, une rupture affective, une perte de logement, un problème de santé, un déracinement géographique : bien souvent synonyme de pauvreté, l'exclusion se caractérise souvent par une absence ou une dégradation du lien social, qui par contrecoup affecte le sentiment d'utilité sociale et l'estime de soi.

Nous notons différentes formes d'exclusions :

- L'exclusion socio affective, qui est la perte de sentiment d'appartenance à un groupe (ex. camarade de travail). L'individu ne peut pas trouver de reconnaissance, de valorisation de soi. Son estime de soi est altérée. Le sentiment d'appartenance, la socialisation est pourtant un processus premier et ce n'est qu'avec la socialisation qu'il y a individuation.
- L'exclusion psychologique, qui est la perte d'identité, le sentiment de ne pas exister, la perte de confiance en soi, en ses capacités. Il y a possible perte de la notion du temps qui provoque souvent une impossibilité de se projeter dans l'avenir. Le temps n'étant plus perçu et vécu de la même manière, la souffrance associée au sentiment d'inutilité peut conduire l'individu dans la recherche de palliatifs : l'alcool, les toxiques. L'exclusion peut développer des sentiments de honte. L'individu cache sa situation, ment pour ne pas subir l'humiliation de sa déchéance. L'individu perd l'estime de soi, et laisse progressivement s'installer un climat de doute et d'incompétence.

2.2- Un contexte national inquiétant : la crise après la crise

La crise du coronavirus a frappé un monde déjà inégalitaire. Elle a exacerbé ces inégalités en fragilisant les plus vulnérables. Et malgré la multiplication des appels à penser un monde d'après plus juste et plus durable, la réponse à la crise a largement alimenté la spirale des inégalités, enrichissant les plus riches et fragilisant les plus précaires.

Des pauvres encore plus pauvres,

Dès l'automne 2020 plusieurs associations caritatives alerté sur le risque du basculement de la pauvreté liée à la crise avançant le chiffre d'un million de personnes supplémentaires à risque. Cette analyse est secondée par le CREDOC (Centre de Recherche pour l'Etude de l'Observation des Conditions de vie) qui estime que 4 millions de personnes supplémentaires sont en situation de vulnérabilité, à cause de la crise. Ce qui les conduit à reporter ou à renoncer à des dépenses essentielles de logement, de santé et d'alimentation. Le nombre de personnes dépendant de l'aide alimentaire pourrait atteindre 7 millions de personnes soit 10 % de la population française selon le dernier décompte du Secours Catholique.

Les travailleurs et travailleuses précaires intérimaires, temps partiel subi, etc. ils étaient nombreux à ne pas rentrer dans les cases du chômage partiel proposé par l'État, faute d'avoir assez d'heures travaillées à justifier en 2019. En novembre 2020, l'INSEE alertait sur le fait que plusieurs centaines de milliers de travailleurs précaires étaient parmi les premiers à perdre leur emploi à cause de l'arrêt de l'économie.

La fondation Abbé Pierre établit un état du mal logement 2022 et fait les constats suivants : « La réduction de l'offre de logements sociaux disponibles (80 000 attributions de moins dans le parc Hlm en 2020), la chute de la construction de logements sociaux qui n'a jamais été aussi basse depuis 15 ans et le blocage de la mobilité résidentielle qui en résulte dessinent les tendances lourdes d'une crise du logement dont l'ampleur n'est pas suffisamment prise en compte. »



Le nombre de sans domicile a doublé depuis 2012 et s'élève aujourd'hui à 300 000 personnes au moins.

Le nombre de nuitées hôtelières a quintuplé en 11 ans (14 000 en 2010 à 74 000 en 2021). Un demandeur d'asile sur deux n'est pas hébergé dans le dispositif national d'accueil, structurellement sous-dimensionné.

472 personnes sont expulsées chaque jour, dont 64 % pendant la trêve hivernale ; 91 % de ces expulsions sont sans solution apportée aux personnes concernées. En mai 2021, 22 189 personnes vivent dans 439 lieux de vie informels, soit une augmentation de 2 810 personnes par rapport à décembre 2018.

En sept ans, la demande de logement social a progressé cinq fois plus vite que le nombre de ménages et deux fois plus vite que le nombre de logements sociaux, pour atteindre 2,2 millions de ménages. Le nombre de sans domicile a doublé depuis 2012.

Nous constatons également une dématérialisation trop rapide des administrations qui ignore la fracture numérique de toutes les personnes précaires bloquées dans leurs démarches et intervient dans un contexte de fonctionnement à flux tendu qui entravait déjà l'accès aux droits et l'accompagnement de nombreux ménages. Elle invisibilise le manque structurel de moyens de l'administration et des organismes d'aide, en faisant disparaître les files d'attente et en limitant la présence physique des usagers dans les locaux. Cet affaiblissement du service public fait reposer l'accompagnement des ménages sur un secteur social et associatif à bout de souffle.

Des politiques publiques telle que le Logement d'abord initiée en 2017 ont permis d'apporter de nouvelles réponses, l'Entraide s'y est engagée par le biais du dispositif AVDL par exemple.

Mais tant au plan national qu'à l'échelon local, le sentiment est que ces promesses n'ont pas pu porter leurs fruits. Il reste à renforcer, généraliser et ancrer cette politique pour créer et porter des dispositifs innovants répondant aux besoins des publics à la rue.

2.3- Des paliers vers l'autonomie

Si la volonté est de s'inscrire dans cette logique du logement d'abord cela demande parfois des moyens, des dispositifs ou des partenariats qui ne sont pas encore assez établis.

Les solutions d'hébergement et d'accompagnement proposées par l'Entraide sont définies en fonction des différents publics Hommes, Famille, Couples sans enfants, Femmes, Migrants, Mineurs isolés. Ils peuvent être accueillis suite à des problématiques d'endettement, d'expulsion, de sortie d'institution, d'exil, de violence, de santé et doivent proposer des solutions en fonction du « poids » de ces problématiques dans le projet d'accès au logement et à l'emploi.

En fonction de leur autonomie ou de leurs ressources, les personnes accueillies peuvent être orientées vers différents services.

Avec des solutions très proches de l'autonomie, l'Accompagnement social Lié au logement (ASLL), ou le service Relogement et Accompagnement des Réfugiés (RAR) sont un soutien temporaire aux personnes dans leur logement. Ces publics d'origine étrangère ou non connaissent une situation stable, et sont accompagnés dans leur propre logement.

D'autres solutions plus soutenantes sont proposées telles que le CHRS Diffus et l'IML (Intermédiation Locative) avec des accompagnements renforcés dans des logements de l'Association répartis dans l'agglomération. Cela correspond à des publics connaissant des situations de fragilité administrative, budgétaire, psychologique, de parentalité ... Lorsque la situation est équilibrée, une demande de logement autonome sera effectuée.

Puis des dispositifs comme le CHRS Collectif et la pension de famille sont mis en œuvre au sein de l'Association, pour un public ayant encore besoin d'un étayage fort et de l'appui durable d'un collectif.



Les grands marginaux, public très désociabilisé, nécessitent quant à eux, des modalités d'accompagnement spécifiques adaptées aux difficultés qu'ils rencontrent. Dans le cadre du Logement d'Abord et de la politique « de la rue au logement », l'Association a pu proposer des projets innovants tels que La Maison, un dispositif d'accueil en structures mobiles pour un accompagnement social et un premier pas vers une solution d'hébergement/logement. Ce projet s'inscrit dans la poursuite de notre service AVDL, mais surtout en lien étroit avec les Maraudes et le Service d'Accueil et d'Orientation.

Ces publics connaissent bien souvent un parcours de vie fait de fractures multiples : fragilité psycho-sociale, carences éducatives et affectives, difficultés scolaires, difficultés d'insertion sociale et professionnelle, difficultés financières, problèmes de santé récurrents, addictions. Ils ont souvent peu de ressources dans l'environnement social, ce qui est un trait commun à grand nombre de personnes accueillies en particulier de par la défaillance ou l'absence de soutien familial.

