



faire
association



le pouvoir d'agir
des personnes

une offre de service pour
répondre aux besoins



notre responsabilité
sociétale

PROJET ASSOCIATIF
2018 > 2022

ALYNEA

53, rue Dubois-Crancé - 69600 Oullins

Tél. 04 78 50 16 05

siege@alynea.org

www.alynea.org

I PREAMBULE I

Le projet associatif, articulé avec les projets d'établissement, est le cadre thématique et politique du développement de l'association fixé par son Conseil d'Administration pour les années à venir.

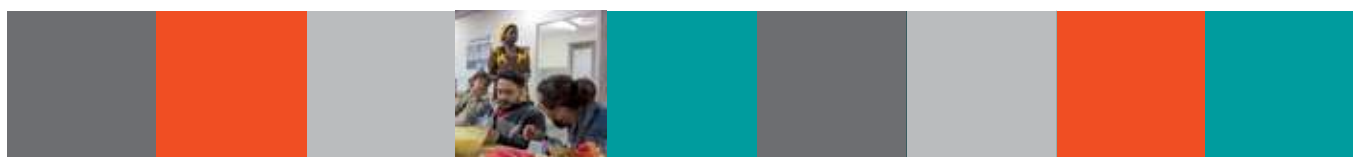
Pour une association ayant la mission, la position et la dimension d'ALYNEA, il constitue une obligation qui, répondant aux attentes de nos financeurs et de nos partenaires, leur donne la lisibilité dont ils ont besoin sur l'identité, la mission et les destinées de l'association.

En interne, notre projet est un repère indispensable pour tous ses acteurs, fixant l'horizon nécessaire à ses plans stratégiques et aux choix des actions prioritaires à entreprendre, à partir de la description de l'environnement sociétal et réglementaire, du rappel des étapes de son histoire, d'une évaluation du projet précédent et de l'inventaire des moyens dont elle dispose.

L'évolution des contextes, ses propres évolutions, qualitatives et quantitatives (croissance, amélioration de la réponse aux besoins, etc.) imposent que le projet d'ALYNEA soit renouvelé au moins tous les 5 ans. Il était donc temps d'élaborer le successeur du projet 2012-2016.

Au printemps 2017, le CA a créé une commission constituée de 3 administrateurs et des membres du comité de direction, chargée de piloter l'élaboration du projet associatif. En son sein, des groupes de travail ont rédigé la partie descriptive des fondements du nouveau projet - évaluation du projet 2012 - 2016, évolutions de la réglementation et du contexte, missions, valeurs.

Un débat du CA sur les axes politiques s'est tenu en juillet 2017 et une proposition de plan lui a été présentée fin septembre. Des allers-retours avec les représentants du personnel et des équipes ont été organisés au printemps, avant une présentation du pré-projet aux représentants des Conseils de Vie Sociale (CVS). ■



LES FONDEMENTS

du projet

● Notre identité

> Notre Mission

Depuis plus de 40 ans, dans la région lyonnaise, nous accompagnons avec bienveillance et exigence, toute personne en situation de fragilité, quelle qu'en soit la cause, pour qu'elle trouve ou retrouve une place dans notre société. Notre approche pluridisciplinaire (hébergement, formation, intégration professionnelle, accompagnement médical et psychologique, culture et loisirs...) nous permet de proposer à chacun un accompagnement personnalisé, adapté à sa situation et à sa personne.

> Notre Ambition

Parce que notre monde est de plus en plus source d'exclusion et de fragilisation, nous cherchons et expérimentons des solutions sociales innovantes, qui prennent en compte l'évolution de nos modes de vie et soient capables de créer les conditions d'une meilleure façon de vivre ensemble.

Nous travaillons en synergie avec les acteurs locaux (établissements publics, milieux associatifs, entreprises...) pour mutualiser nos compétences et agir durablement.

● Nos valeurs

HUMANISME	EXIGENCE	INNOVATION	CONVICTION
Nous croyons en l'Homme et à sa capacité d'agir pour changer le cours de la / sa vie.	Nous sommes des professionnels exigeants envers nos actions et envers les personnes que nous accompagnons.	Nous recherchons et expérimentons de nouveaux moyens d'action.	Nous défendons avec passion et détermination la cause de ceux qui ont perdu leur place dans notre société.



LE DEVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION EN QUELQUES DATES CLEFS

Pour que chacun s'approprié sa nouvelle appartenance, ALYNEA a dû œuvrer à son repositionnement et à sa réorganisation, ce dont témoignent l'ouverture ou la transformation de certaines structures.

> 1973

- Création de l'association Régis

> 2006

- Nouveau siège de l'association à la Saulaie - Oullins

> 2010

- REGIS prend le nom d'ALYNEA et fusionne avec ENTRETEMPS

> 2012

- Élaboration du projet associatif 2012-2016 d'ALYNEA

- Fermeture du CHRS le Mail avec redéploiement des 20 places sur les CHRS Point Nuit et Cléberg

> 2013

- Absorption de l'association Le Relais
- Introduction de la 1^{ère} promotion de volontaires du Service Civique

> 2014

- Création du Service d'Accompagnement Vers et Dans l'Habitat (SAVDH)

> 2015

- Transfert du Pôle Familles à la Maison de la Veille Sociale

- Création du service 3PA, pour renforcer notre approche psychosociale

> 2016

- Reconstruction du CHRS Carteret

> 2017

- Construction du CHRS Cléberg qui met fin à son « nomadisme » pour s'installer de façon pérenne à Villeurbanne.

- Absorption de l'association Entr'Aids (Appartements de Coordination Thérapeutique)



● Notre histoire

L'histoire commence en **1973** avec la création de l'association **REGIS** par des professionnels du secteur social. Sa mission vise l'accompagnement de personnes fragiles et leur hébergement en appartements répartis sur toute l'agglomération, avec déjà le souci d'une insertion professionnelle.

En 2010, REGIS fusionne avec l'association **ENTRE-TEMPS** et prend le nom d'ALYNEA.

