



# Toutes les couleurs de la solidarité

# **2013 - 2018**

**Orientations stratégiques du Conseil d'Administration**

Approuvées par l'Assemblée Générale du 26 juin 2012





## Un contexte en mouvement

Notre projet associatif de 2003 intitulé « Les personnes accueillies au cœur du projet » exprime des valeurs, qui sont toujours d'actualité : celles du mouvement Emmaüs. Plus que jamais ces valeurs doivent être rappelées et guider l'action quotidienne des différents acteurs d'EMMAÛS Solidarité.

La place des personnes accueillies autour desquelles s'articule notre projet associatif reste centrale car elles sont notre raison d'être. Notre conception de l'accompagnement qui appréhende la personne individuellement et collectivement dans sa globalité et dans toutes les dimensions de son parcours, continuera d'être promue au sein de l'association comme à l'extérieur.

### **"NE PAS SUBIR, TOUJOURS AGIR"**

C'est le slogan d'Emmaüs France. Jamais nous n'accepterons que des personnes soient laissées à la rue quelle que soit leur situation. L'accueil inconditionnel entendu comme sans discrimination par rapport à la situation administrative des personnes, à leur mode de vie, à leur santé physique ou psychique et le principe de non abandon, constituent pour nous des principes intangibles. Nous continuerons de mobiliser toutes les ressources humaines dont

nous sommes capables : salariés et bénévoles pour défendre ces principes, et de clamer notre indignation devant les injustices.

Toutefois, le contexte dans lequel s'exerce notre activité a changé. Neuf ans après l'adoption de notre projet associatif, la situation économique de notre pays s'est considérablement aggravée. Le nombre de personnes au chômage avoisine les 10% de la population active, la crise du logement dans les zones tendues a atteint un niveau qui n'avait pas été connu depuis la période de la reconstruction et les personnes à la rue sont de plus en plus nombreuses. Après des efforts constants pendant une dizaine d'années, toujours insuffisants face à l'ampleur des besoins d'hébergement, et de logement, les problèmes budgétaires nationaux risquent de sacrifier les réponses aux besoins élémentaires de la population la plus vulnérable et nous devons veiller à ce que ce ne soit pas le cas.

Les profils de ces personnes et leurs besoins ont évolué. Il faut que nos adaptations périodiquement nos modes opératoires pour coller à l'évolution de leurs attentes en conservant ce qui fait l'identité d'Emmaüs : la qualité et l'humanité de son accueil orienté fondamentalement vers l'accès des personnes à l'autonomie.

Les orientations stratégiques pour les cinq prochaines années ont cette ambition. Elles constituent des choix de priorités et s'inscrivent dans la continuité du projet associatif.

Ces orientations sont arrêtées à partir d'une réflexion globale du Conseil d'Administration en ce qui concerne la vie de notre association à moyen terme. Elles devront se traduire au

niveau opérationnel en plan d'actions par domaines et par périodes. Cette réflexion a porté sur le contexte dans lequel s'inscrit notre activité. Elle s'est appuyée sur les vertus qui existent en interne, et se projette sur la mobilisation des ressources humaines, la fertilisation des réussites et des innovations.

## **Actualiser les principales orientations stratégiques**

Beaucoup de choses ont changé depuis l'adoption en 2003 de notre projet associatif. L'association s'est considérablement développée depuis cette date, passant de 300 à près de 500 salariés et de 36 à 60 services. Cette évolution s'est faite à la fois par croissance interne et externe, trois associations ayant souhaité nous rejoindre. Cette croissance rapide exige qu'une politique de ressources humaines s'attache à maintenir la cohésion de notre association dans l'esprit des valeurs du mouvement Emmaüs. Elle exige une évolution des méthodes de management et de gouvernance.


Plusieurs réformes consécutives ont bousculé nos pratiques :

- La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dont nous n'avons pas vu toutes les conséquences à l'époque de la rédaction du projet associatif, accentuée les exigences de professionnalisation du secteur de l'action sociale, tant en ce qui concerne les diplômés des salariés, qu'au plan de l'obligation de résultats mesurés par des évaluations périodiques obligatoires.
- La loi du 5 mars 2007 sur le Droit au Logement opposable, votée sous

l'influence des associations et l'action des enfants de Don Quichotte, a eu pour effet de transformer bon nombre des centres d'hébergement d'urgence en centres de stabilisation ou même en CHR. Cette organisation extrêmement bénéfique pour les personnes accueillies signifiait une ouverture 24 h sur 24 de centres préalablement ouverts la nuit uniquement, et a donc nécessité un personnel plus nombreux et plus qualifié dans l'accompagnement des personnes et par voie de conséquence la mise en place d'un encadrement adéquat.

