

Association La Fayette Accueil



RAPPORT D'ACTIVITE 2007

190, rue La Fayette
75010 Paris

www.asso-lafayetteaccueil.fr

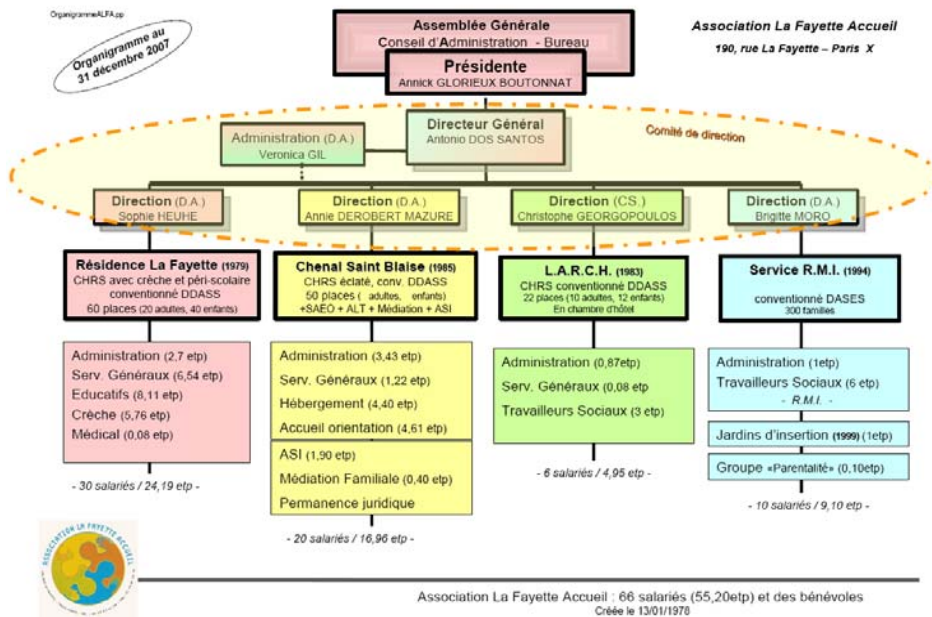
L'année 2007

Rapport Moral, par La Présidente	3
Rapport d'activités	
1. Vie de l'association en 2007	6
1.1. Le conseil d'administration	
1.2. L'actualité de l'association	
1.2.1. Refonte du Projet associatif	
1.2.2. Des financements difficiles	
1.2.3. Des locaux à rénover	
1.2.4. Regard sur la loi 2002-2	
1.2.5. Les personnes accueillies	
1.3. Evolutions du fonctionnement	
1.4. Réflexions, projets futurs	
2. L'activité de l'année	9
2.1. L'accueil : chiffres et commentaires	
2.2. Les données financières	
3. Les Ressources Humaines	11
3.1. Les effectifs	
3.2. Organisation	
3.3. La formation professionnelle	
3.4. La représentation du personnel	
3.5. Les bénévoles	
4. La vie des établissements	13
Synthèses des rapports d'activité	
5. Conclusion	15
Instances associatives	
Coordonnées des services	

Composition du Conseil d'Administration

Mme Annick GLORIEUX-BOUTONNAT - Présidente
 M. Pierre DESFORGE - Vice-Président
 M. Bernard-Jean BOUCHEZ - Vice-Président
 Mme Agnès de VULPILLIERES - Trésorière
 Mme Yvonne SCHNEIDER-MAUNOURY - Secrétaire
 Mme Denise COLLIN
 M. Louis GABEN
 M. Michel GAUTHEROT
 M. Philippe GRANGE
 Mme Régina TAGOUM
 Mme Odile VILLARD

Organigramme général au 31/12/2007



Association La Fayette Accueil Rapport Moral pour l'année 2007

Depuis plusieurs années, les évènements, tant internes qu'externes, sont venus bousculer le fonctionnement de notre association. Nous avons traversé des années difficiles, dans un contexte général de re-questionnement de la place du secteur social en France, de son fonctionnement et de son financement.

Dans ce contexte mouvant, **l'année 2007 représente une année charnière**. Deux évènements ont contribué à lui donner ce rôle particulier : l'arrivée d'un nouveau directeur général, et le travail de réécriture du Projet Associatif, décidé à la suite du souhait commun du CA et des équipes salariées. Cela a été l'occasion de relire le chemin parcouru, de recenser les facteurs qui rendent le changement nécessaire, et de commencer à jeter les bases pour un futur solide et toujours plus fidèle à notre mission.

Arrêtons nous d'abord sur les facteurs de changement que nous avons identifiés.

En interne.

Le management de l'association a connu des péripéties nombreuses, difficiles et douloureuses qui ont pesé sur son fonctionnement. Elles ont permis de questionner et de faire évoluer ses pratiques managériales.