Les 1^{ères} années posent les jalons d'une nouvelle appartenance associative autour du respect de la dignité de la personne accueillie. L'articulation des compétences s'est mise en place pour développer un accompagnement global que l'on souhaite médico-psycho-social. Une nouvelle étape s'inscrit en 2017 quand l'association **ENTR'AIDS**, qui gère depuis 1991 des Appartements de Coordination Thérapeutique, rejoint ALYNEA dans le cadre d'une fusion. ■

LES FONDEMENTS du projet

ÉVALUATION DU PROJET 2012-2016

● En interne

Nous avons voulu nous inscrire dans une approche globale de la personne dans ses différentes aspirations. En effet, dans les centres d'hébergement, nous avons constaté que, face aux multiples problématiques somatiques et psychiques, la seule prise en charge sociale était très réductrice.

S'est alors imposée une réflexion sur une approche qui prenait en compte la dimension médico-sociale, ainsi que le concept de « travail social palliatif », car nous étions confrontés à l'accueil de personnes pour lesquelles nos structures n'étaient pas adaptées. Nous nous sommes alors heurtés au cadre réglementaire des politiques publiques, qui rendait cette évolution impossible. Cela nous ramenait à ce dilemme inconfortable, voire insoluble : d'une part, continuer d'accueillir, au risque d'occulter le besoin de nouvelles structures pour des publics toujours plus dépendants, d'autre part, ne plus accueillir et prendre le risque que les plus fragiles ne soient pris en compte dans aucun dispositif.



> Transformations structurelles

Il reste que, dans notre détermination à envisager la personne dans la globalité de ses potentiels et de ses besoins, un certain nombre de transformations structurelles ont été opérées, dans le cadre du projet 2012-2016 :

- Dans une logique de pluridisciplinarité, nous avons pu étoffer notre offre de service en mettant en place une équipe de prévention en santé mentale ayant vocation à intervenir sur l'ensemble des structures d'ALYNEA (3PA, en 2015).
- En alternative à l'hôtel, nous avons déployé des logements, nettement plus adaptés à une vie familiale et beaucoup moins coûteux pour les deniers publics (2014).
- Nous avons créé un nouveau CHRS, PolyGônes, qui s'adresse à des personnes ayant été marquées par un parcours d'errance, dans une logique pluridisciplinaire, avec des travailleurs sociaux et des soignants (2016).
- Nous avons mis en place, dans tous les établissements, des chargés d'insertion professionnelle (2016).
- Nous avons créé les prérequis d'un atelier d'accompagnement à la vie active (AAVA, 2016/2017)
- Dans notre volonté de faire évoluer les conditions d'hébergement de plusieurs foyers, nous avons (re)construit intégralement le CHRS Carteret, livré en septembre 2016, ainsi que le CHRS Cléberg, livré en septembre 2017. Ces deux établissements offrent maintenant des conditions d'hébergement et d'accompagnement dignes et respectueuses des personnes.
- Nous devons encore poursuivre des travaux d'amélioration de la qualité de vie au foyer L'Auvent et au CHRS Point Nuit, qui ne sont plus adaptés aux normes actuelles d'hébergement : cuisine répondant aux normes d'hygiène et de sécurité, espaces collectifs adaptés, extension des espaces d'intimité. ■



> Politique ressources humaines

Malgré de nombreuses tentatives, nous ne sommes pas parvenus à stabiliser le poste de responsable des ressources humaines : difficulté à recruter et à structurer un poste ajusté à la complexité des besoins. Du fait de cette vacance, la définition d'une politique RH et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences ont été retardées.

Dans ce domaine, on peut néanmoins constater plusieurs avancées :

- Structuration des métiers dans les foyers, avec une nouvelle organisation
- Élaboration de fiches de poste et d'un nouveau cadre horaire
- Mise en place d'un document unique de délégation et d'évaluation des risques professionnels
- Instauration de bonnes relations avec les instances représentatives du personnel et les délégués syndicaux
- Effort significatif de l'employeur pour abonder le plan de formation et s'engager dans une démarche ambitieuse d'analyse de la pratique institutionnelle (API). ■



> Bénévolat et service civique

Avec une centaine de bénévoles à ce jour, l'augmentation est sensible, mais nous n'avons pas atteint l'objectif fixé à 200, en partie parce qu'il demeure des résistances à leur intégration. L'expérience s'avère malgré tout très encourageante dans les domaines suivants : bricolage, aménagements matériels, banque alimentaire, accompagnement scolaire et art-thérapie.

La mise en place du Service Civique a été un succès. Nous en sommes à la 7^{ème} promotion de volontaires, soit 43 volontaires ayant effectué un service de 6 à 8 mois. ALYNEA s'est donnée les moyens d'accompagner ces jeunes, notamment avec la création d'un poste à un quart de temps. ■

LES FONDEMENTS du projet

ÉVALUATION DU PROJET 2012-2016

> Vie associative

Notre vie associative fonctionne plutôt bien, mais nous peinons à renouveler les membres du CA dont certains sont là depuis plus de dix ans.

De nombreuses manifestations sont venues enrichir la vie associative avec des séminaires de travail sur l'identité d'ALYNEA, le développement du pouvoir d'agir, les journées portes ouvertes, des CA thématiques, les journées associatives, le bénévolat ... ■

> Démarche qualité

Tous les établissements sont à jour de leur projet d'établissement et engagés dans une démarche d'évaluation interne/externe. Des comités de suivi de ces évaluations ont été mis en place dans un souci d'amélioration constante de notre offre de service. Cette démarche est pour l'instant circonscrite aux seuls établissements faisant l'objet d'une autorisation administrative. Il reste à l'étendre à l'ensemble des établissements et services.

On peut souligner une vraie reconnaissance de nos financeurs à l'égard de la qualité des prestations offertes par ALYNEA qui s'est, notamment, concrétisée par l'obtention du marché public de la formation, par le développement du PRIRE avec la Métropole, par le fait d'avoir été retenus dans le cadre de certaines expérimentations (Rue Habitat, Prolog, etc.). ■



> Diversification de nos sources de financement

Des résultats trop timides (seulement 50 K€ mobilisés annuellement) nous invitent à mettre en œuvre une réelle stratégie de prospection. Nous pouvons cependant souligner des expériences positives telles que la plateforme de financement participatif des Petites Pierres. ■

> Pôle achat / maintenance

Le pôle achat n'a pas été mis en place. La maintenance est en cours de structuration. ■

● En externe

APPLIQUER LA LOI 2002-2

Après la réécriture des projets d'établissement, il nous reste encore à mieux caractériser nos modalités d'accompagnement et à préciser notre périmètre d'intervention.