- La loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion du 25 mars 2009 a créé le Plan Régional d'Accueil d'Hébergement et Insertion d'Île de France (PRAHI) et les plans départementaux (PDAHI), lieux de diagnostic de la demande et de programmation de l'offre. Cette loi a également créé les Services Intégrés de l'Accueil et d'Orientation (SIAO) dont l'objet est de rapprocher l'offre de la demande en matière d'hébergement et d'accès au logement au niveau départemental.
- La loi HSPT portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires du 21 juillet 2009 a modifié les modalités d'autorisation d'ouverture des établissements. Elle substitue à la présentation de projets qui relevaient de l'initiative des associations, des appels à projets sur la base de cahiers des charges établis par la puissance publique. La logique ainsi inversée met les associations candidates en concurrence et restreint, de fait, leur autonomie et leurs choix stratégiques. Nous serons vigilants à ce que soient appliquées dans notre pays les conséquences favorables des décisions européennes récentes





concernant les services sociaux d'intérêt général (SSIG) qui permettent à notre secteur de déroger à la règle de mise en concurrence de la part de la puissance publique.

- Enfin la Refondation de l'hébergement et de l'accès au logement qui se met en route en application de la loi du 25 mars 2009, remet profondément en cause nos pratiques et nécessitera une évolution de nos métiers : l'objectif du « logement d'abord » rejoint à priori celui du « logement pour Tous », revendication du mouvement Emmaüs depuis l'origine. Cependant des annonces gouvernementales ont inquiété les acteurs associatifs, lorsqu'il s'est agi de transformer des places d'hébergement en logements, alors qu'une pénurie dramatique existe aussi bien en hébergements qu'en logements en Ile de France. Ce projet paraît écarté et le bon sens semble l'avoir emporté. Cependant, une nouvelle aide a été créée, l'AVDL (accompagnement vers et dans le logement) dont l'objectif est de favoriser l'accès au logement dès que possible sans passage obligatoire par l'hébergement, y compris pour les personnes venant de la rue.

Toutes ces réformes se mettent en place sur fond de crise économique et financière au niveau de l'Union Européenne, de dette souveraine de la France, de référentiel national des coûts et des missions. Autant d'éléments qui obligent à envisager l'avenir avec des moyens, au mieux, constants.

En considération de l'importance des transformations de notre environnement, il est de nécessité absolue de définir la stratégie de l'association (devenue en 2011 Emmaüs Solidarité) pour les années à venir.

## Réaffirmer nos fondamentaux

À ce stade il est essentiel de réaffirmer nos fondamentaux et notre appartenance au mouvement Emmaüs, cadre de référence dans lequel s'exercent nos activités professionnelles.

Ils restent constants par rapport à ceux exprimés dans le projet de 2003, tels qu'ils figurent dans le manifeste universel et tels qu'ils sont rappelés dans le rapport d'orientation d'Emmaüs France pour le congrès 2012 :

- Le principe de dignité comme Droit pour chacun.
  - L'engagement pour combattre les causes de l'exclusion et lutter contre les injustices (changer le monde).
  - L'engagement dans une démarche de responsabilité collective envers ceux qui sont « sans » toit, travail, papier, avenir...
  - L'ouverture à tous, au-delà des opinions politiques, philosophiques, religieuses...
- Nous partageons des convictions :
- Chaque être humain est porteur de savoirs et de compétences : la société doit permettre à chacun de trouver sa place et d'être acteur de sa vie.
  - D'autres modèles socio-économiques que la « pensée unique » sont possibles et doivent permettre à chacun de trouver une place et d'être acteur.
  - Une personne doit être prise en compte globalement.
  - Le lien social est une valeur essentielle.
  - Le don et le partage sont les valeurs de base : donner/recevoir /rendre.

Dans un climat de crise morale, la nécessité apparaît d'autant plus forte d'affirmer ces valeurs communes et de resserrer nos liens avec Emmaüs France. Notre participation à la branche 2 (action sociale et logement) doit être de plus en plus active au fur et à mesure qu'elle se construit, et nous aurons un rôle moteur dans cette construction.

## **Assurer la pérennité de l'association**

L'équilibre financier de notre association est une exigence permanente qui doit être présente à l'esprit de tous ses acteurs et tout particulièrement à celui des administrateurs, des membres du comité de direction et des chefs de services.

La pérennité de l'association est la condition du bon accomplissement de ses missions et réciproquement, le bon accomplissement de ses missions est la condition de la pérennité de l'association.