2.4- Le travail et la formation : des valeurs centrales

Le travail participe au sentiment d'utilité sociale. C'est un puissant facteur d'inclusion. Il permet à l'individu de tisser des liens sociaux, d'appartenir à des groupes sociaux.

La perte ou l'absence d'emploi constitue une cause d'exclusion majeure. Ne plus se sentir utile dans la vie sociale, ne plus être comme les autres, cette représentation extrêmement négative que l'individu porte sur lui-même dépasse la simple capacité professionnelle.

Comme les autres causes d'exclusion, elle entraîne fréquemment un processus de dégradation.

C'est en ce sens que l'Entraide a toujours proposé une activité aux personnes accompagnées, d'abord sous forme de tâches au sein même du lieu d'accueil en fonction des possibilités de chacun, puis en structurant la question de l'emploi et de la formation avec la création de chantiers d'insertion et d'un centre de formation. Aujourd'hui l'insertion par l'activité économique et le centre de formation permettent aux personnes accompagnées de construire un parcours d'insertion vers un emploi durable.

2.5- Des publics nécessitant un accompagnement spécifique

□ Les jeunes

La France est un des derniers pays européens à ne pas proposer de minima social pour les moins de 25 ans. En situation de crise, avec la fermeture de l'économie, nombre d'entre eux se sont retrouvés sans filet, privés de leur emploi étudiant, ces contrats étant trop précaires pour rentrer dans les conditions d'attribution du chômage partiel. Une précarité alimentaire est couplée à une grande détresse psychologique provoquée par l'isolement. Avec la crise, le nombre de jeunes présentant des syndromes dépressifs a doublé selon le rapport de la défenseure des droits. Les projets d'intervention dans le cadre du logement d'abord font également état de failles entre les dispositifs de l'ASE et ceux d'insertion. La garantie jeune et les contrats jeunes majeurs doivent être renforcés et la préparation de sortie des dispositifs de l'ASE doivent permettre de limiter les ruptures pour ces jeunes qui peuvent alors être mis en situation de grande précarité.

L'entrée dans la vie active, la confrontation à certains principes de réalité, la préparation à la gestion d'un budget, de la vie quotidienne dans un premier logement sont autant d'enjeux dans l'accompagnement de ces jeunes.



C'est dans ce contexte que l'Entraide a notamment choisi d'accompagner les Mineurs Non Accompagnés (MNA) en hébergement diffus avec un accompagnement social renforcé et adapté jusqu'à une insertion durable à l'obtention de la majorité (cf. Population Migrante).

Par ailleurs, la question de l'accompagnement des jeunes en rupture est de plus en plus prégnante et les dispositifs existants peinent à répondre aux besoins de ce public spécifique. Aussi, un travail partenarial doit être mené pour proposer des solutions adaptées à une réinsertion durable.

□ Les Femmes

Les femmes sont à la tête de 85% des familles monoparentales ce qui n'est pas anodin lorsque l'on sait que près de 4 familles monoparentales sur dix vivent sous le seuil de pauvreté. Seul adulte à gérer toutes les dimensions de la vie familiale, le parent en situation de monoparentalité fait souvent face à des difficultés particulières : non versement de la pension alimentaire, difficultés financières, démarches administratives chronophages. C'est l'organisation de la vie quotidienne qui est rendue complexe : les démarches de soin, la scolarité et les loisirs des enfants, une conciliation difficile entre vie professionnelle et vie privée...

Tous ces facteurs cumulés génèrent un stress important qui vient s'ajouter à la charge émotionnelle créée par la situation.

De fait, étant seules au quotidien pour s'occuper de leur(s) enfants, les familles monoparentales ressentent plus souvent le besoin d'être accompagnées dans leur rôle de parents dans les relations avec l'école et dans ce qu'il faut permettre ou interdire à ses enfants.

Bien souvent l'insertion professionnelle des femmes est complexifiée voire rendue impossible. Nombre d'entre elles ne peuvent accéder qu'à des emplois précaires ou en horaires décalés ce qui n'est pas compatible avec les modes de garde.

Les femmes sont également les premières victimes de violences conjugales. En raison des conditions d'arrivée traumatique une importance est donnée à la période d'accueil et aux conditions d'accueil (nature de l'hébergement, équipement des appartements). Il y a bien souvent un besoin de soutien psychologique, sécurisation, d'écoute et de conseil.

Des appartements avec accompagnement social spécifique sont proposés aux Femmes Victimes de Violences Conjugales. Elles expriment parfois la nécessité d'accompagnements physiques assez récurrents dans la phase d'accueil. Des démarches spécifiques doivent pouvoir être engagées (dépôt de plainte, constats médicaux, contacts avocats, bailleurs sociaux). Ainsi que la mise en relation avec le CIDFF, l'ADAVIP, l'IML....

Dans le même sens, l'Association s'est toujours préoccupée de la lutte contre la récidive, qui prend aujourd'hui la forme du Centre de Prise en Charge des Auteurs de violences conjugales (CPCA), centre régional de prise en charge thérapeutique individuelle et collective et de sensibilisation des auteurs de violences.

□ La population migrante

La population migrante connaît une forte croissance parmi les publics pris en charge par l'Entraide.



Que ce soit les Mineurs Non Accompagnés (MNA) dont l'afflux ne pouvait être absorbé par les services départementaux de la protection de l'enfance ou les populations réfugiées en raison du contexte politique de leur pays d'origine, ils viennent s'ajouter aux demandeurs d'asile « traditionnels » ou parents d'enfants Français.

Les jeunes adolescents en tant que mineurs sur le territoire Français se trouvent en situation de grande vulnérabilité.

Sans titre de séjour, sans ressource, devant parfois rembourser un passeur, ils peuvent rapidement tomber dans l'illégalité ou être utilisés par des réseaux de prostitution ou de trafic. C'est pourquoi au titre de l'assistance éducative (art 375 du code civil) ou d'une tutelle d'état (art 390 et 391 du code civil) ces jeunes sont hébergés et accompagnés par l'Entraide et Solidarité par délégation de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Outre l'hébergement proposé pour ces jeunes entre 15 et 18 ans des actions spécifiques sont engagées en termes de santé, de soutien psychologique, d'intégration et de socialisation, d'aide aux devoirs, vie affective et sexuelle, insertion professionnelle.

L'enjeu est pour ces jeunes de justifier de leur engagement dans un parcours d'insertion à leur majorité. C'est à cette condition qu'ils peuvent obtenir parfois un contrat jeune majeur, un titre de séjour, une formation, un emploi et donc des revenus leur permettant de se loger de façon autonome. C'est la finalité du service MNA : héberger, former et accompagner vers l'autonomie.

Par ailleurs, de nouveaux dispositifs sont créés comme le service de Relogement et Accompagnement des Réfugiés (RAR) pour répondre au besoin de vagues migratoires liées au contexte politique en Syrie, Afghanistan, Ukraine. L'action vise les Bénéficiaires d'une Protection Internationale (BPI, réfugiés et titulaires d'une protection subsidiaire) hébergés en Indre-et-Loire sur des dispositifs dédiés aux demandeurs d'asile ou de droit commun (CADA, HUDA, CPH, CHRS, HU etc.) ou sans solution de logement au moment de la demande.

Outre l'accompagnement global proposé pour d'autres bénéficiaires, les personnes sont accompagnées dans la signature du Contrat d'intégration républicaine, l'apprentissage du Français, l'accès à des formations, le développement d'outils et de partenariats autour de la prise en charge des réfugiés.

C'est également pour accompagner au mieux ce public que l'Association a créé une plateforme départementale d'accompagnement dans l'emploi et le logement des Réfugiés : Route 37.

Les principaux écueils pour ce public relèvent de problèmes de compréhension ou de reconnaissance de titre professionnels avant d'être autonomes. Mais il apparaît aussi régulièrement des traumatismes liés à des violences subies dans le pays d'origine ou lors d'un parcours migratoire particulièrement éprouvant qui sont complexes à accompagner.