Nous avons refondu l'ensemble des outils de la loi 2002-2 : contrat de séjour, livret d'accueil, projet personnalisé, Conseil de Vie Sociale (CVS), etc. et les avons mis en commun entre les différents foyers.

Enfin, nous nous sommes engagés dans une démarche portant sur la « bien traitance », avec la certification de 2 salariés.

ÉLABORER UNE CHARTE COMMUNE SUR LA QUALITÉ DE L'HÉBERGEMENT ET DE LA PRISE EN CHARGE

Cette charte n'a pas été rédigée à ce jour. Nous avons tenté de nous coordonner avec les principaux acteurs de l'urgence pour défendre auprès de l'État un niveau acceptable de prestations dans le cadre des plans froid, mais les services de la DDCS ont mobilisé d'autres opérateurs et nous n'avons plus été sollicités.

METTRE EN PLACE UN PLAN ET DES OUTILS DE COMMUNICATION

La stratégie de communication est en phase de structuration. Nous avons mis en place un 1/2 temps autour de la communication et développé différents outils et supports : nouvelle plaquette, refonte du site internet, mise en place d'une lettre externe, développement d'une identité visuelle avec charte graphique.

FAIRE ÉVOLUER L'OPINION PUBLIQUE DANS SA REPRÉSENTATION DU « SANS-ABRISME »

Les résultats paraissent bien modestes et sont difficilement quantifiables. Parmi les actions destinées à aller dans ce sens, nous pouvons faire état d'expositions de photos, d'une conférence publique autour du travail social palliatif et de la publication d'un article dans le magazine Acteurs de l'Économie sur la problématique du « sans-abrisme ».

APPROFONDIR LA RÉFLEXION SUR L'ACCUEIL DE CERTAINES POPULATIONS EN DIFFICULTÉ

Malgré un dialogue constant sur cette problématique, on ne peut pas parler de réussite. Les CHRS continuent d'être financés pour une prestation exclusivement sociale, alors qu'un accompagnement médico-social s'impose dans bien des situations. Comme nous l'avons évoqué plus haut, nous restons dans cette ambivalence où nous accueillons des personnes avec des modalités d'accompagnements inadaptées. De ce fait, nous ne répondons pas aux besoins réels des personnes et prenons de sérieux risques à leur égard. De plus, il en résulte parfois des conditions de vie difficilement supportables par le reste de la communauté.



ÉLABORER UNE ORGANISATION PERMETTANT DE NOUVEAUX RAPPROCHEMENTS ...

... tels que la fusion-absorption réalisée avec l'association le Relais et la fusion avec Entr'Aids.

INSCRIRE ALYNEA DANS UNE LOGIQUE DE CONTRACTUALISATION AVEC L'ÉTAT

Cet objectif est atteint et nous avons finalisé la négociation de notre 3^{ème} CPOM. Il reste à imaginer une contractualisation avec la Métropole. ■



LES FONDEMENTS du projet

ÉVALUATION DU PROJET 2012-2016

NOUS ENGAGER DANS UNE LOGIQUE DE PARTENARIAT

Partant du principe que, face aux enjeux, ALYNEA ne pouvait pas répondre seule aux nombreux besoins, nous nous sommes inscrits pleinement dans une logique partenariale.

Depuis 5 ans, le réseau des partenaires s'est étoffé, avec notre implication au sein de la Maison de la Veille Sociale (MVS), dont ALYNEA est l'un des principaux contributeurs par sa participation active à de nombreuses commissions et instances (commission insertion, urgence, Bureau et Conseil d'administration).

ALYNEA est membre du GIE Est Habitat, instance collaborative permettant de fortes synergies entre les

acteurs de l'urgence, de l'hébergement, du logement accompagné, du logement social et de l'accès à la propriété. Le GIE nous permet d'intervenir sur toute la chaîne du parcours résidentiel, de la rue à l'habitat. Nous avons pu engager des expérimentations riches en innovation sociale (PolyGônes, Prolog, la Richinade...) et des partenariats nous permettant d'optimiser l'occupation temporaire de locaux (Pressensé, 4 août, Bataille, la Mulatière...) ou encore la construction d'un nouveau site (CHRS Cléberg).



Pour construire des partenariats d'innovation sociale et répondre à des besoins non pourvus, nous avons multiplié les liens avec des acteurs associatifs : accueil de réfugiés avec l'ACLAAM (cellule accueil migrants), propositions d'un accompagnement spécifique pour les jeunes sortant de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) avec le Prado et la mission locale de Villeurbanne, accompagnement de personnes relevant d'une peine de Travail d'Intérêt Général (TIG) avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP), dispositifs d'accompagnement de personnes en situation de chômage longue durée et relevant de souffrance psychique avec la Métropole de Lyon.

Voici, pour résumer, quelques éléments synthétiques pour une évaluation rapide :

	MISE EN PLACE / REALISATION	MOBILISATION	CREATION
EQUIPE MÉDICO-PSYCHO-SOCIALE	OUI		
BÉNÉVOLES		OUI, mais insuffisamment et encore des résistances	
SERVICE CIVIQUE	OUI		
PLAN DE COMMUNICATION	NON finalisé, mais de nouveaux outils		
POSTE RH			Echec dans le recrutement, mais des avancées dans la politique
NOUVEAUX RAPPROCHEMENTS	OUI avec 2 associations		

LES FONDEMENTS du projet

EVOLUTIONS DU CONTEXTE JUSQU'EN 2017

Ces dernières années, nous assistons à une normalisation de l'action publique en matière de prise en charge des publics en difficultés. L'instauration d'un référentiel CHRS, la mise en place de l'Étude Nationale des Coûts (ENC) ou encore, la contractualisation avec les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) en sont des effets notables.

Par cette démarche, l'État souhaite améliorer son pilotage et réguler l'action des structures gestionnaires. L'essentiel de notre action, inscrit dans cette politique d'Accueil d'Hébergement et d'Insertion, s'exerce alors dans un cadre contraint. Malgré ces limites, nous devons, avec nos valeurs et nos convictions, innover dans les modalités d'accompagnement.