Seule une vigilance permanente à tous les niveaux de l'association, nous permettra de redresser durablement sa situation financière. Cette vigilance est désormais facilitée par les nouveaux outils de gestion mis en place.

Le personnel formé à ces nouveaux outils est responsabilisé sur le respect de l'ensemble des budgets qui lui sont alloués.

Le système d'information sera complété par un module sur l'activité des services concernant leur gestion, le quittancement de certaines prestations, les statistiques sur les personnes accueillies (profil et fréquentation), suivi de l'accompagnement ...

L'appel au mécénat d'entreprises continuera de se développer pour financer de nouveaux projets, en complément de l'appel aux dons fait en partenariat avec la Fondation abbé Pierre et aux legs dont la baisse devra être jugulée par une action volontariste. L'affectation de ces ressources est de la responsabilité du Conseil d'Administration.





# Les orientations stratégiques 2013 ► 2018

## 1. Renforcer les missions de base AHI : "Accueil, Hébergement, Insertion"

Il est souhaitable de dépasser l'opposition peu fructueuse entre action humanitaire et travail social, qui renvoie de fait à des notions de financement (financement privé / financement public).

On peut légitimement se demander si la transformation de nombreux centres d'hébergement d'urgence en centres de stabilisation ou en CHRS a eu pour corollaire un changement des publics accueillis au bénéfice de publics plus proches de l'insertion que par le passé.

Nous pourrions véritablement répondre à cette question seulement lorsque nous serons en mesure d'obtenir des statistiques fiables sur les personnes accueillies.

Mais dès à présent, nous pouvons indiquer que de nouvelles places d'urgence ont été ouvertes par EMMAÛS Solidarité dans les centres de Pereire et de Louvel Tessier et contrairement à ce qui se passait dans les centres d'hébergement d'urgence avant la loi DALO, les personnes peuvent en toute sécurité juridique se maintenir dans le centre tant qu'une nouvelle orientation ne leur est pas proposée. Un diagnostic

est réalisé pour chacun en vue d'une orientation vers une structure d'insertion ou un logement, via le SIAO. Dans ces conditions on peut se féliciter des dispositions légales qui nous permettent d'apporter un meilleur accompagnement aux personnes et de leur donner ainsi de meilleures chances d'insertion. De même, les travaux d'humanisation réalisés avec l'aide financière de l'État dans les centres d'hébergement permettent d'accueillir dans des conditions qui respectent la dignité et l'intimité des personnes et assurent leur sécurité.

Par ailleurs, EMMAÛS Solidarité gère trois maraudes et quatre espaces d'accueil de jour. Ainsi, l'association continue bien d'aller vers les personnes les plus exclues selon la tradition du mouvement Emmaüs. Elle gère également un "kiosque" en partenariat avec FTDA (France Terre d'Asile) pour l'accueil et l'orientation de migrants Afghans.

Les publics ont évolué ces dernières années. On rencontre de plus en plus de jeunes sans emploi, de femmes jeunes, seules ou avec enfant(s), de familles, de travailleurs pauvres et de migrants seuls ou bien souvent en groupes. Il est bien évident que ces évolutions appellent également une évolution dans nos méthodes, la manière d'approcher les personnes et de proposer des réponses à la diversité des problématiques qu'elles rencontrent.

L'approche sera différente selon que l'on s'adresse à une famille qui vient d'être expulsée de son logement, à un jeune travailleur qui n'a jamais bénéficié d'un logement autonome, ou à un demandeur d'asile. Tous ont droit à une réponse adaptée.

Il est donc de notre responsabilité de trouver ces réponses, d'innover si nécessaire, comme notre association l'a souvent fait par le passé, et d'être force de

proposition sur les actions que nous ne pourrions pas, seuls, mettre en œuvre. L'accueil des jeunes demandeurs d'asile est un sujet sur lequel nous devrions engager rapidement une réflexion avec des associations spécialisées.

Travailler sur la notion d'accueil nécessite de penser la mission et la fonction de manière transversale, quels que soient les modes de financement. La mise en place des SIAO modifie les modalités d'admission des personnes principalement pour l'hébergement d'insertion. Par ailleurs, l'étude concernant les espaces d'accueil de jour et la réflexion qu'elle engendre est également une opportunité de nous interroger sur nos pratiques, sur la notion d'accueil, sur la notion d'insertion, sur la continuité de l'accueil et le principe de non abandon, c'est-à-dire aussi sur la notion de référent personnel. Nous devons mettre en place ces principes de manière cohérente sur l'ensemble des services de l'association, et évaluer leur efficacité au regard des résultats par rapport à l'autonomisation des personnes.