Une évolution inéluctable des équipes est en cours. La génération qui a piloté le développement des établissements et des activités de l'association commence à partir de la retraite. L'année 2007 a ainsi vu le départ du directeur adjoint de LARCH, Claude Mevel, ainsi des deux travailleurs sociaux qui avaient initié et développé la médiation familiale, Simone Beaumel et Monique Desmedt. Avec ces départs, c'est un peu du savoir faire de l'association qui s'en va, posant la question de la continuité et de la transmission des savoirs.

L'association a grandi, développé, inventé au gré du dynamisme et de la créativité de ses équipes et des opportunités d'action. Le foisonnement qui en est résulté peut générer des lourdeurs qu'il est nécessaire d'alléger en travaillant notre organisation.

Nous avons aussi pris conscience que graduellement, au fil du temps, le profil des familles accueillies avait changé. D'une population équilibrée en termes d'origine culturelle (1/2 française de souche, 1/2 d'origine étrangère), la plupart de nos services accueillent aujourd'hui très majoritairement, lorsque ce n'est pas totalement, des familles issues de l'immigration, et actuellement essentiellement d'Afrique subsaharienne. Au niveau de chaque établissement, les pratiques se sont ajustées, mais il est nécessaire que l'association récapitule maintenant cette expérience et se penche sur les conséquences de cette évolution sur nos activités.

En externe, c'est de bouleversements qu'il faudrait parler.

La conception de la famille a profondément changé dans notre société. Le rôle et la place des enfants, les relations parent/enfant, la notion même de groupe familial ne se vivent plus, ne se pensent plus en référence à un modèle unique. Au milieu des familles composées, décomposées, recomposées, la famille monoparentale est devenue une quasi normalité. Cela n'enlève rien aux multiples problèmes que pose la monoparentalité quand elle se conjugue avec la précarité matérielle, l'absence ou la faiblesse de liens sociaux. Peut-être cela change-t-il le regard porté sur la monoparentalité, et en conséquence sur ses problèmes spécifiques d'insertion.

Si cette évolution peut avoir des aspects plutôt favorables pour nos familles, il n'en va pas de même sur bien d'autres sujets.

La recherche d'un emploi est devenue un peu moins difficile, mais les revenus qu'il procure posent de plus en plus de problème, face au coût de la vie en Ile de France... le problème des travailleurs pauvres, largement repris par les média récemment, touche particulièrement les familles dont nous nous occupons. Et au service RMI, nous continuons à accompagner des familles pour lesquelles l'insertion par l'emploi paraît tellement inatteignable qu'il faut bien réfléchir l'insertion sur d'autres bases.

Mais ce qui a évolué le plus négativement, c'est la situation du logement en Ile de France. Le coût croissant des loyers rend toujours plus difficile de trouver un logement décent et approprié pour élever ses enfants. Heureusement quelques dispositifs publics sont venus tempérer un peu ce problème, et un nombre conséquent de familles ont pu accéder au logement en 2007. Mais toutes les familles le savent, à revenu équivalent, il faut maintenant se contenter d'espaces plus réduits. Cela a eu pour conséquence l'allongement des durées de prise en charge, particulièrement sensible pour nous dans le service qui vise un accompagnement dense et de brève durée. Dans ce contexte, l'utilisation de chambres d'hôtel reste un outil indispensable, même si les importantes contraintes et limites de ce mode d'hébergement doivent nous amener à rechercher tous les moyens d'en alléger les conséquences sur la vie des familles.

Cette inflation du coût de l'espace atteint aussi les locaux professionnels et de travail. Notre ancienneté en a protégé en partie certains de nos établissements, mais il rend très difficile tous les changements nécessitant l'accroissement de l'espace utilisé. Cela nous met face à la nécessité de rationaliser l'usage que nous faisons de nos espaces, afin de permettre à chacune des activités de l'association de poursuivre et développer son travail.

Dans ce domaine, l'importance accordée aujourd'hui à la sécurité a généré une quantité de normes nouvelles, obligatoires, tant dans les logements que dans les locaux de travail. Et si l'on peut se réjouir de l'attention ainsi portée au bien-être des gens, cela rend encore plus difficile et coûteux les changements pourtant indispensables. En 2007, nous en avons fait l'expérience avec les délais et reports qu'ont subi les projets de travaux, pourtant conçus et destinés à remettre nos locaux aux normes actuelles.

Ceci ne doit pas nous empêcher de dégager l'espace nécessaire pour améliorer notre vie et notre fonctionnement associatif. Ce point a été mis en lumière lors du travail sur le Projet Associatif.

Enfin, 2007 a vu s'accélérer les conséquences pour l'association de deux lois : la LOLF, et la loi 2002-2.