Certains ménages connaissent une précarité de leur statut administratif. Il s'agit de familles dont la situation administrative est suffisamment bloquée pour ne pas permettre un accès rapide au logement. Ces familles s'installent donc dans la durée avec des perspectives aléatoires (Recours, pas de droits sociaux avant 5 ans de présence sur le territoire, durée de traitement de la demande pour les parents d'enfants français...). Certains dispositifs d'urgence deviennent un lieu de vie à long terme.

Enfin, l'Association s'implique également dans la problématique de la demande d'asile par le biais de son service HUDA (Hébergement d'urgence de demandeurs d'asiles) en logement diffus.



2.6- Le soin pour lutter contre les conséquences de l'exclusion

L'Entraide a proposé du soin avec son cabinet médical dès 1981. En effet la vie à la rue a des conséquences importantes sur la santé.

L'espérance de vie y est de 30 ans inférieure à celle du reste de la population : 49 ans en moyenne contre plus de 79 ans pour le reste de la population. Les problèmes de santé sont les mêmes que dans la population générale, mais ils sont plus graves parce qu'ils n'ont pas été pris à temps. Les maladies chroniques sont dépistées tardivement, et, une fois qu'elles le sont, il est très compliqué de prendre un traitement régulier dans la rue.

Outre les troubles liés à des pathologies physiques, selon une autre étude menée, les sans domicile seraient dix fois plus souvent sujet à des troubles psychotiques (notamment la schizophrénie) et auraient une consommation de stupéfiants trois à six fois plus fréquente. Plus d'un sans domicile sur cinq serait dépendant à l'alcool. Ces consommations ont souvent pour but « d'anesthésier » les difficultés de vie à la rue, avec des conséquences à long terme sur la santé.

Ainsi, les dispositifs se sont développés au sein de l'Association : le cabinet médical pour les consultations, le développement des places Lits Haltes Soins Santé (LHSS) et Lit d'accueil médicalisé (LAM) pour l'hébergement et le soin des personnes sans-abris en convalescence et les pathologies chroniques, les équipes infirmières mobiles pour faciliter le suivi du traitement à la rue et la prévention.

Les publics pris en charge peuvent souffrir de pathologies liées à la cancérologie, les maladies infectieuses, l'orthopédie, la neurologie. Viennent s'ajouter des pathologies telles que la psychiatrie, l'addictologie. Les personnes accueillies connaissent également des troubles alimentaires, des troubles dépressifs. Certaines personnes sont atteintes de troubles cognitifs avec des pertes de mémoire et de la désorientation.

Il reste des difficultés de sortie pour des personnes avec un long parcours de rue. Les troubles cognitifs, les conduites addictives qui peuvent persister, la difficulté de mise en place de mesure de protection rendent difficile voire impossible l'entrée en structure de type EHPAD, FAM, MAS.... Se pose pour l'Association la question de la création d'une structure proposant cette spécificité...

2.7- La justice

A l'instar de la santé, la question de la justice, de l'accompagnement des victimes, des personnes sous main de justice et de leurs proches a toujours fait partie intégrante des valeurs et des missions associatives.

Concernant les victimes, l'Association est gestionnaire du Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) et gère donc à ce titre le 115 et le SAO (service d'accueil et d'orientation) qui orientent et accompagnent en urgence des Femmes Victimes de Violences Conjugales (FVVC). L'Association accueille et accompagne des femmes victimes de violences conjugales au sein d'un centre d'hébergement d'urgence et d'un CHRS.

Pour les auteurs, la première assemblée générale de l'Entraide Ouvrière avait décidé la création du Comité d'Aide aux Détenus (CAD) « ayant pour but de s'intéresser à tous les détenus, hommes et femmes et à leurs familles, sans distinction de race ni de religion ». Le CAD a été rattaché en 2016 à l'Entraide, les deux associations ayant conservées des liens très étroits. Une commission Prison-Justice a été créée, plusieurs



services se sont organisés et mènent un travail de réinsertion en développant l'hébergement d'urgence pour les sortants de prison et les aménagements de peine comme le placement extérieur. Il ne s'agit plus aujourd'hui d'accompagner uniquement les détenus et leurs proches, mais bien de militer pour des alternatives à l'incarcération permettant notamment de maintenir un lien social, de conserver un logement autonome et d'avoir un emploi.

Jusqu'en 2020, l'Association était d'ailleurs financée pour assurer un accompagnement social global, en lien avec le service pénitentiaire d'insertion et de probation, pour les personnes détenues connaissant des difficultés sociales et d'hébergement à la sortie d'incarcération.

L'Association a également vu ses liens avec la justice s'accroître avec la mise en œuvre du Centre de Prise en Charge des Auteurs de Violence conjugales (CPCA) Centre-Val de Loire en 2021 (financement du ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances). Les liens locaux avec les services judiciaires, l'administration pénitentiaire, les associations socio-judiciaires et l'ensemble des partenaires investis dans la lutte contre les violences conjugales se sont développés à l'échelle régionale.

Avec des actions qui se renouvellent et se développent, l'Association joue un rôle important dans la mise en œuvre des politiques d'insertion au profit des personnes placées sous main de justice.



3- Organisation et fonctionnement

3.1- La Gouvernance (extrait du projet associatif)

C'est dans la complémentarité des différents acteurs et dans le respect de la place de chacun qu'Entraide et Solidarités agit pour permettre à toute personne en situation de fragilité de trouver sa place dans la société. Le fonctionnement associatif vise à :

- Permettre la contribution de chacun au développement de réflexions et d'actions destinées à améliorer le sort des personnes accompagnées ;
- Consulter les bénévoles, les adhérents et les salariés quant aux choix et aux moyens d'action ;
- Faciliter le travail en équipe, aussi bien transversal que par pôle, pour mener à bien les projets ;
- Communiquer en permanence et à toutes les étapes.

Ces engagements sont affirmés dans la **Charte du Bénévolat** et la **Charte du Management participatif** de l'association.

Une Assemblée Générale composée de personnes qui adhèrent, portent et essaient les valeurs d'Entraide et Solidarités.

Un Conseil d'Administration qui définit les orientations politiques et stratégiques de l'association et qui en contrôle l'exécution.

Un Bureau qui, de façon collégiale, conduit le quotidien de l'association.

Des bénévoles de terrain qui agissent au plus près des personnes, au côté des professionnels.

Une Direction Générale qui met en œuvre les missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration dans le cadre du Document Unique de Délégation.

Des Directions de Pôles qui assurent le pilotage des Activités, leur fonctionnement et la cohésion des services et qui contribuent à la réflexion prospective.

Des professionnels salariés qui mettent en œuvre les actions nécessaires au fonctionnement de l'association et à l'accompagnement des personnes.

Des stagiaires et des jeunes volontaires qui souhaitent s'engager dans une mission d'intérêt général.

En complément des commissions statutaires prévues par les statuts de l'Association, des groupes prospectifs ont été mis en œuvre afin d'avoir une réflexion quant aux besoins repérés des publics accompagnés. Ces groupes doivent permettre une certaine réactivité face aux différents appels à projets, mais également et surtout une proactivité pour être force de proposition.



3.2- Un organigramme par « pôles »

Entraide et Solidarités a choisi de structurer l'ensemble de ses activités par « pôles d'activité » et de mettre en œuvre l'organigramme qui découle de cette logique, autour :

- Du Pôle Social et Médical, qui regroupe le SIAO, la maraude, et le secteur socio-éducatif qui consiste en l'accompagnement et l'hébergement des Mineurs Non Accompagnés (MNA). Le secteur santé est lui aussi rattaché à ce pôle et inclue un cabinet médical, une structure médicalisée (LHSS/LAM) et le Centre de Prise en Charge des Auteurs de violences (CPCA) régional.
- Du Pôle Hébergement, regroupant des CHRS collectifs et diffus, des places d'urgences, du placement extérieur et une pension de famille. Ce pôle comporte également un service spécifiquement dédié à l'accompagnement des ménages réfugiés en hébergement/logement.
- Du Pôle Insertion des Réfugiés et formation, qui prend la forme d'une plateforme départementale d'accueil et d'accompagnement dans l'emploi du public réfugié. Il comporte également un Centre de formation.
- De l'Antenne de Chinon, qui regroupe l'ensemble des activités présentes sur Tours, auxquelles s'ajoute une Epicerie Solidaire.
- Du Pôle de l'Insertion par l'Activité Economique, qui accompagne vers l'emploi environ 250 salariés en transition par an, sur différents secteurs d'activité (restauration, entretien des locaux, environnement, bâtiment second œuvre, maintenance et prestations extérieures).
- Et enfin du Pôle Ressources qui regroupe l'ensemble des fonctions supports au service des diverses activités.