Les publics hébergés dans nos dispositifs sont caractérisés par des errements migratoires complexes, une grande exclusion, ou des parcours de vie mis à mal par des ruptures familiales, des addictions, des problèmes de santé, etc. Nous les accompagnons directement dans leur logement pour prévenir la rupture, ou dans le cadre d'actions de suivi socio-professionnel, afin de favoriser leur insertion.

Au-delà de ces traits communs, chaque situation de personne, de famille hébergée et/ou accompagnée est singulière et présente ses propres difficultés dans l'accession à une prise en charge médicale, à un emploi, à un logement, à une régularisation administrative. De plus, ces itinéraires et ces projets individuels subissent les effets d'un contexte international et national en plein bouleversement. ■

● Au niveau international

Les instabilités géopolitiques conduisent à des déplacements de populations importants et, si l'Europe occidentale n'accueille qu'une minorité des réfugiés (80 000 demandes d'asile en France en 2015 sur une population mondiale de 60 millions de personnes déracinées), les flux d'arrivées mettent à mal les dispositifs d'accueil et font que beaucoup se retrouvent sans solution de prise en charge.

De plus, nombre de déboutés du droit d'asile, font le choix de se maintenir sur le territoire avec, toujours, l'espoir d'obtenir une vie meilleure que dans leur pays d'origine. Souvent les parcours migratoires difficiles, maltraitants, ont rendu impossible un retour en arrière. De ce fait, ces personnes se retrouvent victimes d'une politique du non-choix qui produit des situations de « ni-ni » (ni régularisables, ni expulsables), remet en cause les projets individuels d'insertion et limite les sorties des dispositifs. Nos structures d'hébergement prennent alors en charge des personnes dont le séjour sur le territoire national est précaire et les chances d'accès aux droits quasi nulles. ■

● En France

Les inégalités s'accroissent et les personnes sans ressource ou bénéficiaires de minima sociaux, ou de petits salaires, sont toujours plus nombreuses à vivre en deçà du seuil de précarité. Certains coûts comme celui de l'énergie augmentent fortement, rendant plus difficile le maintien dans un logement. De plus, ces inégalités s'inscrivent dans la durée. Les enfants héritent de la pauvreté de leurs parents et les enfants pauvres ont de forts risques de devenir des adultes pauvres. Cette montée des inégalités met à mal notre système de protection sociale. Celui-ci est directement impacté par un chômage de masse qui s'installe dans le temps, un vieillissement de la population qui contribue à créer de la dépendance, le déficit d'une prise en charge du handicap qui reste loin des objectifs de la loi du 11 février 2005. ■

LES FONDEMENTS du projet

EVOLUTIONS DU CONTEXTE JUSQU'EN 2017

CETTE SITUATION, FACTEUR DE TENSIONS, INFLUE SUR LES COMPORTEMENTS SOCIAUX

Cela se perçoit dans l'attitude du tout-venant, du riverain, du voisin, de l'homme de la rue vis-à-vis de l'étranger, du pauvre, du différent, de l'exclu, de l'« invisible ». Malgré de nombreuses réactions de solidarité, l'ignorance, ou le rejet manifesté sont souvent constatés (par exemple, lors de la réaction violente des habitants du 6^{ème} arrondissement de Lyon à l'annonce de l'implantation d'un CHRS en centre-ville).



© crédit photo : Fondation Abbé Pierre

Il arrive que cette « pauvrophobie » - ainsi que la norme ATD Quart Monde - soit confortée par les autorités locales ou exacerbée par une mise en concurrence entre les différents publics. Fort heureusement, ces attitudes peuvent aussi évoluer dans le temps, une fois les craintes atténuées et les contacts établis avec les « vrais gens » (« accoutumance » des habitants du 6^{ème} arrondissement, accueil dynamique de réfugiés dans plusieurs communes, autorités et habitants confondus...).

Le deuxième aspect concerne le bénévolat, et plus précisément le potentiel et les formes d'engagement pour la défense de celles et de ceux d'entre nous qui n'ont pas droit à des conditions de vie acceptables - logement, emploi, formation, moyens de subsistance. Il y faudrait une prise de conscience partagée, un niveau d'émancipation, un désir de s'engager durablement. Or, comme l'explique pertinemment Jacques Ion dans « La fin des Militants » (« Le militant est celui qui est capable de participer de la communauté localisée et de la référer au plan politique national»), le militantisme se perd et le bénévolat se transforme. Alors que le nombre d'associations est en croissance, les idéaux sont en baisse et le « Nous » s'affaiblit. Les manifestations d'engagement personnel deviennent des « coups », des interventions directes et ponctuelles, destinés à une efficacité immédiate et visible. De l'engagement « timbre-poste » inscrit dans la stabilité et la durée, on est passé à un engagement « post-it », éphémère et volatile.

Nous voyons, par contre, émerger de nouvelles formes d'engagement associatives pour la défense des exclus et, à partir d'initiatives individuelles, apparaître des réseaux diffus d'accueils interconnectés. Ces formes innovantes de solidarité ont besoin d'un accompagnement de professionnels qui apportent leurs compétences, notamment en matière d'insertion et de recherche de logement.

La normalisation de l'action publique citée précédemment, a instauré dans notre paysage local le **Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO)**, qui a pour fonction de réguler l'offre et la demande d'hébergement et de rationaliser les efforts budgétaires. Mais ces efforts sont loin d'avoir été à la mesure de la massification des demandes, le nombre de situations en attente d'une place d'hébergement étant en forte augmentation : plus de 8 000 personnes en attente d'une attribution d'hébergement au SIAO du Rhône.

Si la pression s'exerce à l'entrée des dispositifs, elle se retrouve aussi à la sortie. **L'accès au logement social devient plus complexe**, avec des temps d'attente qui s'allongent pour les 50 000 personnes en attente d'une attribution de logement sur La Métropole et des ménages dont la solvabilité est fragile. De plus, les dispositifs sont freinés par le manque de solutions en termes de logements adaptés.