Sous la pression de la LOLF, les procédures administratives ont déjà profondément changé, et vont très certainement continuer à évoluer. On s'achemine vers une situation dans laquelle les associations seront certes autonomisées et responsabilisées, mais aussi laissées à leurs difficultés. La menace d'application de référentiels de coûts est réelle, et rend indispensable une réflexion approfondie sur l'optimisation de nos moyens si nous voulons assurer la pérennité de l'association et de son travail au service des familles. L'application de la LOLF a aussi profondément changé les modalités de nos relations et négociations avec nos financeurs, nous amenant à réfléchir autrement nos rapports avec eux. L'arrivée d'un nouveau directeur a été l'occasion de provoquer des rencontres hors calendrier administratif et d'œuvrer pour une compréhension réciproque plus complète.

La loi 2002-2... qui a donc déjà plus de 6 ans d'existence !!, en imposant une place accrue aux usagers, une transparence de l'information, et l'évaluation du travail accompli, oblige à réinterroger les pratiques. Non pas parce qu'elles ne seraient pas bonnes. Mais comme une démarche naturelle d'ajustement aux évolutions de la société et des personnes que nous accueillons. Sujet sur lequel nous avons pris beaucoup de retard.

L'ensemble de ces évolutions n'est pas nouveau. Ce qui l'est pour nous, c'est la prise de conscience accrue et la vision globale que nous en avons construit en 2007, à travers le travail fait pour la réécriture du projet associatif.

2007 est donc bien une année charnière. Et les moyens nécessaires pour que l'association poursuive son travail en toute fidélité à ses valeurs ont commencé à se mettre en place.

C'est la mission qui a été confiée au directeur général qui nous a rejoint en janvier. Elle s'est déjà concrétisée par l'amélioration du fonctionnement du comité de direction, largement renouvelé et maintenant au complet. Aujourd'hui, l'association fonctionne avec un comité de direction qui travaille dans une vision globale cohérente de l'ensemble des activités de l'association, et en promouvant la transversalité.

La mobilité interne entre établissements et service a été encouragée.

La communication interne s'est grandement améliorée avec la mise en place d'outils formels simples, et une politique de gestion des ressources humaines à la fois plus rigoureuse dans l'application des règlements et à l'écoute des salariés.

L'année 2007 s'est conclue avec l'adoption par le conseil d'administration du nouveau projet associatif, qui avait fait l'objet d'un travail de l'ensemble des forces vives de l'association. Au cours de cette élaboration en commun, les membres du CA ont attaché beaucoup d'intérêt aux rencontres et réflexions avec les professionnels.

Le défi de 2008 sera maintenant la mise en application de ce projet, et la poursuite du travail de rénovation de nos fonctionnements. Une stratégie associative à long terme va s'élaborer progressivement, avec pour objectif la poursuite et l'amplification à terme de notre travail auprès des familles monoparentales.

La mise en œuvre du projet associatif dans les établissements et services va se préciser avec la rédaction des projets d'établissements. Un programme de formation en intra sur « le projet d'établissement et démarche d'évaluation interne », impliquant l'ensemble des salariés a été approuvé et sera mis en place début 2008.

A l'aube de notre 30^{ème} anniversaire, nous pouvons ainsi aborder le futur avec confiance, et une feuille de route claire, qui permette à chacun d'exercer sa fonction au sein de l'association à la fois en toute créativité et en cohérence avec les prises de position de l'association.

Afin que notre association poursuive son ajustement aux contextes actuels en toute fidélité à ses valeurs et sa mission auprès des familles monoparentales.

Paris, le 11 juin 2008

Annick Glorieux-Boutonnat
Présidente

1. Vie de l'association en 2007

1.1. Le conseil d'administration

Il n'y a pas eu de changements au sein du Conseil d'administration en 2007. Cependant, cet organe a donné au bureau un deuxième vice-président, en vue de missions particulières et pour renforcer le travail de cette instance, qui s'est réunie environ une fois par mois.

Le nombre de réunions a été, autant pour le bureau que pour le conseil au cours de l'année, bien plus important que le rythme habituel. Certains travaux nécessitaient en effet des temps supplémentaires de réflexion, comme ce fut le cas de la réécriture participée du Projet associatif, ou d'accompagnement et de décision, aussi bien pour certains projets en cours que pour des clarifications de fonctionnement et de dispositifs existants.

Le conseil c'est appuyé sur le travail fourni par un comité de direction, reconstitué et réactivé au rythme de deux réunions par mois en moyenne. Plusieurs réunions communes entre le Conseil et le Comité ont eu lieu, notamment autour du Projet associatif; le conseil et le bureau ont sollicité ponctuellement pour leurs travaux des salariés ou responsables de service, sur des sujets ou projets particuliers.

Le conseil, au-delà des questions de direction qui lui reviennent régulièrement, a eu un certain nombre de sujets spécifiques en cours d'année : le recrutement du directeur général et sa mise en place avec une définition concertée des missions prioritaires, la validation du recrutement des responsables de service avec le nécessaire bilan et perspectives, la définition d'orientations en matière d'équilibre financier au regard de la pertinence des services et de l'utilisation des ressources (notamment en ce qui concerne l'Asi, la Médiation familiale, les Jardins du béton), l'examen de la situation en matière de conformité aux normes et obligations réglementaires, le choix du processus d'écriture du projet associatif et sa validation.