Cela implique d'organiser la remontée des informations, les échanges avec les personnes accueillies et les échanges transversaux entre services et entre territoires.


Les personnes accueillies/accompagnées sont à la fois des citoyens, des acteurs de leur parcours, des sujets de droits (et d'obligations), des utilisateurs de services. Il est donc essentiel de les reconnaître dans chacune de ces dimensions à chaque étape des réponses à construire. Les notions de citoyen, d'acteur, de sujet, d'usager, ont chacune des implications différentes dans les pratiques à construire, dans les cadres à mettre en œuvre, dans les leviers d'action à mettre en place.

## 2. Promouvoir l'accompagnement global

Le Livre Blanc de l'Accompagnement Social, publié par la FNARS en mai 2011, affirme la nécessité de faire reconnaître un droit à l'accompagnement social global: « L'accompagnement social doit d'emblée être appréhendé dans sa capacité à prendre en considération l'ensemble des difficultés auxquelles peuvent être confrontées les personnes ou les familles en situation de précarité ou d'exclusion. Il ne peut se résumer à une addition d'accompagnements spécifiques (accompagnement vers l'emploi, accompagnement vers le logement, accompagnement santé...) ». Cette définition correspond parfaitement aux principes mis en pratique par notre association, dans chaque direction de territoire et dans chaque service en s'appuyant autant que possible sur le partenariat local.

Plus précisément, l'accompagnement social à EMMAÛS Solidarité se caractérise par l'accompagnement individualisé, les actions collectives, supports des axes d'insertion, et également par les actes de la vie quotidienne, par les gestes du « faire ensemble ». Accueillir, écouter, sensibiliser, évaluer et orienter sont autant d'actions au service des personnes en grande exclusion qui ont parfois rompu toute communication avec la société et pour lesquelles l'association s'engage à renouer les liens, inscrivant les personnes dans la possibilité de (re) conquérir un espace de vie digne et citoyen. L'action sociale d'EMMAÛS Solidarité ne peut s'exercer pleinement qu'avec en parallèle la constitution d'un réseau de partenariats avec d'autres associations et des services de droit commun volontaires afin d'adapter au





mieux la réponse à chaque situation rencontrée (définition élaborée en commun par les directeurs de territoires).

### **2-1. Promouvoir l'accès au logement de droit commun et développer le logement accompagné**

La réforme de l'hébergement et de l'accès au logement a pour objectif final de permettre au plus grand nombre de personnes de se loger dans un logement de droit commun, sans avoir à passer par l'étape hébergement, et tout en disposant, si besoin, d'un accompagnement adapté.

Nous sommes d'accord avec cet objectif à deux conditions : d'une part que les logements proposés soient de vrais logements, avec un statut pérenne pour l'occupant, dans des conditions économiques abordables, et d'autre part que soient conservées (ou créées) en nombre suffisant les places d'hébergement tant que le nombre de logements restera insuffisant, notamment en Ile-de-France.

Quelques points d'histoire :

Dans l'histoire de notre association un service logement a été créé dès février 1954, de même qu'un service social et un service chargé des opérations « débarras » et 9 centres d'hébergement. La même année est créée la SA d'HLM contrôlée à l'origine par notre association qui était présidée à l'époque par l'Abbé Pierre. Par la suite après séparation de la société d'HLM, « l'auberge » du 32 rue des Bourdonnais accueillait chaque soir les sans abri. Parallèlement l'association se positionnait notamment sur l'hébergement et le logement et l'insertion (cités d'Emmaüs pour

l'accession à la propriété). L'urgence n'étant plus la priorité suite à la reconstruction, cette activité ayant été abandonnée. Au milieu des années 80, l'association a du ouvrir à nouveau des centres d'hébergement d'urgence (« nouveaux pauvres »).

La sortie des centres d'urgence vers le logement, s'est assez rapidement révélée difficile. D'où la création en intra au milieu des années 90 d'un « parcours résidentiel », à travers divers dispositifs : création de centres d'accueil de jour, de maraudes, de centres d'hébergement d'urgence, création de résidences sociales, de pensions de famille (une douzaine actuellement), de sous locations, puis, par la suite, l'intermédiation locative au travers du dispositif « Louez solidaire ». Cependant l'objectif principal reste la sortie vers un logement de droit commun. C'est au vu d'un diagnostic révélant ou non le besoin du maintien d'un accompagnement, que la personne doit être orientée vers une autre formule. C'est la raison pour laquelle l'association a répondu à l'appel à projets de la DRIHL sur l'AVDL (accompagnement vers et dans le logement). C'est aussi la raison pour laquelle notre association aide les personnes accueillies dans ses services à monter leur dossier de recours auprès des commissions de médiation pour faire respecter leur droit au logement.