L'Association ayant considérablement évolué ces dernières années avec la mise en œuvre de nouveaux dispositifs et la consolidation des services existants, il apparaît pertinent de poursuivre la stabilisation des activités sur l'ensemble des pôles en maintenant ce fonctionnement. Ainsi, l'organisation par Pôles, incluant la déclinaison de l'ensemble des dispositifs qui les composent, permet de structurer et d'assurer une cohérence d'action. Il est dans le même temps primordial d'allouer tout leur poids à chacun des pôles d'activité, en lien étroit avec le pôle ressources, afin d'assurer un travail transversal de qualité et une coopération entre l'ensemble des services qui constituent l'Association. La finalité ainsi recherchée est bien évidemment la qualité de l'accompagnement et par là même du parcours pouvant être proposé aux personnes par Entraide et Solidarités.

C'est cette structuration matricielle et cette organisation transverse qui doit permettre à l'Association d'être proactive pour proposer des modalités d'accompagnement et des dispositifs adaptés aux besoins repérés sur le Département.

3.3- L'organisation des moyens humains

□ Les métiers de l'Association

Il existe un nombre important de métiers au sein de l'Association et un nombre encore plus important de diplômes identifiés. Si pour certains postes très spécifiques des diplômes sont attendus, c'est plus souvent l'expérience, la motivation et le positionnement qui vont être les critères de recrutement primordiaux. Nous recherchons ainsi à constituer des équipes complémentaires au travers de diversités de parcours. Au-delà de ces considérations, nous souhaitons que l'ensemble des professionnels partagent une posture associative

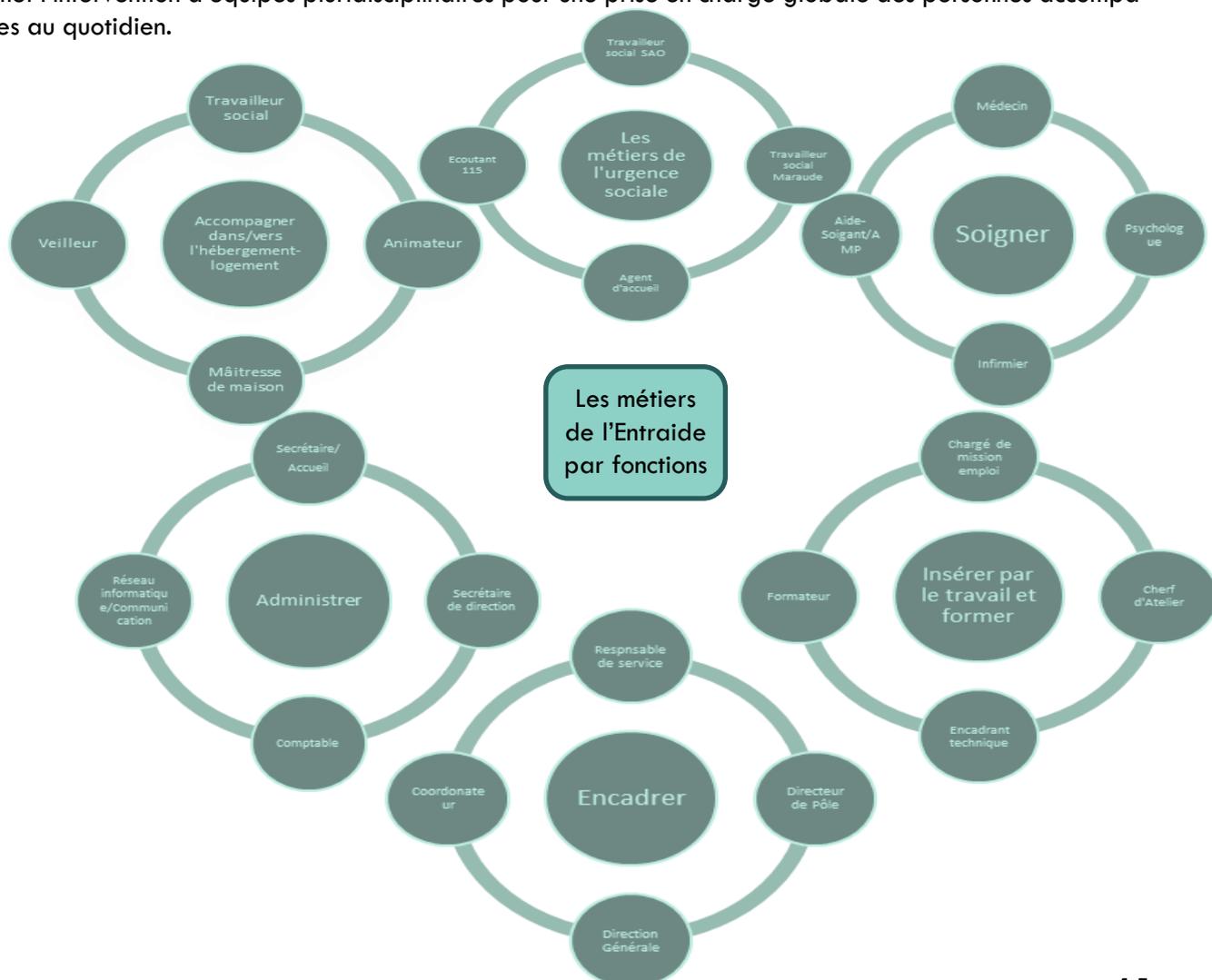


autour des valeurs socles de l'Association.

Il existe un nombre important de missions à remplir par les différentes équipes qui œuvrent pour l'insertion ou la réinsertion des publics que nous accompagnons. Les professionnels interviennent à différents moments du parcours de la personne en situation de précarité. Les missions ont par ailleurs évolué ces dernières années avec l'émergence de nouveaux publics. Les professionnels se doivent donc constamment d'adapter leur accompagnement aux évolutions des personnes accompagnées.

Si nous nous intéressons plus spécifiquement aux fonctions d'accompagnement liées à l'hébergement et au logement, les métiers, les missions et donc les diplômes seront différents qu'il s'agisse d'accompagnement dans une structure collective ou dans des logements diffus. Une structure collective comprendra en effet un nombre varié de métiers afin de « faire vivre le collectif ». Chaque professionnel est alors engagé pour son expérience et son diplôme et doit en ce sens remplir des missions spécifiques, mais chacun prendra également part à un accompagnement au quotidien des résidents. Ainsi, afin de citer un modèle plus précis d'organisation en CHRS par exemple, les assistants de service social, les éducateurs spécialisés et les conseillers en économie sociale et familiale s'inscriront principalement dans un accompagnement social individuel (accès aux droits, projets personnalisés ...), alors que les moniteurs éducateurs, les techniciens en intervention sociale et familiale et les animateurs seront davantage impliqués sur le quotidien de la structure.

Ainsi, l'Association compte plus de vingt métiers différents et une cinquantaine de diplômes. Ce large panel permet l'intervention d'équipes pluridisciplinaires pour une prise en charge globale des personnes accompagnées au quotidien.