A chaque séance, l'activité d'accueil et d'accompagnement faisait l'objet d'une attention particulière, avec le souci des personnes bénéficiaires et celui de l'évolution des besoins.

1.2. L'actualité de l'association

1.2.1. Refonte du Projet associatif

Après un temps de réflexion et consultation, la méthode a été arrêtée avec le choix d'un intervenant extérieur. La présentation de la démarche aux salariés, d'abord écrite, a été ensuite exposé à l'ensemble des acteurs internes (administrateurs, salariés, bénévoles) le 24 avril 2007. Au terme du processus, un projet final de document a été proposé à l'ensemble des participants qui a laissé place, après examen des observations remises, au Projet associatif validé par le conseil d'administration le 18 décembre 2007.

La présentation générale à l'ensemble des acteurs a été fixé au mois de janvier suivant, à assurer conjointement par le consultant et les responsables de l'association

1.2.2. Des financements difficiles

Certaines activités, au-delà de leur importance et de la pertinence régulièrement interrogée par l'association en regard de ses missions, souffrent de difficultés chroniques de financement structurel. Elles tiennent malgré tout, avec des financements pour beaucoup aléatoires ou structurellement insuffisants, parce que disposant d'une infrastructure à laquelle elles sont adossées et grâce à la capacité de l'association.

Seraient à classer dans ce registre, au cours des dernières années et à des degrés divers : La médiation familiale, l'Asi, les jardins, le RMI. Contrairement à d'autres activités, pour lesquelles le résultat est analysé et éventuellement repris par les financeurs, leurs déficits restent à la charge de l'association pour un montant supérieur à ses produits annuels.

Envisager parfois de nouvelles activités ou des extensions des existantes, sans un financement structurel suffisant, est apparu un risque important pour leur stabilité même et difficile à envisager dans le temps pour la santé financière de l'association.

Si un travail de clarification des budgets, parfois avec ré affectation des ressources humaines, a été commencé en 2006 suite à un contrôle extérieur, une recherche d'équilibre structurel a été réalisée dans l'année sans toutefois y parvenir complètement.

Certains arbitrages, quels que soient les moyens et les explications, ont été naturellement difficiles à accepter par les uns et à faire par les autres; ils sont cependant une condition du maintien des actions menées en général et certaines en particulier, autant que du sérieux et compétence de l'association au yeux des partenaires extérieurs.

1.2.3. Des locaux à rénover, des fonctionnements à adapter

Des projets de travaux étaient en cours au démarrage de l'année: mise aux normes de sécurité des locaux de Chenal en partenariat avec le bailleur, recherche d'optimisation de l'utilisation des surfaces rue La Fayette pour pouvoir y regrouper l'ensemble du service RMI.

Ce deuxième projet a fait un temps l'objet de recherches de locaux ailleurs mais, devant le coût du foncier, l'orientation a été prise d'une installation dans le premier bâtiment de l'association, là où une partie du service fonctionne déjà, partageant mieux les locaux avec les services de La Résidence. La création d'espaces nouveaux envisagée par l'architecte fait apparaître progressivement, au rythme de l'élaboration des plans mais aussi de la lecture des rapports de sécurité et de la consultation de la Préfecture, la nécessité d'orienter le projet sur une mise aux normes totale du rez de chaussée et du sous-sol. Un projet de principe est retenu par le conseil d'administration, la recherche de financements engagée, avec pour objectif le lancement des travaux en 2008.

Concernant les travaux à Chenal, le processus est arrêté sur le principe d'un déménagement temporaire pour réaliser les travaux. D'abord c'est l'articulation avec notre partenaire bailleur qui a pris du temps, ensuite la recherche de locaux temporaires et enfin l'hypothèse évoquée en dernière minute de recherche d'une autre implantation. L'association a pris l'engagement de réaliser ces travaux et le plan de financement a été établi avec les divers partenaires financeurs; le permis de construire, à déposer fin d'année ou début 2008, est le passage obligatoire d'un chantier dont l'impératif majeur est la construction d'un accès direct par l'extérieur.

Quelques incompréhensions sur les problèmes d'insécurité réels, suite à un audit externe en organisation qui s'est construit de façon inadaptée autour des installations et du climat qui régnait alors dans le service, on été levées progressivement et quelques précautions simples mises en oeuvre en attendant.

1.2.4. Regard sur la loi 2002-2

La loi 2002-2 a introduit un certain nombre de changements à tous les niveaux. Si pour les procédures administratives et comptables l'association a pu s'appuyer sur la prestation de l'expert comptable et le savoir faire de la directrice administrative, pour le reste le chantier a été conduit par les responsables avec les équipes, parfois de façon très limitée.

Les textes parus, progressivement et souvent sans appui méthodologique, les directions et les équipes se sont trouvées soit devant un chantier en apparence « inutile », car ce qui était demandé semblait exister, soit insurmontable techniquement et démesure.