Les enjeux :

En complément du renforcement du partenariat en cours en vue de faciliter l'accès au logement des personnes accueillies, le logement accompagné continuera de se développer pour loger les ménages dont l'autonomie n'est pas suffisante pour accéder à un logement de droit commun sans accompagnement social.



Promouvoir et développer le logement accompagné permet donc de sortir de la logique de l'hébergement pour donner aux personnes logées un statut de résident, de sous locataire, ou de locataire accompagné, plus proche du droit commun. Tel est le sens de la réforme « logement d'abord » et telle est aussi notre conviction que l'insertion des personnes et des familles passe par l'obtention d'un logement autonome (assorti ou non d'un accompagnement). C'est ce que font depuis toujours les services de notre association en partenariat avec les collectivités locales, les préfetures, les organismes d'HLM, les collecteurs 1% logement. Mais la logique « logement d'abord » va poser d'importants problèmes d'adaptation des métiers du travail social et aussi d'organisation interne et/ ou inter-associative si, par chance, l'offre de logements sociaux devient suffisamment développée pour en permettre l'accès plus facile aux personnes en difficulté. Il conviendra d'aller vers les personnes logées qui en auront besoin et qui seront logées dans des lieux dispersés. Dans cette hypothèse, il faudrait sans doute à terme convertir les centres d'hébergement en logements. A ce stade nous refusons ces transformations alors que les offres de logement et d'hébergement sont notoirement insuffisantes.

D'ores et déjà, l'association a créé un atelier « recherche logement » à usage des personnes accueillies dans les services. Il s'agit d'une formation collective au savoir habiter et à la méthode de recherche.

Cet axe se décline en deux orientations techniques :

→ Se professionnaliser dans la gestion locative (nous avons les agréments

nécessaires) : organisation, logiciel, etc..., et dans l'accompagnement social à domicile.

→ Se professionnaliser dans l'accompagnement social global à domicile en s'appuyant sur les projets de territoires.

## **2.2 Promouvoir la prévention et l'accès aux soins : développer la promotion de la santé**

La promotion de la santé s'inscrit dans le champ de la lutte contre les inégalités sociales. Elle a pour but, selon la charte d'Ottawa, de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens pour l'améliorer. Une bonne santé « est une ressource majeure pour le développement social, économique et individuel et une importante dimension de qualité de vie ». Elle porte également sur l'hygiène de vie (alimentation, activité physique, esthétique et estime de soi).


L'accès à la santé fait partie de l'accompagnement global : chacun a le droit d'obtenir un accès de droit commun à la prévention et aux soins (CMU, AME).

La santé communautaire a été par le passé une démarche encouragée dans notre association. Elle doit être poursuivie. L'accompagnement individuel et l'accompagnement collectif relatif à la prévention et à la promotion de la santé, sont complémentaires.

Des permanences sont assurées dans certains centres d'accueil de jour par des médecins bénévoles, généralistes, des infirmières psychiatriques, des assistantes sociales.

La démarche de « santé communautaire » sera relancée en interne dans





l'esprit de la charte d'Ottawa, et la « culture santé » sera développée au sein de l'association, en lien avec l'Agence Régionale de Santé qui nous a déjà apporté son aide financière.

### **2.3 Promouvoir l'accès à l'emploi**

L'accès à l'emploi est une préoccupation constante de notre association qui a créé un espace emploi labellisé par Pôle Emploi, par l'intermédiaire de la FNARS. Cet espace est à la disposition de tous les services et plus spécifiquement du service RSA.

Des partenariats se sont noués dans tous les services notamment avec des entreprises d'insertion, ce qui fait qu'un certain nombre des personnes accueillies ont trouvé un emploi par l'intermédiaire de notre association et restent dans les services parce qu'ils sont confrontés à d'autres problèmes, notamment celui de l'accès au logement et font partie de la catégorie des travailleurs pauvres.

Ce partenariat peut prendre des formes particulières, notamment la création d'une association commune à plusieurs adhérents de la FNARS IDF qui, à l'instar l'association C2DI 93 créée entre autres par EMMAÛS Solidarité en 2001, met en relation les employeurs avec des personnes accueillies correspondant aux profils demandés.