□ Les Ressources Humaines

Les Ressources Humaines sont essentielles au sein de toute organisation, et sont la force « première » d'une Association telle qu'Entraide et Solidarités. Les Ressources Humaines regroupent la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les relations avec les instances représentatives du personnel et « l'administration du personnel ». Il est à noter que, pour ce qui concerne la formation professionnelle continue, l'Association a choisi depuis plusieurs années de consacrer un budget important à la formation des salariés. Pour ce qui est du recrutement, il est en hausse constante pour répondre aux nouveaux besoins liés à la création de service, mais également suite à des vacances de poste. Enfin pour ce qui est des Instances Représentatives du personnel, le CSE fait partie intégrante de « l'organisation des moyens humains ».

Enfin, nous souhaitons que l'ensemble de notre structuration repose sur une dynamique de management participatif, tel qu'en témoigne la Charte du management participatif remise à l'ensemble des professionnels.

□ Le Bénévolat

Le bénévolat tient une place centrale dans l'histoire de l'Entraide puisqu'il a animé les premières actions de l'association et a initié de nombreux projets. Aujourd'hui, il permet le renforcement d'actions et s'inscrit en complémentarité des missions menées par les salariés. Le bénévolat ne peut se substituer ou venir en concurrence avec une action salariée mais il doit au contraire permettre d'accroître les possibilités d'actions menées auprès des personnes accompagnées. C'est dans ce sens que la commission Bénévolat réfléchit sur les moyens d'augmenter la place du bénévolat dans l'association, sans empiéter sur les champs d'actions des salariés, en permettant aux bénévoles d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire. Il est alors important de veiller à des interventions coordonnées entre bénévoles et salariés, et à une bonne intégration des bénévoles dans les équipes.

Le bénévolat doit en effet permettre de faire plus mais aussi d'associer des citoyens « ordinaires » ou des personnes en situation d'exclusion souhaitant s'engager.

Soucieuse de préciser le rôle du bénévole en référence aux valeurs associatives, l'association a élaboré une charte du bénévolat ainsi qu'un livret d'accueil du bénévole. De plus, la position du bénévolat, atout et nécessité pour l'Entraide, a été réaffirmée et développée lors de la révision du projet associatif. C'est un des axes fort du plan stratégique.

Par ailleurs, la commission bénévolat organise des permanences d'accueil et d'information des futurs ou nouveaux bénévoles, ainsi que des formations et des actions de communication pour leur intégration.

Enfin, rappelons que l'Association est administrée par un Conseil d'Administration bénévole, le bénévolat de terrain pouvant aussi servir de vivier pour le renouvellement des administrateurs.

3.4- Les moyens matériels : acquisitions et rénovations, en adaptation aux besoins des publics

Le niveau d'équipement des différents intervenants de l'Entraide est l'objet d'une attention toute particulière notamment concernant leur mobilité (principalement voitures et utilitaires) mais aussi l'informatique et la téléphonie sans oublier le matériel professionnel propre aux très nombreux métiers décrits plus haut.



Ces dernières années, l'Association a engagé de nombreux déménagements et de nombreux travaux d'adaptation pour garantir un accueil de qualité pour le public accompagné, ainsi que de bonnes conditions d'intervention pour l'ensemble des « forces vives ». C'est le cas pour l'emménagement du Siège et des services de Formation et d'hébergement à Tours Nord, pour le déménagement de certains locaux du Pôle Social et Médical rue Marcel Tribut, pour l'emménagement des Services Chinonais regroupés rue Labussière, pour la restructuration du Sipae, pour l'agrandissement et la rénovation de la Chambrerie, etc....

Ce programme est destiné à être poursuivi dans les années à venir sur certains sites.

La raréfaction et le renchérissement des biens immobiliers et du foncier, dans les zones urbaines sur lesquelles se trouvent une majorité des publics accompagnés complexifient grandement la possibilité de déployer nos services dans de bonnes conditions en respectant les moyens alloués. Dans ce cadre, l'Association souhaite se doter de moyens immobiliers internes et/ou partenariaux pour être plus agile notamment lors de l'installation de nouveaux dispositifs plutôt que de dépendre systématiquement de cet aléa.

3.5- La promotion de l'expression, de la Participation et de la Citoyenneté

Entraide et Solidarités prône la démarche participative à travers différents modes d'implication des personnes accueillies :

- les animations en interne mais également en externe pour permettre une ouverture vers l'extérieur
- la vie du service et la participation au fonctionnement de l'établissement
- les réunions d'expression des salariés en transition et les questionnements sur l'évolution des activités des chantiers d'insertion
- la vie associative
- la participation aux instances à plus grande échelle que l'Association

Cette démarche s'appuie sur des convictions fortes. Favoriser la participation des résidents permet d'atténuer le déséquilibre inhérent à la relation entre une institution d'aide sociale et les personnes accueillies pour deux raisons :

- Ils ont un rôle dans l'association au même titre que les autres acteurs, et un pouvoir d'influence
- Ils sont reconnus comme des experts du vécu, avec des potentialités, des compétences, une capacité à intervenir dans les débats et dans les projets.

A travers les actions collectives, les animations, et également dans le travail d'accompagnement individuel, les professionnels cherchent à établir une relation égalitaire susceptible de réduire cette inégalité statutaire.

S'impliquer à l'intérieur de l'établissement peut aider les résidents à s'impliquer à la sortie, dans la vie du quartier, de la ville, dans la société.

A l'échelon des services de l'Entraide, des délégués sont élus et des réunions de personnes hébergées sont mises en place régulièrement. L'ordre du jour est élaboré avec les délégués : c'est un lieu d'information sur les évolutions de l'établissement et les besoins des hébergés.

Au niveau associatif, le Conseil de Vie Social regroupe les délégués et les personnes intéressées par les thématiques abordées.



La FAS organise quant à elle des temps de rencontres à l'échelon régional afin de traiter des sujets communs aux personnes hébergées dans divers établissements. Cela permet des comparatifs, des évolutions et des retours d'expériences à plus grande échelle. Il est alors important pour les salariés en charge de la participation d'accompagner les résidents vers ces instances régionales, voir nationales.

En parallèle, un groupe de travail, le Groupe Participation Solidarités (GPS) a été mis en place. C'est une instance interservices qui permet de coordonner et de favoriser l'expression des personnes accueillies. Après avoir transformé la forme du CVS pour le rendre moins formel, plus accessible et faciliter l'expression, ce groupe développe les actions transverses en lien avec les délégués.

Pour certaines personnes accueillies à l'Entraide, il est important d'expérimenter la prise d'initiative et de nouvelles relations sociales, de prendre confiance en elles, dans un cadre structurant et rassurant, avant de se confronter à nouveau aux responsabilités d'une vie autonome. La participation à des activités de loisirs, l'implication dans la vie de l'établissement et/ou du service et de l'association vont permettre de construire ou reconstruire des étayages qui parfois n'ont pu être élaborés sereinement dans la structuration de l'identité, ou qui ont perdu de leur force.

Il ne s'agit pas de surprotéger les résidents, mais de leur proposer, s'ils le souhaitent, l'occasion de se sentir utiles, de contribuer à des projets, ou tout simplement de partager des moments de loisirs avec d'autres.

Il n'est pas facile d'être citoyen d'une société dont on se sent exclu. Occuper sa place, se sentir utile, permet de se considérer à nouveau comme un citoyen, appartenant à un groupe social, à une communauté dans laquelle on a un rôle à jouer. D'inutile ou transparent, on devient visible au sein de la société ; ce qui permet de retrouver l'estime de soi. Alors, l'incitation des résidents à s'inscrire sur les listes électorales prend davantage de sens.

Participer à une association qui se bat contre l'exclusion, c'est une opportunité que l'Entraide offre aux personnes accompagnées. Ils ont ainsi la possibilité d'être consultés par le Conseil d'Administration, de participer à l'Assemblée Générale, et à différentes manifestations associatives où ils font entendre leur voix. Ils peuvent ainsi avoir un réel impact sur les orientations associatives.

La démarche de l'association a pour ambition de permettre la participation des personnes dans l'évaluation et l'élaboration des dispositifs d'accompagnement et des politiques sociales. Dans cet esprit, la participation en interne peut être considérée comme une forme d'apprentissage à la démocratie participative.