Les outils ont donc été mis en place en fonction des informations connues, mais aussi des pratiques et des perceptions de la commande, c'est à dire élaborés sans véritable cohérence au sein de l'association et avec des niveaux de conformité très divers : les contrats de séjour juridiquement dangereux et parfois mélangés avec le projet individualisé, des projets individuels ici ou là constitués d'intentions et très génériques, absence totale de conseil de la vie sociale et doutes concernant l'utilité de sa mise en place, méfiance relativement à l'évaluation interne, projets d'établissement anciens ou réactualisés dans une démarche nécessairement incomplète à défaut de projet associatif récent.

Il s'agit d'un chantier qui ne peut se faire sans la participation active des équipes, qui, tant qu'on peut le supposer, semblent disponibles pour s'y engager. Il y avait cependant des préalables internes à poser, comme l'écriture du projet associatif et l'engagement des dirigeants, une démarche à construire de préférence cohérente et en même temps au sein de tous les services de l'association, des moyens à dégager pour ce travail. C'est le grand chantier des deux années à venir.

1.2.5. Les personnes accueillies

Les personnes accueillies, avec leurs problématiques et besoins d'accompagnement ainsi que les actions développées au cours de l'année, font l'objet des rapports d'activités détaillés pour chaque établissement ou service. Présentés par les responsables de service au cours d'un conseil d'administration exceptionnel, ils ont été salués par les administrateurs, sur le fond et sur leur qualité de contenu, avant d'être envoyés aux administrations concernées et mises à disposition dans tous les services.

Nous ne nous attarderons pas dans ce rapport sur le détail, mais seulement sur quelques constats et sur une présentation quantitative du public hébergé et ou accompagné.

On a cependant noté un très fort allongement des durées de séjour y compris à LARCH; ici en dix ans elle a particulièrement progressé et est passée d'environ 3 mois à plus de 8 mois, ce qui confirme bien l'allongement général, constaté dans une moindre mesure ailleurs. S'il faut prendre en compte, pour l'expliquer, la précarisation d'une frange de la société avec une incidence particulière sur les plus fragiles, il ne faut pas minimiser un des problèmes majeurs depuis quelques années : le manque de logement adapté et financièrement accessible.

La mise en oeuvre progressive du Droit au Logement Opposable, dont nous ne connaissons les contours probables qu'en 2008, nous fait craindre des difficultés en l'état actuel du parc. Déjà un certain nombre de questions se posent. En effet, pour satisfaire aux obligations légales, et limiter des décisions de justice certaines, nous assisterons encore à une gestion de la rareté, qui ne fera que déplacer les critères administratifs de priorité et transférer les compétences des acteurs. Il y aura, à coup sûr, moins de logements pour les familles vivant en Chrs, en même temps qu'il sera demandé aux responsables de ces services de recevoir et héberger les personnes ayant déposé un dossier « Dalo » et qui pourraient en relever... laissant d'autres à la porte et privant les services d'une évaluation/admission, point de départ pour un véritable processus d'insertion.

1.3. Quelques évolutions du fonctionnement

Nous listons ici un certain nombre de réalisations de très inégale importance, sans autre explication ni sur leur objet ni sur le mode de mise en place, juste pour mémoire :

- Clarification de la situation au Centre Chenal Saint Blaise. Après quelques années difficiles, au cours desquelles l'association a perdu quelques litiges avec des salariés et où le climat était le reflet de difficultés d'organisation et clarification des missions, un travail a été commencé avec l'arrivée des nouvelles directions.
- Mise en place de l'entretien annuel de progrès avec chaque salarié: création des outils et réalisation des entretiens par l'encadrement direct, pour la première fois.
- Ecriture nouvelle ou de mise à jour des fiches de poste; achèvement du travail démarré fin 2006, dans une recherche de cohérence et simplification générale dans tous les services.
- Mise en place des réunions relatives au droit d'expression des salariés, qui succèdent ainsi à un usage ancien d'assemblées du personnel, un peu abandonnées et définitivement arrêtées.
- Travail sur plans et recherche de financements autour des réaménagements des locaux de Chenal et de La Résidence; ces derniers avec le regroupement du service RMI, le déplacement du bureau de direction avec place au fonctionnement associatif rue La Fayette.
- Poursuite de la réflexion autour des projets d'extension et financement des jardins du Béton.

- Réajustements en matière de sécurité : modification des modalités du travail de nuit, programmation des exercices incendie, révision des consignes d'évacuation, formation SST...
- Réactivation du travail en équipe de direction, avec une équipe de cadres renouvelée
- Diffusion d'un document d'information aux salariés, « MémoInfos » tous les deux mois
- Ecriture du Projet associatif, entre avril et décembre 2007.