### **2.4 Promouvoir l'accès à la culture, à la formation avec la participation active des personnes accueillies**

De longue date la culture est conçue au sein de notre association comme un outil de mobilisation des personnes accueillies en vue de leur insertion, comme un outil d'accompagnement

global individuel et collectif qui peut être ouvert sur le quartier. C'est une façon de créer des contacts entre habitants du quartier et personnes hébergées, une façon de lier hébergement et mobilisation de la société civile.

La culture est un moyen de restaurer l'image de soi de la personne en difficulté et favorise l'envie ou le désir de vivre en société. En cela elle est un mode d'inclusion important.

Créartis, le partenariat avec Culture de cœur et les autres sorties culturelles font partie de l'éventail proposé régulièrement aux personnes. La création d'un poste à mi-temps dédié au développement de la culture et de la citoyenneté a donné un nouveau dynamisme à cet aspect de l'accompagnement global sur certains territoires.

Il s'agit maintenant d'évaluer les actions promues, de les capitaliser et d'essayer sur d'autres territoires en consolidant les partenariats et les financements.

Cette forme de participation des personnes accueillies est à rapprocher du travail fait dans le cadre de l'atelier de formation de base orienté principalement vers la lutte contre l'illettrisme et l'accès à la langue française pour les personnes accueillies dans les centres de l'association.

Enfin, le développement des groupes « participation » et « expression », la création d'un site et d'un journal dédiés aux personnes accueillies, avec l'aide d'une école de journalisme, sont particulièrement porteurs d'avenir pour l'autonomisation des publics accueillis et la mise en œuvre de la transversalité dans l'association.

### 3. Préciser notre mission d'interpellation

#### Les enjeux

La fonction d'interpellation des politiques publiques fait partie de la vocation du mouvement Emmaüs et EMMAÛS Solidarité entend apporter sa contribution, comme elle l'a toujours fait en proposant son expérience et son expertise. Cette fonction se décline à tous les niveaux : local, national, européen.

Avec le temps, l'association est devenue un « prestataire de service » (fonctionnant sur financement public), et le plus gros « employeur » du mouvement, ce qui lui confère une responsabilité particulière tout en occupant une fonction tribunicienne d'interpellation au même titre que d'autres associations. Cette double mission peut générer des contradictions qui nécessitent que la réflexion sur le rôle d'interpellation se poursuive, tout en continuant de tenir notre place aux côtés d'Emmaüs France.

#### Un point d'histoire

Par le passé, ce rôle était dévolu à l'abbé Pierre qui bénéficiait d'une forte audience et d'un immense courant de sympathie dans l'opinion. Emmaüs France et la Fondation abbé Pierre ont pris le relais dans le domaine des droits de l'homme et tous les sujets relatifs à la pauvreté pour la première, et pour les problèmes plus spécifiquement liés au mal logement, pour la seconde. La notoriété du mouvement Emmaüs et sa présence en tant que force

d'interpellation sont restées fortes dans ces domaines au niveau national et au niveau local par l'action des communautés.

Notre adhésion et notre participation active à de grands réseaux nationaux tels que la FNARS et l'UNIOPSS sont également des moyens d'action pour défendre des valeurs communes et les faire valoir tant auprès des pouvoirs publics que de l'opinion.

Notre mission d'interpellation passe donc par l'action collective avec, d'une part le mouvement Emmaüs, et, d'autre part, les fédérations ou les collectifs d'associations, tels que le Collectif des Associations Unies (CAU). Cette mission d'interpellation doit se fonder sur la mise en valeur du "plus" apporté par l'association et son histoire.

#### D'où la nécessité :

- De mettre en œuvre une véritable évaluation des pratiques pour les conceptualiser et valoriser cette spécificité.
- De rendre lisible cette spécificité (passer du savoir faire au faire savoir).
- De développer la connaissance de l'exclusion pour devenir l'association de référence en matière de "sans-abrisme", si besoin en partenariat avec un organisme de recherche sociale connaissant bien les problématiques de pauvreté.
- De développer la capacité à travailler en réseaux : c'est le seul moyen de refuser la concurrence dans laquelle on voudrait nous enfermer. Éviter les surenchères à la baisse. Prenons-nous des initiatives dans ce sens ?



#### **4. Mettre en place une culture commune de la qualité et de l'évaluation**

##### **Faire de l'évaluation un outil de gestion**

Toutes les missions évoquées ci-dessus nécessitent que soit mise en place une véritable culture de l'évaluation et de la qualité, avec des outils permettant d'identifier le service rendu, de le "qualifier", de le rendre lisible, et de le valoriser.