3.6- Un partenariat souhaité et une réflexion en réseau

L'Association, du fait de son histoire, de son implication dans le tissu social tourangeau et de sa reconnaissance par les différents acteurs du territoire, occupe une place importante dans les dispositifs de lutte contre la pauvreté. C'est à partir de l'écoute des personnes vivant des situations d'exclusion, de la réflexion, de nos actions et de leur évaluation, de la prise en compte active de la misère et du travail en réseau et en partenariat que l'Association peut et doit porter une parole forte et assumer son devoir d'interpellation à l'intention des concitoyens, des responsables politiques et économiques.

Entraide et Solidarités souhaite également, avec tous les acteurs locaux se référant aux mêmes valeurs, contribuer à constituer une réelle force pour faire prendre conscience des réalités de l'exclusion et les combattre, modifier la vision de l'opinion et peser sur les choix des politiques publiques.



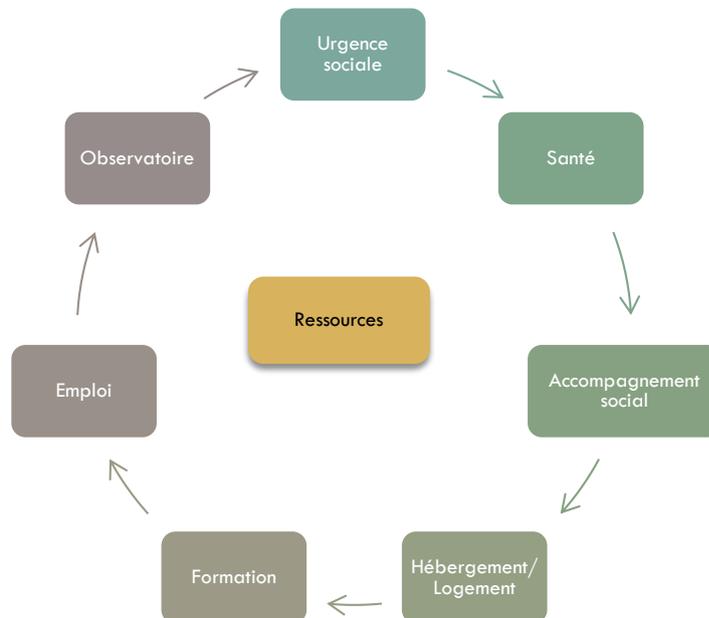
Par ailleurs, les politiques publiques évoluant considérablement, insécurisant la pérennité de certains dispositifs, l'Association souhaite maintenir et développer son travail partenarial pour faire face à ces évolutions. En effet, les appels à projets, voir aujourd'hui appels d'offres, sont régulièrement multi-départementaux ou régionaux. Il est donc important de renforcer les liens partenariaux au-delà même du département, afin d'être en capacité de se positionner sur des projets répondant aux valeurs et aux savoir-faire d'Entraide et Solidarités.

Enfin, Entraide et Solidarités recherche l'adhésion et la participation de ses partenaires dans la mise en place de ses actions. Dans le même temps, elle inscrit son action dans une complémentarité avec les services sociaux et les associations caritatives et humanitaires locales. En effet, elle veut développer des projets en commun avec ses partenaires et renforcer les liens avec les représentants du monde culturel, professionnel et économique. Si l'Entraide a mis en œuvre des actions très diversifiées, elle n'a pas pour autant l'ambition de répondre directement à toutes les problématiques rencontrées. De plus, par nature, ces services interviennent en amont et en aval d'autres intervenants sociaux, qu'ils soient généralistes ou spécialisés. Ainsi, sur le plan local, l'Entraide a toujours cherché à coordonner son action avec les partenaires. Ce développement du partenariat local fait partie du plan stratégique.

Pour ce qui est de la réflexion en réseau, la prise de recul en commun et le partage de constats et d'expériences viennent enrichir la réflexion sur l'action au quotidien et apporter un soutien technique indispensable. Les réseaux permettent de peser au niveau régional, national voire européen sur les choix politiques. A cette fin, Entraide et Solidarités adhère à la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS), à l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS) et à la Fédération des Associations Réflexion Action Prison Et Justice (FARAPEJ).

4- Services proposés

4.1- Les activités et les actions



Entraide et Solidarités intervient à différentes étapes du parcours des personnes accompagnées. Au-delà de l'organisation associative par pôle, il est à souligner que l'Association intervient par différentes actions :

- Accueillir et Accompagner : secteurs social et socio-éducatif du PSM, Petite Maison, Epicerie Solidaire
- Héberger : Résidences Albert Camus, Germaine Dolbeau et Le Cherpa, Services des logements extérieurs, hébergement/Logement des publics réfugiés, La Maison
- Soigner : Cabinet Médical, Résidence La Chambrerie (LAM/LHSS), CPCA
- Former : Centre de formation
- Insérer par le Travail : Insertion par l'activité économique, Plateforme d'accueil et d'accompagnement à l'emploi des publics réfugiés.

4.2- Les principes d'actions

□ Les méthodes d'intervention

Les modalités d'accompagnement s'inscrivent selon une même philosophie mais avec des spécificités décrites dans les projets de pôles déclinés en projet de services. L'un des points communs est l'attention particulière accordée à l'accueil des personnes accompagnées que ce soit en hébergement/logement, en emploi, ou sur tout autre lieu d'accueil.



L'Association s'est dotée d'outils communs (contrat de séjour, projet personnalisé ...) certes, mais elle tient encore une fois compte des spécificités de chacun des services qui la composent (suivi CDDI, Projet personnalisé pour l'enfant ...).

Enfin, des bilans réguliers sont réalisés avec les personnes accompagnées, à échéances diverses mais régulières selon les services.

□ Les réunions de services

Institutionnalisées dans l'ensemble des services, les réunions permettent une mise à jour des informations transverses à l'Association dans un premier temps. Elles sont également l'occasion d'avoir des temps de travail spécifiquement dédiés à l'accompagnement pour revenir sur des situations particulières et questionner et améliorer les pratiques.

C'est dans ce sens également qu'ont été déployées et systématisées les analyses de pratiques.

□ L'accompagnement social

L'accompagnement social prend plusieurs formes :

- L'accompagnement individuel, avec la notion de « référent » qui a pour mission la prise en charge de l'accompagnement individualisé dans le projet d'insertion. Le référent constitue un tiers régulateur ou médiateur entre la personne et le service. Il doit établir une relation de confiance avec la personne, en s'appuyant sur les fondements relationnels qui sous-tendent son accompagnement (respect, proximité, disponibilité, transparence, confidentialité, soutien à l'expression et à l'émergence des potentialités, à l'autonomisation...). Dans l'accompagnement social individuel, le travailleur social recherche un positionnement adapté aux capacités et aux demandes de la personne. L'accompagnement est adapté à la situation de la personne, à ses capacités d'évolution, et à son rythme.
- La vie quotidienne et l'accompagnement de proximité dans nos structures collectives donnent l'opportunité d'un accompagnement social global. C'est un support privilégié d'apprentissages sociaux, de régulation et de partage. Cela demande aux équipes une capacité d'adaptation relationnelle car l'accompagnement en hébergement collectif demande aux professionnels de savoir mener des entretiens individuels mais aussi des échanges informels qui ont lieu au grès du déroulement de la journée. Les interactions dans un collectif nécessitent parfois des temps de médiation qui permettent d'appréhender les règles du collectif et plus généralement la vie en société.
- L'accompagnement collectif, quant à lui, vise à aider les personnes à créer ou restaurer du lien social. Il permet de sortir de la relation duelle, de positionner le travailleur social comme un membre du groupe et d'utiliser une dynamique collective pour renforcer les dynamiques individuelles. Pour créer une dynamique de groupe, il est indispensable d'instituer des temps de réunions réguliers entre personnes accompagnées et salariés.

- L'animation est également un support à l'accompagnement. L'animateur aide à la construction de projets et recherche l'adhésion et l'implication du plus grand nombre. Il constitue l'élément pivot pour toutes les animations interservices et pour le soutien des délégués dans l'accomplissement de leurs missions.