1.4. Réflexions, projets futurs

Les chantiers pour l'année 2008, dont certains se poursuivront bien au-delà, apparaissent tout le long de ce rapport :

- Proclamation et mise en oeuvre du projet associatif
 - réécriture des projets de service
 - mise en place de l'évaluation exigée par la loi 2002-2
 - conduite des projets de rénovation des locaux, en lien avec les équipes
 - communication de l'association en interne et à l'extérieur (présence sur internet, etc)
 - mise en oeuvre progressivement d'une plus grande lisibilité et cohérence dans l'exercice du management interne, au niveau de l'association et des services
 - travail de réflexion sur la relation à l'usager, tant en ce qui concerne leur expression à l'interne que dans la manière dont est travaillée leur place de citoyen
 - créer les conditions d'une réflexion en commun sur les questions tenant à la mission de l'association : par exemple journées à thème
 - veille relativement à la mise en place du DALO et aux évolutions de l'action sociale (projet d'objectifs et moyens, changement de compétence, etc.)
 - Présence et parole de l'association dans les réseaux
- Tout ne pourra se faire d'immédiat. Il faudra du temps et des compétences, les équipes étant occupées à faire vivre le quotidien

2. L'activité de l'année

2.1. Les accueils : chiffres et commentaires

- ◆ L'activité en nombre du public accueilli ou hébergé

Service	Capacité Théorique				Familles/Personnes reçues dans l'année						Journées		DMS/mois		Taux Occupation		
	Nombre Bp	Places Adultes	Places Enfants	Places T6	2007			2006			2007	2006	2007	2006	2007	2006	
RESIDENCE					Ménages	Pers	Ad	Enf	Ménages	personne							
Chrs	21 900	60	20	40	30	94	30	64	22	70	20 774	21 812	27	39	94,86%	99,60%	
Dont crèche																	
CHENAL																	
Chrs	18 250	50	14	36	17	57	19	38	16	55	16 321	16 931	25	35	89,43%	92,77%	
Alt		68	27	41	22	68	27	41					32	34			
Saeo		150	150		144	144	144		93	109							
Asi		100	100		146	146	146										
Médiation F		50	50		42	42	42		63								
LARCH																	
Chrs	8 030	22	9	13	17	41	17	24	13	32	7 005	8 451	8,4	7,9	87,24%	105,24%	
RMI																	
Jardins		300	300		293	293	293										
					129	60	69										
Total Hébergements	48 180	200	70	130	86	260	93	167	81	157	44100	47 194	-	-	91,5%	98,0%	
Total autres accompagnés	0	600	600	0	625	754	685	69	156	109							
Total	-	800	670	130	711	1014	778	236									

ici « Ménage » = 1 personne seule, ou 1 couple, ou 1 famille

- ◆ Quelques constats

Le nombre très élevé de situations accompagnées au cours de l'année par l'association a concerné 711 ménages.

Concrètement 1.014 personnes, dont 778 adultes et 236 enfants, ont fait l'objet d'un accueil ou ont participé à une activité au sein de l'association. Sachant que ne sont comptabilisés ici que les enfants des ménages hébergés et ceux participant aux ateliers jardin, on peut

estimer le nombre total de personnes concernés par l'ensemble de nos actions à 1.978, dont 778 adultes et 1.200 enfants.

Bien entendu, selon qu'il s'agit d'un hébergement de longue durée, ou d'un accompagnement extérieur sans hébergement, la charge de travail et la complexité des actions sont d'un niveau différent.

De même, la participation sur quelques demi-journées à une activité jardin a une dimension tout à fait différente, en termes d'activité, que des accompagnements conduits sur une longue durée et à un rythme soutenu d'entretiens, comme l'Asi le Rmi ou une médiation.

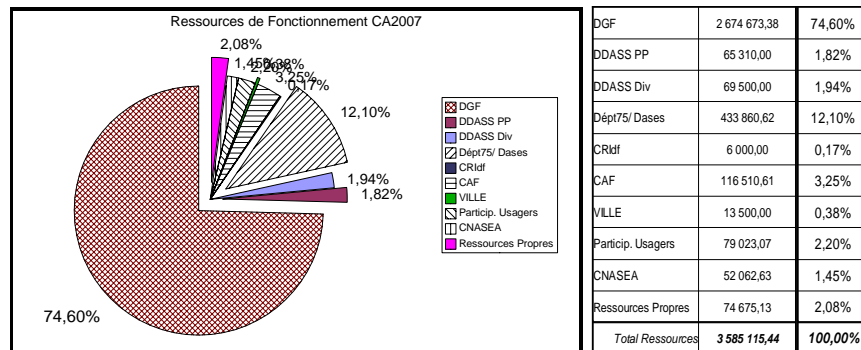
La capacité maximale (théorique) d'accueil par an de l'association n'est pas négligeable :
- en hébergement elle est de 48.180 journées, sans l'ALT qui n'est pas comptabilisée en journées (soit avec l'ALT 73.000). Pour un total de 200 personnes soit 70 ménages.
- la capacité d'accueil et accompagnement sans hébergement est de 600 ménages
- cela fait au total une capacité d'accueil, avec les hébergements, de 670 ménages soit 800 personnes.