La fin de la fonction asilaire de l'hôpital, avec la fermeture des lits, fait que de nombreuses personnes atteintes de troubles psychiques et psychiatriques se retrouvent, elles aussi, dans des situations de grande précarité. Éloignées des soins, elles ne peuvent plus observer le traitement qui permettrait d'envisager une stabilisation de leur état.

Nous observons aussi que **les sorties d'institutions** (prison, Aide Sociale à l'Enfance...) sont mal anticipées, mal organisées, mal articulées avec les dispositifs relais. Pour des raisons administratives, réglementaires ou statutaires, beaucoup se retrouvent en situation d'abandon après avoir été pris en charge.

Au niveau local, l'organisation du territoire échoit maintenant à la Métropole de Lyon. Dans cette configuration, nous constatons des **difficultés de coordination** entre administrations déconcentrées et décentralisées, notamment dans le cadre du développement de projets où l'État est dispensateur des crédits et où la Métropole est propriétaire du foncier.

A cela s'ajoute, à l'échelon régional, le **renoncement à l'accompagnement** et à l'insertion socio- professionnelle de publics précaires. Les restrictions qui frappent les formations pré-qualifiantes en sont un exemple flagrant.

Sur le plan financier, les pouvoirs publics poussent à la contractualisation pluriannuelle avec les opérateurs. Si cette contractualisation permet une certaine liberté dans la réalisation des projets, elle crée une véritable contrainte sur les financements dans la mesure où la dotation ne prend pas en charge l'augmentation des coûts due à l'inflation ou à la technicité de la masse salariale.

Nous devons envisager des projets dans **une enveloppe budgétaire de plus en plus restreinte** où il nous faut trouver nos marges de manœuvre. ■



● Les moyens humains

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Le Conseil d'Administration actuel, élu en Assemblée Générale Ordinaire en mai 2017, est composé de 16 membres personnes physiques et de 4 membres personnes morales, engagés en faveur de l'association et de son Projet. Le Conseil d'Administration définit les orientations générales. Il est représenté par un bureau de 7 membres qui traite et assure le suivi de l'ensemble des activités. Chaque service est plus particulièrement en lien avec un **administrateur référent, qui représente l'institution**. Il est un trait d'union entre le chef de service et le CA, notamment au niveau de l'information, sans aucune mission de contrôle ou d'évaluation, ni de responsabilité dans le management de l'équipe salariée. Il assure un rôle de conseil et d'accompagnement et peut, à ce titre, aider le service dans la mise en œuvre du projet d'établissement et contribuer au rayonnement externe de l'association.

Selon l'organisation mise en place entre le chef de service et l'administrateur référent, ce dernier peut donc :

- Rencontrer de façon régulière le chef de service,
- Participer aux réunions du Conseil de Vie Sociale (CVS), instance dans laquelle il privilégie la relation directe avec les personnes accompagnées ou avec leurs représentants,
- Veiller à la bonne intégration des bénévoles de l'établissement,
- Participer à la réflexion sur l'évaluation interne et au réajustement du projet de service. ■

EFFECTIF SALARIÉ

Au 31/12/17 :



141	salariés
9	saisonniers Plan Froid
110	CDI
128	équivalents temps plein

Des salariés formés au cours de leur parcours professionnel :

En 2017, **80** salariés ont suivi une formation professionnelle

Depuis 2016 Mise en place d'une **politique « handicap »** en interne, avec un salarié Référent Handicap pour l'association.

EFFECTIF BÉNÉVOLE

Environ **80 bénévoles de terrain** répartis, selon les besoins des services, en pôles de compétences : maintenance / logistique, distribution banque alimentaire, introduction au français/alphabétisation, soutien scolaire, interprétariat, art-thérapie, atelier couture, SOS Voyageurs, etc.

Des volontaires en Service Civique qui proposent, en fonction des projets de service, des actions en faveur des publics accompagnés. ■

● Les commissions

Des commissions actives ont été mises en place, rassemblant administrateurs et membres du comité de direction ainsi que, parfois, des salariés missionnés :

● Commission projet associatif :

réfléchit, rédige, évalue la mise en œuvre et réajuste le projet associatif. Elle est composée du Président, de 3 administrateurs, du directeur général, du responsable des Ressources Humaines, d'un directeur opérationnel.

● Commission communication :

élabore la stratégie de communication, évalue la mise en œuvre et réajuste. Elle est composée du président, de 3 administrateurs référents, du directeur général, du responsable Ressources Humaines, de la chargée de communication & vie associative.

● Commission éthique :

permet un éclairage pour une prise de décision sur des sujets posant un problème éthique, qui n'ont pas fait l'objet d'une décision arrêtée en comité de direction ; composée du président, de 2 administrateurs, du directeur général, du responsable Ressources Humaines, du représentant du personnel.



© crédit photo : Alynea

● Comité de suivi des évaluations internes et externes des établissements, et de la qualité (CSEQ) :

permet de travailler la démarche qualité, de suivre le plan d'amélioration dans les établissements où il y en a un, ainsi que les démarches d'évaluation, de suivre l'élaboration des projets d'établissement ou de leur mise à jour ; d'inciter à la représentation des usagers dans les établissements. Ce comité est composé de personnes hébergées, de membres des équipes, d'un directeur opérationnel et des administrateurs référents.

● Comité des Conseils de Vie Sociale :

regroupant les administrateurs référents des structures, il permet un suivi global des différentes démarches impulsées dans le cadre des réunions de CSEQ. Ce comité prendra tout son sens lorsque la représentation des usagers sera pleinement effective dans tous les CVS.

● Comité de pilotage des bénévoles :

définit, évalue et réajuste les apports du bénévolat dans ses différentes disciplines. Il est composé du président, de 3 administrateurs référents, du responsable des Ressources Humaines, de la chargée de communication & vie associative



© crédit photo : Alynea

● Comité de pilotage du service civique :

évalue et réajuste les actions menées par les volontaires. Il est composé du président, de 2 administrateurs référents, du directeur général, du tuteur des volontaires, de la chargée de communication & vie associative. Il se réunit une fois par trimestre.