Au-delà des obligations légales définies principalement par la loi de 2002, que nous devons respecter à la lettre en tout état de cause, nous avons l'ambition de devenir exemplaires dans les domaines de la qualité du service et des relations avec les personnes accueillies. A la bonne volonté et aux qualités relationnelles, nous devons ajouter de la méthode et la culture d'évaluation.

La culture de l'évaluation (et des démarches qualités) est prioritaire, tant pour accompagner le changement en interne, que pour rendre crédible la fonction d'interpellation. Cette évaluation doit être considérée comme un moyen de diffuser les meilleures pratiques et de renforcer ainsi la professionnalisation du personnel. Elle doit reposer sur des projets d'établissements actualisés.

La chaleur de l'accueil s'associe au professionnalisme pour favoriser une insertion durable. Cela nécessite d'assurer les conditions de sécurité des personnes accueillies et des salariés et bénévoles qui les accueillent.

##### **Mieux connaître et comprendre les dynamiques personnelles et collectives**

La construction des réponses passe d'abord par une réelle connaissance des personnes et des groupes.

Au-delà de la connaissance descriptive, indispensable, par catégories sociodémographiques ou autres, il est nécessaire de développer une connaissance plus riche des personnes accueillies ou accompagnées, en s'appuyant davantage sur les récits de vie, et sur la compréhension par les personnes elles-mêmes de leurs parcours de vie, de leurs attentes, de ce qu'elles proposent.

Cette connaissance doit également permettre de comprendre les dynamiques collectives en jeu dans la réponse à l'exclusion, notamment concernant les migrants, et plus particulièrement les regroupements de sans papiers, etc...

Cette connaissance permettra de nourrir la fonction d'interpellation, et de bâtir des réponses innovantes et adaptées avec l'appui éventuel de sociologues spécialisés.

#### **5. Consolider l'organisation interne en développant les synergies partenariales.**

##### **Se développer territorialement de manière raisonnée et mesurée**

La Refondation et le principe du « logement d'abord » conforte la nécessité d'une organisation par territoire dans le sens où « l'aller vers » deviendra plus fréquent, notamment

dans des logements diffus. On peut penser d'ailleurs que cette réforme sera moins clivante entre l'urgence et l'insertion.

Ainsi, l'organisation fonctionnelle de l'association par territoires, et non plus par métiers, permet de mieux penser l'organisation territoriale incluant la diversité des réponses proposées de la maraude au logement en passant par le logement accompagné. Le développement éventuel devra se faire par proximité : le territoire d'activité doit correspondre au territoire de gestion (connaître les salariés individuellement).

On peut donc imaginer des composantes de 100 ou 150 salariés environ regroupées en unités plus modestes au niveau des services, les compagnons et bénévoles étant associés par territoire.

Cette organisation nécessite que se développe une culture du reporting et la mise en place de réunions périodiques transversales par « métiers »

En tout état de cause les projets de territoire élaborés par chaque direction territoriale devront favoriser la fluidité entre les dispositifs d'urgence et les dispositifs d'insertion comme moyen de faciliter le retour à l'autonomie des personnes accueillies. Ils s'inscriront dans une dynamique partenariale avec les collectivités territoriales, les services médicaux, les services de l'emploi, les associations culturelles, les SIAO et autres associations du secteur social et médico-social.

Pour la période 2013 - 2018, Il n'est pas envisagé de développement externe autre que le rapprochement avec l'hôtel social 93 qui a pris du retard. En tout état de cause seul un développement « concentrique », sur le territoire du « Grand Paris », peut être envisagé à moyen terme.

## 6. Développer les ressources associatives

### Sur le plan de l'assise associative

L'association repose sur un nombre important d'adhérents, ce qui lui donne du poids en termes de capacité d'interpellation et d'action, ainsi qu'une assise stable et démocratique pour les instances dirigeantes. Nous souhaitons maintenir cette capacité d'action.


### Sur le plan des ressources financières

Notre association a perdu ces dernières années les marges financières qui lui permettaient d'innover en créant des activités favorables au bien être et à l'inclusion des personnes accueillies tels que les aides sociales, les séjours de rupture, l'aide au fonctionnement de la communauté de service ou encore le développement d'activités culturelles ou de loisirs.

Nous souhaitons maintenir cette capacité aux côtés des activités de base qui sont encadrées par les conventions (accueil, hébergement, nourriture, insertion) et dont le coût est désormais référencé.

Le recours au mécénat doit donc être développé pour des projets présentant des enjeux importants sans être en contradiction avec nos valeurs. Il faudra également nous donner les moyens d'une recherche active concernant les legs afin de retrouver le niveau des années antérieures. De même, il faut se pencher sur la nature des financements publics : le paysage institutionnel est instable, et d'autres sources de financement public doivent être recherchées sur le plan local, national ou européen (Communes, EPCI, Conseils Généraux, Fonds Européens, 1% logement, etc...).