4.3- Les services de l'Association

Chaque service de l'Association bénéficie d'une certaine autonomie des gestions au quotidien des différents dispositifs que le composent. Pour autant, des liens étroits existent entre différents services d'un même pôle mais également de manière plus transverses encore dans la gestion de l'ensemble des ressources.

Les fiches par service en annexe du présent document viennent préciser les missions menées, les publics accueillis, les finalités d'action et les localisations.



5- Objectifs d'amélioration et de développement

Après avoir rappelé les valeurs du projet associatif, puis avoir caractérisé les personnes accompagnées et leurs besoins, le chapitre 4 a permis d'analyser les prestations de l'Association et leur organisation à la lumière des deux premières étapes.

Cette dernière partie du projet d'établissement ambitionne de définir les axes d'amélioration et de développement. En effet, lors des années de mise en œuvre du projet d'établissement précédent comme à l'occasion des phases préalables du présent document, des écarts peuvent être constatés entre ambition associative et prestations réalisées et des besoins émergents et/ou innovants ont pu être listés.

La sélection de ces objectifs d'amélioration et de développement a été conçue de manière collaborative et dans la lignée des travaux du récent plan stratégique. Plus qu'un inventaire de projets concrets pour les services, qui pourrait être trop touffu étant donné l'étendue des champs couverts par l'association, nous avons opté pour des axes méthodologiques de progrès et de développement. La démarche se rapproche ainsi de l'édition d'un vade-mecum pour l'amélioration continue.

A partir des documents ressources cités précédemment, nous avons retenu 5 axes d'améliorations autour de 5 fonctions vitales communes à l'ensemble de l'association :

- observer, mesurer,
- anticiper, prospecter,
- s'équiper, s'outiller,
- suivre, évaluer
- communiquer

Et 3 objectifs transversaux autour de 3 valeurs clefs de l'évolution de l'association :

- la transition écologique,
- la qualité de vie au travail
- les démarches participatives

5.1- Axe d'amélioration 1 : Observer et Mesurer

La fonction d'observatoire, de veille, de recueil de l'avis des personnes concernées et des parties prenantes, et d'évaluation de ces constats mérite évidemment un objectif d'amélioration propre car elle est cruciale dans l'élaboration de nos prestations actuelles et à venir et parce que l'évolution parfois très rapide des besoins sur un territoire justifie une attention dédoublée.

Aujourd'hui, les principales séquences de reporting pour la partie observatoire social mériteraient d'être plus largement exploitées, se situant principalement au moment des rapports d'activités.

Le but de ce programme d'amélioration continue est donc bien de prioriser cet axe et de définir la méthodologie pour rendre plus lisible le suivi de l'activité, pour adaptation et réactivité.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein des services opérationnels de l'association : pour chacun des services amenés à exercer une veille sur les caractéristiques des personnes accompagnées et de leurs besoins, il est préconisé de rendre plus lisibles les indicateurs chiffrés et commentés, le rythme et les modalités de diffusion de ces veilles, en s'appuyant sur l'ensemble des outils déjà existants.



Au sein des instances de participation des personnes accueillies : il est préconisé de définir le ou les pilotes, les indicateurs chiffrés et commentés, le rythme et les modalités de diffusion du recueil de l'avis des personnes accueillies.

Au sein des groupes thématiques prospectifs : il est préconisé de formaliser le retour des partenaires concernant nos prestations et nos projets.

Au sein de la commission associative adéquate : il est préconisé de définir le ou les pilotes, les indicateurs chiffrés et commentés, le rythme et les modalités de diffusion du recueil de l'avis des adhérents, dont les bénévoles.

Au sein du groupe chargé du suivi du management participatif : il est préconisé de formaliser le retour des salariés concernant nos prestations et nos projets.

Au sein des fédérations et autres instances auxquelles nous participons : il est préconisé de systématiser le retour des informations de veille.

5.2- Axe d'amélioration 2 : Anticiper et Prospecter

Une évolution majeure a été constatée dans notre domaine associatif ces dernières décennies : les transformations sont particulièrement rapides et le mode de dévolution des missions par les donneurs d'ordre (Différents organes de l'Etat, Conseils Départementaux, Conseils Régionaux, EPCI...) est passé de délégation sur des temps longs à des appels à projets ou appels d'offres ou appel à manifestation d'intérêt... sur des temps d'application très courts. Pour une meilleure efficacité, de nombreux projets s'appliquent à une segmentation des publics plus fine pour des parcours vers l'insertion plus complets sur une plus grande couverture territoriale.

Dans le même temps, nous constatons une évolution du public et de ses besoins, certains demeurant non couverts.

Ainsi, afin de coller à son projet associatif avec efficacité et pour minimiser les risques pour la pérennité des emplois salariés, il convient d'avoir une vision anticipatrice, d'exercer un suivi des structures et projets comparables et d'avoir désormais un temps d'avance dans la préparation des projets d'évolution voire être force de proposition vis-à-vis des financeurs.

Cette fonction est d'ores et déjà exercée à la fois par les équipes opérationnelles et les administrateurs, le but de cet objectif est d'harmoniser et généraliser cette pratique sur l'ensemble des champs de l'association.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein des groupes thématiques prospectifs : pour chacune des principales thématiques couvertes par Entraide et Solidarités, il est préconisé de veiller à une composition équilibrée des représentants des différents groupes, de mettre en place une méthodologie commune d'animation et de travail des groupes prospectifs avec un rythme de rencontres et de rendu-comptes réguliers.

Au sein des fédérations et autres instances auxquelles nous participons : il est préconisé aux référents de chacun des groupes prospectifs de s'assurer que toutes les ressources issues de ces instances, souvent supra départementales, soient exploitées avec soin.



5.3- Axe d'amélioration 3 : S'équiper, S'outiller

Des retours réguliers et concordants des équipes, pour la plupart professionnelles, font état de difficultés matérielles dans l'exercice de leurs missions, du sentiment d'hétérogénéité des moyens selon les services et/ou de délais trop longs pour résoudre des axes d'amélioration identifiés de longue date dans ce domaine.

Dans la continuité de la création du pôle Ressources et de l'installation de ses acteurs et de ses procédures nouvelles, il convient de généraliser et ancrer une culture harmonisée, réactive et la plus consensuelle possible sur les questions de l'évolution des « outils » de l'association.

D'une part les « outils » de veille, de prospective, de suivi, de communication, de transition écologique, de qualité de vie au travail et de participation sont plébiscités par ce projet d'établissement dans différents paragraphes de la phase 4, d'autre part, il est préconisé d'adopter une méthodologie rigoureuse d'amélioration continue des outils numériques et informatiques, des outils de gestion de projets, de certains moyens généraux et du suivi des prestations internes.

Parallèlement, des modalités complémentaires d'accompagnement utiles aux publics suivis sont régulièrement décelées. Par exemple pour certains suivis santé, notamment addictions ou santé mentale, pour certains besoins juridiques, pour lutter contre la fracture numérique... nos accompagnements nécessitent des partenariats. Nouer des partenariats, outiller nos équipes de passerelles facilitées vers des équipes complémentaires fait également partie de l'équipement que l'Association doit veiller à fournir à ses équipes. Il est aussi nécessaire d'inclure nos publics dans la maîtrise de ces outils pour leurs activités afin de favoriser leur autonomie et leur insertion.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein du Pôle Ressources de l'association : il est préconisé d'identifier le référent de chaque famille d'outil qui est chargé de conduire l'amélioration des méthodes de travail en fonction des évolutions numériques et techniques et des solutions de formation correspondantes en garantissant un échange continu avec les équipes opérationnelles pour coller au mieux à leurs besoins et à leurs retours. Pour les principaux sujets comme l'arborescence réseau, l'équipement numérique des équipes, l'équipement mobilité... il sera conseillé de mettre en œuvre des plans d'action dont une bonne partie découlent du Plan Stratégique, du présent projet d'établissement et/ou des projets de service.