Comité de direction

Instances et services

CONSEIL D'ADMINISTRATION

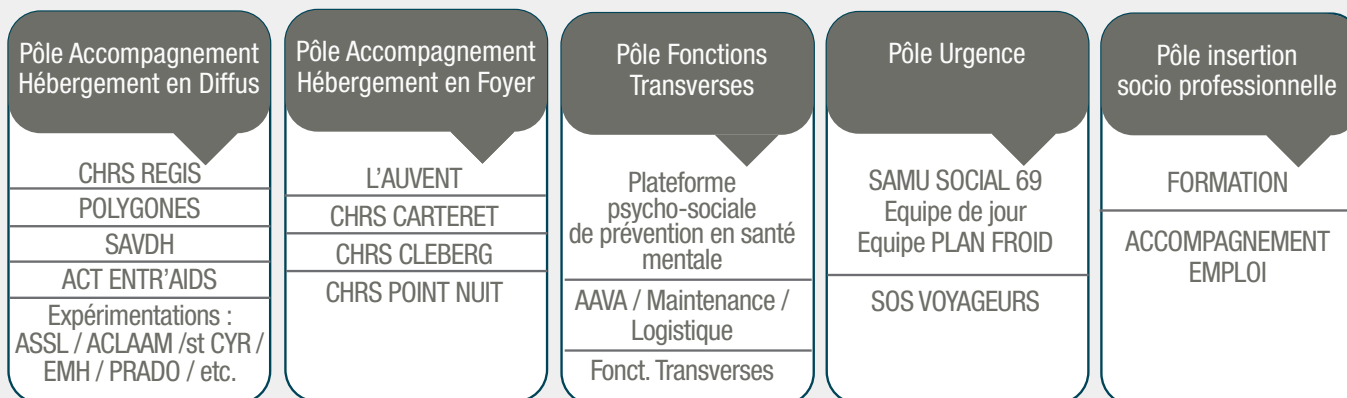
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Responsable
Ressources humaines

Directrice
Administrative et Financière

Communication & vie
associative

Directions opérationnelles



> pôle accompagnement et hébergement en diffus

ACT Entr'Aids

Gestion d'Appartements de Coordination Thérapeutique (ACT) permettant un accompagnement médical et psychosocial pour un public en situation de précarité atteint d'une pathologie somatique chronique grave et invalidante.

CHRS Régis

Accompagnement de familles et parents isolés en difficultés sociales dans le cadre d'un hébergement en appartements individuels.

Service d'Accompagnement Vers et Dans l'Habitat (SAVDH)

- Innovation sociale sur des dispositifs expérimentaux afin de répondre à des besoins repérés non ou mal pourvus.
- Hébergement en appartements et accompagnement de familles relevant de l'urgence sociale / inconditionnalité administrative.
- Accompagnement de ménages dans le cadre de la recherche d'un logement, d'un accès / installation et / ou maintien dans celui-ci.

PolyGônes

Accompagnement médico-psycho-social de personnes rencontrant des problématiques de santé, marquées par un parcours d'errance, dans le cadre d'un hébergement dans des appartements individuels.

> pôle accompagnement et hébergement en foyer

CHRS Cléberg – Villeurbanne

Accompagnement en hébergement collectif de personnes isolées, sans enfant, fragilisées par un parcours d'errance (23 places).

CHRS Point Nuit – Lyon 4^{ème}

Accompagnement en hébergement collectif de femmes seules, sans enfant, en difficulté sociale. (35 places. Temporairement le CHRS est installé à Villeurbanne, le temps de travaux de rénovation.).

CHRS Carteret – Lyon 7^{ème}

Accompagnement en hébergement collectif de personnes isolées ou en couples, sans enfant, fragilisées par un parcours d'errance, souvent marquées par des addictions. (34 places).

Foyer d'accueil mère-enfant L'Auvent - Lyon 2^{ème}

Accompagnement en hébergement collectif de femmes enceintes ou avec enfants, rencontrant des difficultés parentales et sociales (25 places).

> pôle urgence

Samu Social 69

Réponse aux signalements du 115. Rencontre dans la rue des personnes en situation de grande précarité, très désaffiliées. Orientation vers les structures les plus appropriées. Accompagnement social individualisé. En hiver, l'équipe est renforcée par 2 équipages.

SOS Voyageurs – Gare de Lyon Part Dieu

Accueil, écoute, accompagnement et orientation de voyageurs et de personnes en difficulté.

> pôle activités transverses

Plateforme psychosociale de prévention en santé mentale

Équipe mobile et dispositif innovant de prévention en santé mentale qui s'adresse aux professionnels et à leurs publics. L'approche médico-psychosociale favorise la prise en compte de la souffrance psychique du sujet au sein de la relation d'accompagnement.

Atelier d'Adaptation à la Vie Active (AAVA) – St Genis Laval

Action de réinsertion par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle.

> pôle insertion socio-professionnelle

Le public visé regroupe les personnes éloignées de l'emploi depuis longtemps. Certaines d'entre elles ont des difficultés linguistiques, de santé, d'accès au logement, sont dans des situations de handicap, etc. Il peut arriver que certaines personnes cumulent plusieurs freins.

La formation

De par son positionnement singulier, ce centre agréé est reconnu comme un acteur de la formation particulièrement attentif à une prise en compte globale de la situation de ses stagiaires.

L'accompagnement vers l'emploi

Accompagnement vers une insertion professionnelle par une prise en compte globale des personnes. Optimisation du niveau d'employabilité pour une intégration professionnelle durable.

En 2017, ALYNEA a



accompagné
environ **6 982**
personnes



hébergé chaque
soir **642**
personnes

dispensé quelques **83 785** heures de formation pour près de **821** stagiaires de la formation professionnelle et personnes accompagnées vers l'emploi.

LE PROJET ASSOCIATIF 2018-2022

QUATRE AXES POLITIQUES

● Les 4 axes politiques, réaffirmés en CA du 4/07/2017

Comme cela est décrit dans le contexte général, les politiques publiques peinent à trouver les financements nécessaires pour faire face aux besoins sans cesse grandissants. Ne pas se développer, dans ces conditions, c'est sans aucun doute se recroqueviller sur l'existant. Pour s'affranchir des contraintes financières, qui font courir le risque d'une dégradation de nos prestations envers les usagers, nous devons sans cesse anticiper, et prendre l'initiative d'un développement qui stimule synergies et mutualisations.