Si la charge de chacune de ces activités pourrait être mesurable de la sorte, le bénéfice pour l'usager et la société serait à estimer autrement... que l'on se situe dans la prévention ou que l'on se situe dans la redynamisation personnelle ou rétablissement du lien social.

La majorité des activités s'inscrit dans un accompagnement individuel, d'autres dans un travail de groupes ou avec des animations collectives. Les résultats de ce travail collectif laissent penser qu'une dynamique de ce type pourrait être bénéfique pour les usagers, en complément de l'indispensable accompagnement individuel dans certaines activités ou services; c'est une réflexion à approfondir et un savoir faire à partager aussi en interne, le cas échéant en mutualisant des actions.

2.2. Les données financières

Les Ressources Financières en % du Total, constatées au CA 2007



- Le financeur le plus important est l'Etat, au titre des activités de sa compétence gérées par les services déconcentrés les DDASS ; c'est surtout le cas des CHRS (74,6%) et activités s'y rattachant (1,82% de PP, complément pour hébergement en Alt).

- On retrouve ensuite la DASES (12,1% Dass département, conseil général) au titre du RMI.

- La Caf arrive en 3ème position (3,25%) surtout pour le versement de l'allocation Logement Temporaire destiné à couvrir les loyers pour mise à disposition de logements.

- à noter la participation des usagers à hauteur de 2,2% pour l'ensemble des services.

- l'emploi des ressources propres de l'association à hauteur de 2,06% dépasse très largement la capacité annuelle. Il est cette année exceptionnellement élevé, en raison du retraitement de provisions pour une affectation plus adaptée et création d'une provision retraite (non financée par la DGF).

Les activités réalisées et l'origine des financements de fonctionnement

Services \ Financements	DGF	Ddass PP	Ddass-Div	Dépt.75 /Dases	CAF	P Ville	CRldfFet Cnasea	Particip Usagers	Mécénat
CHENAL SB - Chrs	X							X	
CHENAL SB - - Alt		X			X			X	
CHENAL SB - Sao	X								
CHENAL SB - Asi			X						
CHENAL SB - Métiation F			X		X			X	
RESIDENCE	X							X	
LARCH	X							X	
RMI - prestation RMI				X					
Jardins du Béton SB						X	X	X	X ?
Les mots sur la langue						X			

Sur le plan financier des clarifications ont été apportées progressivement en matière d'outils, de présentation mais aussi de mode opératoire, afin d'améliorer le suivi et la visibilité de la gestion des services et leurs coûts. Tout cela en accord avec l'expert comptable et la trésorière ou dans la lignée des recommandations du commissariat aux comptes.

Certains investissements bénéficient de subvention du Conseil Régional et de l'Anah.

3. Les Ressources Humaines

3.1. Les effectifs

Les effectifs salariés de l'association, entièrement liés aux actions développées et aux financements correspondants, n'ont pas connu de changement.

Par contre des salariés sont sortis ou entrés dans l'effectif, parfois rapidement, faisant connaître aux autres membres de l'équipe des charges de travail temporairement plus fortes, qu'ils ont en général assumé avec engagement.

Ainsi: 12 salariés ont quitté l'association et 14 l'ont rejointe. Ce solde positif ne signifie pas une augmentation, il n'est qu'un résiduel temporaire résultant des délais de recrutement.

En regard du total de l'effectif de l'association ces mouvements représentent un taux non négligeable de 21%.

Il est cependant à pondérer, car d'une part beaucoup ont eu lieu dans le même service avec des salariés qui ne restaient pas au-delà de la période d'essai ou très peu, mais aussi un nombre relativement important de départs en retraite.

En réalité et sauf situation très particulière (retraites, service jeune, crise particulière) le renouvellement des équipes est peu significatif, la pyramide des âges et l'ancienneté étant par endroits très au-delà de la moyenne; l'inconvénient paraît évident en matière de renouvellement des pratiques plus que de poids budgétaire, l'avantage certain est lié à la continuité des fonctionnements et maintien des savoir faire. C'est ainsi que le nombre important de départs en 2007 a du faire l'objet d'une attention particulière, conduisant la direction, dans certains cas, à associer les partants à la réflexion sur leur propre remplacement.

3.2. Réalisations de l'année

♦ Accueil et intégration des nouveaux salariés.

Création au cours de l'année d'outils d'accueil et information des nouveaux salariés. Travaillé avec un service en particulier, il est valable en tous cas et à utiliser dans tous les services. Il pourrait porter à terme le nom de Livret d'accueil, en fonction de son évolution.

L'élaboration de ces documents (présentation de l'association avec son histoire et ses activités, présentation du fonctionnement institutionnel, liste des documents à remettre, procédure d'accueil) a permis aussi de clarifier les rôles de chacun dans un processus de recrutement et d'intégration. L'idée est avancée de réunir les nouveaux, en une session à un rythme à définir.