En tout état de cause le contexte budgétaire doit conduire à rechercher un emploi optimal des ressources en privilégiant le cœur de métier de l'association, gage de sa pérennité, plutôt que des opérations ponctuelles, si spectaculaires soient-elles. Un appel éventuel sera fait au service civique.

### **Sur le plan de la gouvernance**

Le développement de l'association et de ses actions, doit s'accompagner d'une redéfinition du rôle des instances dirigeantes : le Conseil d'Administration et le Bureau doivent pouvoir suivre les décisions stratégiques, être dégagés des événements quotidiens, et disposer d'outils de suivi plus efficaces. Les systèmes de délégation et de travail en commission ou simples groupes de travail doivent être développés.

### **Sur le plan des relations internes salariés / bénévoles / compagnons**

Les relations entre salariés, compagnons et bénévoles doivent être redéfinies. La communauté de service a été contrainte de se séparer de l'association en application d'une disposition d'un article de la loi sur le RSA. Des compagnons continuent de travailler dans les services en prestations « solidaires ».

La place des bénévoles sera valorisée et leurs compétences recherchées, reconnues et exploitées en complément des compétences des salariés.

### **Sur le plan de l'organisation et de la professionnalisation**

Conforter le dialogue social et développer un management efficace, participatif, à l'écoute des salariés, sont les objectifs que l'on doit se fixer En application des conclusions de l'audit sur l'amélioration

des conditions de travail, l'encadrement sera soutenu dans son perfectionnement, en tant que de besoin.

Des lieux seront créés et des méthodes de travail seront développées pour permettre aux salariés d'échanger et de traiter transversalement les sujets professionnels qui les préoccupent, de capitaliser leurs expériences, de mettre au point des référentiels communs etc...

L'effort de formation sera maintenu les trois premières années du plan, en fonction de priorités arrêtées par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale.

### **Sur la place des personnes accueillies**

La loi 2002-2 rend obligatoire un certains nombres d'outils tels que :

- Le conseil de vie sociale qui doit fonctionner dans chaque centre d'hébergement concerné. Il doit traiter du fonctionnement du centre tel que le voient les personnes accueillies. Ce n'est pas un lieu de rencontre « festif » mais un lieu d'accès des personnes aux décisions. Il ne doit donc pas être confondu avec les animations culturelles dont l'objectif est différent.
- Le livret d'accueil qui présente le service en se référant au projet de service
- Le règlement de fonctionnement établi après consultation des conseils de vie sociale. Il définit les droits et les obligations des personnes accueillies en se référant à la charte des droits et libertés
- Le contrat de séjour élaboré avec la personne accueillie qui définit les objectifs et la nature de l'accompagnement en fonction du projet personnalisé.

Comme indiqué dans chaque axe stratégique la place des personnes accueillies évolue. C'est un principe d'Emmaüs de reconnaître la valeur unique de chaque personne. Devenus acteurs à part entière, ils ne sont plus de simples usagers d'un service, mais le projet de chaque établissement les associe au fonctionnement de celui-ci ainsi qu'aux plans d'actions stratégiques. Cette participation est formatrice pour les entraîner à prendre leur place dans le débat public et ainsi à influencer sur les politiques publiques qui les concernent.

## Conclusion

La volonté politique exprimée par les orientations stratégiques n'a de chance d'être mise en œuvre que si ces axes sont traduits en plans d'actions par la Direction générale et ses proches collaborateurs. Il revient à celle-ci de définir la méthode permettant à tous les acteurs de notre association de s'approprier la démarche.

Ces orientations sont de niveau et d'ambition différents. Toutes sont importantes et il appartiendra aux dirigeants de l'association de définir leur calendrier pour atteindre les objectifs fixés à 5 ans dans le respect notamment des obligations légales.

Les missions confiées à notre association et sa taille en font un acteur majeur de l'urgence sociale et de l'insertion sur la région parisienne. La qualité des relations qu'elle entretient avec les personnes qu'elle accueille, la place qu'elle donne aux bénévoles, le professionnalisme des salariés sont inspirés par les valeurs du mouvement Emmaüs. Il appartient à tous de les faire vivre en accompagnant les personnes accueillies dans leur projet de vie.





32 rue des Bourdonnais  
75001 Paris  
Téléphone : 01 44 82 77 20  
[www.emmaus-solidarite.org](http://www.emmaus-solidarite.org)