Nourris par l'évaluation du projet précédent, d'un exposé du contexte et des besoins, du rappel de la mission d'ALYNEA et des valeurs qui l'animent, 4 axes politiques sensibles ont été retenus par le CA d'ALYNEA, Explicités et détaillés en sous-axes, ils se traduiront en actions concrètes nouvelles pour le développement, quantitatif et qualitatif de l'association. La numérotation de ces axes n'est qu'un repère. L'ordre des priorités s'appliquera uniquement aux actions, qui permettront de mettre en pratique les préconisations contenues dans les axes politiques. Certaines de ces actions sont déjà engagées ou ont pu l'être dès l'élaboration du projet, d'autres le seront, progressivement, à la faveur des plans stratégiques pluriannuels.

1 Faire pleinement Association

2 Étoffer notre offre de service pour mieux répondre aux besoins

3 Promouvoir et défendre le pouvoir d'agir des personnes que nous accompagnons

4 Inscrire ALYNEA dans une démarche de responsabilité sociale dans l'élaboration de nos projets, nos façons d'agir et nos accompagnements

LE PROJET ASSOCIATIF 2018-2022

QUATRE AXES POLITIQUES

1 Faire pleinement Association

Nous avons délibérément choisi, pour ALYNEA, la forme juridique associative, formidable levier de transformation de la société. C'est dans la complémentarité des différents acteurs de l'association – professionnels salariés, bénévoles d'activités, administrateurs bénévoles, volontaires du service civique - et dans le respect de la place de chacun que nous pouvons relever le défi consistant à ce que toute personne en situation de fragilité puisse trouver sa place dans la société.

AFFIRMER ET FAIRE VALOIR NOS VALEURS ASSOCIATIVES TANT EN INTERNE QU'EN EXTERNE

- Promouvoir ces valeurs à travers les actions de communication, les projets de service et d'établissements
- Assurer le rayonnement de l'association en suscitant des adhésions car l'augmentation du nombre d'adhérents alimente le « creuset » des futurs administrateurs et vient renforcer nos moyens de militance
- Si nous affirmons que les missions d'ALYNEA relèvent en totalité de la solidarité nationale en ce qui concerne leur fonctionnement courant, nous voulons, pour innover, investir et nous assurer l'indépendance nécessaire à notre développement, nous rapprocher des forces économiques et explorer le mécénat.

RENFORCER LA GOUVERNANCE

- En rédigeant le Document Unique de Délégations et en nous assurant de son bon fonctionnement
- En veillant au renouvellement régulier des administrateurs et en mettant en œuvre une stratégie de recrutement
- En clarifiant et en étendant le rôle des administrateurs référents
- En confirmant le développement des réunions de CA thématiques.

PROMOUVOIR LE BÉNÉVOLAT

- En interne, en faisant mieux vivre la complémentarité entre bénévolat et salariat
- En externe, en profitant des forces bénévoles pour partager nos valeurs et faire comprendre le sens de nos actions.

PRENDRE POSITION DANS L'ESPACE PUBLIC

- En promouvant des actions de communication ciblées par le lobbying
- En étant force de proposition d'événements thématiques (organisation et participation à des colloques)
- En entretenant des liens avec des associations ayant des objectifs similaires aux nôtres pour démultiplier nos actions de plaidoyer. ■



2 Étoffer notre offre de service pour mieux répondre aux besoins

Les besoins continuent d'augmenter et les situations à traiter sont de plus en plus complexes. Pour prendre en compte de nouveaux publics nous devons donc diversifier nos réponses et nos dispositifs. Parallèlement, nous devons pallier les baisses de financement en améliorant l'efficacité de l'existant et en travaillant les mutualisations et les transversalités.

POURSUIVRE L'OUVERTURE D'ALYNEA À SON PUBLIC, que nous avons décrit comme constitué de « toute personne se trouvant dans une situation de fragilité où le droit commun n'apporte pas de solution satisfaisante ».

MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA SITUATION DE LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE, c'est-à-dire

- Appréhender et accepter sa complexité pour améliorer notre réponse
- Développer la pluridisciplinarité dans les équipes
- Décloisonner et faciliter les fonctions transverses (par exemple : Insertion Socio-professionnelle, plateforme de prévention en santé mentale, etc.)

CRÉATION D'UNE CELLULE D'ACCOMPAGNEMENT AUX PROJETS (CAP). Cette cellule étudiera l'opportunité et la faisabilité de nouveaux projets de développement nous permettant de mieux exercer notre mission, centrée sur les personnes, tout en tenant compte de nos impératifs, économiques, sociaux, environnementaux, et accompagnera la mise en place de ces projets.

CRÉATION D'UN SERVICE DE SUITE POUR LES PERSONNES HÉBERGÉES. Ce besoin, non couvert par nos financeurs, est susceptible de mettre en difficulté certains ménages à leur sortie de nos établissements. Nos bénévoles se proposent d'investir cet espace au service des personnes.

FACILITER LES PARCOURS RÉSIDENTIELS en s'inscrivant dans la politique du logement d'abord avec l'appui de la structure du GIE EST HABITAT. ■



3 Promouvoir et défendre le pouvoir d'agir des personnes que nous accompagnons

Malgré notre affirmation d'une foi inaltérable en l'homme et en ses capacités, force est de constater que, trop souvent, nous fixons des limites aux potentiels des personnes et décidons pour elles ce que nous croyons être bon pour elles. Le travail social doit donc être d'autant plus attentif à cet exercice complexe qui consiste à se placer dans une posture de « passeur » (*), en abandonnant celle de « sauveur »(*) lorsqu'elle n'est en rien justifiée.

On ne peut nier les progrès sensibles accomplis dans ce sens, mais pour se dégager complètement de pratiques très anciennes et encore bien ancrées qui pourraient entraver cette démarche, il est indispensable d'accompagner les acteurs, professionnels et bénévoles, mais également de sensibiliser nos partenaires financeurs en se recentrant sur celui qui nous réunit tous : le bénéficiaire de nos actions.