Au sein des pôles opérationnels de l'association : pour les partenariats, il est d'une part préconisé, dans le cadre de l'Engagement 2 du Plan Stratégique, de bien formaliser les relations avec les acteurs partenaires, de bien veiller à nourrir les échanges et de suivre dans le temps leur évolution. Il est d'autre part préconisé de bien faire savoir aux équipes, en temps réel, ces outils partenariaux dont elles disposent pour compléter leurs accompagnements.



5.4- Axe d'amélioration 4 : Suivre, Evaluer

Dès lors que les méthodologies seront acquises et suivies concernant les modes de veille, d'anticipation, d'équipement mais aussi de communication et dès lors que les objectifs concernant la transition écologique, la qualité de vie au travail ou la large participation des parties prenantes seront clairement définis et travaillés, il convient de formaliser le suivi et l'évaluation de ces différentes actions afin de contrôler régulièrement qu'elles remplissent les attentes des différents acteurs concernés.

- Modalités de mise en œuvre :

Il est préconisé d'attendre le périmètre, le référentiel et la méthodologie d'évaluation externe afin de déterminer dans quelle mesure cet outil permettra de relever, au moins partiellement ce défi. Des commissions pourront alors être créées pour suivre les différentes actions et/ou projets.

5.5- Axe d'amélioration 5 : Communiquer

Incontestablement, toute amélioration pertinente de nos prestations et tout axe de développement dans chacun des objectifs visés ne peut se passer d'une communication interne et d'une communication externe sobre et efficace. Une nouvelle catégorie croissante d'utilisateurs de notre communication, principalement numérique, doit également être prise en considération : celle des personnes accueillies dans les dispositifs qui, pour certaines, vont directement voir sur internet, souvent via le smartphone, ce que signifie le dispositif qui leur est proposé comme par exemple un contrat à Durée Déterminée en Insertion ou une solution d'hébergement.

Par conséquent, l'étendue des groupes de personnes concernées, justifie de continuer à professionnaliser les différents canaux de communication et à profiter des atouts de la numérisation dans ce domaine.

L'élaboration du présent projet d'établissement a aussi permis de remonter des attentes dans ce domaine avec par exemple la nécessité de communiquer en interne sur les « bonnes pratiques » ou « remarquables » ou « inspirantes », rencontrées dans les services ou encore l'importance de communiquer en externe nos compétences d'« ingénierie sociale » méconnues sur une bonne partie de nos territoires d'intervention.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein de la commission associative Communication : il est préconisé de finaliser la formalisation d'un plan de communication exhaustif qui définira les actions de communication pilotées directement par la commission, les actions de communications déléguées aux services opérationnels et les actions de communication éventuellement confiées à des prestataires externes. Il convient également de relire et compléter la communication du site Web avec les yeux d'un ou une personne accueillie (ou en passe de l'être) ; par exemple des illustrations du travail féminin dans les chantiers d'insertion rassureront cette partie du public plus compliquée à capter aujourd'hui.

Au sein des équipes de l'Association : il convient de trouver le moyen d'inciter à faire connaître leurs actions, leurs événements et à illustrer les parcours des personnes accompagnées de façon régulière pour apporter la matière aux publications variées sur les différents supports de l'association.



5.6- Objectif transversal 1 : La transition écologique

Afin de concrétiser cette ambition complémentaire du projet associatif, cf Engagement n°3 : « S'investir dans la transition écologique et sociale », déclinée dans le plan stratégique sous forme de 5 objectifs opérationnels :

- Réduire l'impact Ecologique et Social des mobilités professionnelles
- Sensibiliser les personnes accompagnées à la connaissance et réduction de leurs consommations et émissions
- Réduire l'écart entre les comportements individuels et professionnels (repréciser)
- Diversifier les activités de l'emploi et de la formation
- Mesurer l'impact de l'association (...)

- Modalités de mise en œuvre :

Il est tout simplement proposé de suivre le plan stratégique récent qui détermine les objectifs, les responsables de leur mise en œuvre, les délais et les indicateurs retenus :

- Responsables des Services Généraux : Connaître et évaluer les besoins en mobilité professionnelle..., Elaborer et faire évoluer un guide d'aide au choix des moyens de mobilités..., Faire évoluer les mobilités et enregistrer les choix et les raisons de ceux-ci, pour un Retour d'Expérience..., Evaluer la pertinence de la géolocalisation.
- Directeur Hébergement : Etendre les visites à l'appartement pédagogique du CD..., Mettre en place mesure et explication des consommations.
- Directeurs de Pôle : Proposer des sensibilisations éco-responsables avec les associations partenaires et le centre de formation.
- Commission Transition Ecologique et Sociale : Identifier des causes d'écarts (entre comportement privé décrit par les salariés et comportement professionnel) pour faciliter leur réduction..., Identifier les consommations, directes ou indirectes d'Energies et Fluides, les productions internes de déchets..., Identifier les méthodologies, accompagnements possibles pour faire le bilan Carbone.
- Directeurs Insertion par l'Activité Economique et Chinon : Projets Maraichage Bio Chinon, Eco-construction SIPAE, Tiers Lieu, gestion de déchets et les fins de chantier du bâtiment.

5.7- Objectif transversal 2 : La Qualité de Vie au travail

En complémentarité avec les questions de management, de participation large des équipes salariées (évoquée également au paragraphe suivant), l'Association a choisi de mener une démarche dite Qualité de Vie au Travail pour asseoir une dynamique d'amélioration continue dans ce domaine. Par définition les objectifs de cette démarche ont intégralement leur place dans cette dernière phase du Projet d'Etablissement.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein du groupe chargé d'animer la démarche de Qualité de Vie au Travail, composé de cadres et d'administrateurs, issu de l'engagement n°7 du Plan Stratégique, il est organisé un diagnostic de terrain avec des séances de travail, animées par des binômes salarié-bénévole, pour échanger sur les besoins et les priorités pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés. Les axes retenus pourront faire



l'objet d'actions immédiates ou d'une prévision dans le temps, par l'inscription au budget prévisionnel de l'année suivante, si nécessaire. Cette démarche s'inscrit dans la durée, et des diagnostics seront répétés sur un rythme qui pourrait être biennal.

5.8- Objectif transversal 3 : Les démarches participatives

Le présent projet d'établissement propose de fusionner les objectifs d'amélioration de la participation des personnes accompagnées, de la participation large des équipes salariées et de la participation des adhérents dont le groupe des bénévoles.

Bien qu'elles recouvrent des dimensions différentes, l'attention qui doit être portée à ces modes de participation des différents groupes de parties prenantes est assez semblable et peut ouvrir la voie à des méthodes partagées et/ou une instance de suivi commune. La mise en commun de l'animation de ces démarches pourrait servir de signal fort pour le développement des initiatives participatives.

Les administrateurs insistent sur la nécessaire bienveillance des différentes parties prenantes entre elles et notamment des services opérationnels les uns envers les autres. Ils souhaitent par exemple que les salariés exercent leur participation avec bienveillance et soient sollicités pour témoigner sur ces questions.

- Modalités de mise en œuvre :

Au sein des instances de représentation des personnes accueillies dont les Conseils de Vie Sociale, il convient de poursuivre le rôle assigné de longue date à ces instances, en incluant notamment leurs avis lors de tout changement significatif au sein de l'Association.

Au sein de la commission Vie Associative et/ou de la commission bénévolat : il est préconisé d'encourager les démarches participatives, de soutenir leurs animateurs et de rapporter au Conseil d'Administration les fruits de ce travail d'observation et de promotion ...

Au sein du CODIR : il est préconisé que le CODIR soit le garant de la démarche participative dans sa globalité. Il doit pouvoir mobiliser les équipes professionnelles et bénévoles et rythmer les travaux des parties prenantes de séances dédiées à ces thématiques, et ce afin de garantir un travail en commun avec les démarches existantes à l'image des CVS, des réunions d'expression des salariés en transition, des « tables rondes » des salariés ou des questionnaires d'adhérents...