Pour atteindre ces objectifs, les sous-axes opérationnels que nous avons choisis pour cette orientation DPA sont les suivants :

- Décliner opérationnellement la bientraitance dans nos projets de service
- Permettre aux personnes de redécouvrir leur utilité sociale, entre autres, par des dispositifs tels que l'AAVA. (Atelier d'Adaptation à la Vie Active)
- Prendre en compte, autant que faire se peut, la démarche DPA dans l'accompagnement à l'Insertion Professionnelle
- Permettre aux personnes de faire elles-mêmes, plutôt que de faire à leur place, dans le respect de l'esprit et des principes du développement du pouvoir d'agir
- Rechercher une démarche DPA spécifique, qui convienne aux personnes dont la situation nécessite un accompagnement du type « Travail social palliatif »
- S'assurer que tous les acteurs d'ALYNEA sont entrés dans ce changement de paradigme que nécessite le Développement du pouvoir d'Agir et mettre en place les formations qui s'avèreraient nécessaires.

Un climat de confiance, inhérent à notre fonctionnement et à nos pratiques relationnelles constitue l'une des conditions indispensables à l'aboutissement d'une démarche DPA. Travailler aux suites de l'opération « Analyse de la Pratique Institutionnelle » (API) menée en 2016 et 2017 doit nous y aider. ■

(*) termes utilisés par Yann le Bosset dans le concept « Développement du pouvoir d'Agir »



4 Inscrire ALYNEA dans une démarche de Responsabilité sociétale dans l'élaboration de nos projets, nos façons d'agir et nos accompagnements

« Le développement durable est la notion qui définit le besoin de transition et de changement dont a besoin notre planète et ses habitants pour vivre dans un monde plus équitable, en bonne santé et en respectant l'environnement ». Cette référence aux différents aspects de la vie et à leur interdépendance fait écho à une posture similaire d'ALYNEA dans son approche globale et pluridisciplinaire de la personne accueillie avec son histoire, ses richesses, ses détresses.

En fonction de la sensibilité de l'usager au concept d'écologie, souvent éloigné de ses préoccupations, nous devons susciter chez lui un comportement citoyen au quotidien. Cela passe par la formation et l'information, mais surtout par un état d'esprit préalablement partagé au sein de l'association.

L'enjeu était donc suffisamment important pour que le conseil d'administration choisisse le développement durable, « nouvelle approche de l'intérêt général, levier d'innovation et opportunité unique de repenser nos modèles », comme l'un des axes politiques de son projet associatif.

Nous l'avons détaillé en 3 sous-axes, calqués sur les trois dimensions du développement durable.

Ils constituent un cadre méthodologique de référence qui nous servira de guide pour inventer et mettre en place les actions à entreprendre dans ce domaine, tant en interne qu'avec les personnes accompagnées et dans notre communication vers l'extérieur.

LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

Contribuer à la pérennité du genre humain par la lutte contre le réchauffement climatique, la préservation du bien commun, l'amélioration et la valorisation de l'environnement, le respect de la biodiversité, la préservation de la qualité de l'air et des ressources naturelles, le respect des espaces de vie collectifs et de l'environnement, la réduction des risques environnementaux, la gestion des déchets.

LA DIMENSION SOCIALE

Satisfaire les besoins fondamentaux que sont la santé, l'hygiène, l'équité sociale, l'éducation, l'emploi, la culture, la formation. Faciliter l'accès aux sources d'information permettant une meilleure prise de conscience des impératifs écologiques.

LA DIMENSION ÉCONOMIQUE, À COURT, MOYEN ET LONG TERME

S'assurer d'une organisation efficiente, d'une gouvernance adaptée, de la valorisation des compétences, d'un partenariat permettant des actions communes visant l'innovation sociale, de la modération des frais de siège. Lutter contre le gaspillage dans les transports et dans la consommation, dans le chauffage et l'entretien des locaux et des logements.

Travailler sur le développement durable avec les personnes accompagnées ne peut être crédible que dans un contexte où ALYNEA est déjà actif dans ce domaine, avec des salariés, des bénévoles, des administrateurs convaincus et motivés. La conversion au développement durable est prioritairement interne. Le niveau de professionnalisation que requiert sa mise en œuvre et son animation nous conduira à recruter la personne qualifiée et à créer une cellule de suivi. Par ailleurs, la mise en œuvre des actions qui s'inscriront dans cet axe s'inspirera de la démarche « développement du pouvoir d'agir » appliquée aux personnes accompagnées et à tous les acteurs d'ALYNEA. ■

● Pour conclure... et se mettre en route.

Cadre politique délibérément choisi, autour duquel nous avons largement échangé pour parvenir à son approbation par l'Assemblée Générale 2018, ce projet exprime clairement notre volonté de progrès à travers ses 4 axes de développement. Dans les espaces déterminés par ces axes, seront élaborés, périodiquement, des plans stratégiques, programmes d'actions hiérarchisés destinés à concrétiser et à capitaliser ce progrès : opérations construites, réorganisations, évolutions des comportements, changements de paradigme, etc., qui permettront de mettre en œuvre un projet rassemblant deux familles d'enjeux :

promoteur vis à vis du monde extérieur, il nous identifie et nous définit, pour le passé, le présent et le proche avenir ; rassembleur pour le petit monde d'ALYNEA, il montre le chemin, dynamise, multiplie les facultés nécessaires à l'axe du « FAIRE ASSOCIATION ».

Préalablement et parallèlement à sa mise en œuvre, ce projet sera « traduit », explicité, approprié, car il ne peut avoir de poids et d'efficacité qu'accompli par l'ensemble des acteurs de l'association - salariés, accompagnés, administrateurs, bénévoles - chaque personne, chaque équipe, à sa place et selon sa mesure. Pour nos partenaires, pour le public, il sera diffusé, communiqué, rendu largement visible car il inscrit, aux yeux de tous, le rôle d'ALYNEA, avec ses valeurs, dans la transformation sociale. ■

A chaque Assemblée Générale, nous nous interrogerons, vous nous interrogerez sur la conformité de nos actions avec ce projet.

Plus que jamais, « des liens pour aller plus loin ».

Le Président, François THEVENIEAU Pour l'association ALYNEA



nealy
Des liens
pour aller plus loin