♦ « MémoInfos »

Document simple, rédactionnel court et direct, il n'a d'autre visée que de diffuser des informations opérationnelles en même temps dans tous les services. Il est affiché au moins jusqu'à la parution du n° suivant qui porte simplement l'indication du mois de diffusion. Il pourra évoluer en fonction des besoins et des ressources, mais n'a pas en l'état vocation à produire de la réflexion ou servir de lieu de débat d'idées.

♦ Gestion de lieux de travail

En raison du nombre de réunions et de la multiplicité des groupes de travail, il a fallu en gérer au plus près le calendrier et les disponibilités. Chacun des services a fait un effort conséquent d'organisation pour partager ses salles, avec un relief particulier pour La Résidence qui dispose au quotidien du local le plus adapté. Ces diverses mises à disposition ont été indispensables à la réalisation des divers travaux, le plus souvent en inter services.

♦ Redéploiements

Dans le souci du meilleur emploi des ressources humaines, en regard des besoins et de la justification des moyens, des redéploiements ont été opérés ou le seront à chaque fois que nécessaire; lors des départs, chaque poste a été interrogé.

♦ Mise en place de l'entretien annuel de progrès

Pour la première fois des entretiens annuels avec les salariés ont été réalisés, dans tous les services. La mise en place a été précédée d'un travail de préparation et élaboration d'outils, dont l'écriture ou réajustement des fiches de poste.

3.3. La formation professionnelle

A nouveau en 2007 la formation professionnelle, au titre du PAUF, a été gérée dans le cadre d'un plan unique pour l'ensemble de l'association. Bien entendu des critères le plus objectifs possibles ont été élaborés et communiqués dans le cadre du processus habituel.

Il en résulte une gestion plus aisée et une plus grande capacité à bénéficier de la formation avec un budget unique et un programme défini pour l'ensemble de l'association par le comité de direction. Cela simplifiera désormais le suivi, sans perte d'efficacité ni moyens, en cas de mise en place de formations collectives.

Les bilans et projets ont été présentés au comité d'entreprise nouvellement mis en place fin 2007. Mais aussi, en dehors de ce plan annuel, des salariés ont eu la possibilité de participer à des formations gratuites proposées par des partenaires, ainsi que dans une moindre mesure à des colloques ou séminaires financés par le budget des services.

Dans un autre registre et en complément pour l'avenir, des journées d'information en inter services sont envisagées. Chaque fois que possible, des rencontres de ce type déjà existantes dans certaines équipes, seront naturellement ouvertes et portées à la connaissance des autres salariés sous la responsabilité des chefs de service.

Un programme de formation, en intra et inter services pour tous les salariés en 2008, sera assuré par un organisme extérieur sur les questions d'évaluation et du projet. Estimée à un peu plus de 1.100 heures, cette formation servira d'accompagnement et donnera les contenus nécessaires pour l'écriture des projets de service et l'élaboration du référentiel d'évaluation interne. De ce fait il restera peu de ressources disponibles pour satisfaire d'éventuelles demandes individuelles dans le cadre du plan annuel.

Il faut constater le recours très limité des salariés au DIF encore cette année, une seule personne ayant été engagée. Un droit pourtant connu et dont le capital est communiqué chaque année aux salariés. La raison serait le fait que le salarié est censé suivre la formation sur son temps personnel, contre le bénéfice d'une allocation de moitié de sa rémunération; c'est là une explication probable, bien plus pertinente que le défaut d'information supposé parfois.

3.4. La représentation du personnel

La représentation du personnel, dans le cadre d'une délégation unique pour l'ensemble de l'association, a fait l'objet de vacance entre novembre 2006 et novembre 2007.

Faute de candidats, cette instance n'a pas fonctionné pendant un an. Des élections réalisées en octobre ont permis à nouveau le démarrage du comité d'entreprise et délégués du personnel en novembre et verront la mise en place du CHSCT début de l'année 2008.

Les oeuvres sociales ont de ce fait été suspendues et le nouveau CE, qui se retrouve avec un solde accru par le non emploi des versements d'une année, a du faire vite pour satisfaire l'attente à l'occasion des fêtes en fin d'année.

Néanmoins, les délégués syndicaux ont été toujours présents et les négociations ont pu avoir lieu lorsque nécessaire : se fut le cas pour les négociations annuelles et pour la signature d'un protocole relatif au travail de nuit.

3.5. Les bénévoles

L'association a peu de bénévoles de terrain. Les rares bénévoles s'inscrivent dans l'activité de soutien scolaire et de la Médiation familiale, à Chenal Saint Blaise. Cette rareté n'a d'égal que leur fidélité et sérieux dans l'accomplissement des missions confiées.

Si l'activité d'accompagnement social nécessite des qualifications repérées, certaines missions dans les services pourraient parfaitement mobiliser des bonnes volontés, comme moyen de l'action et non comme une fin en soi. C'est là un choix de l'association, qui ne devrait pas rencontrer de difficultés auprès des équipes pour peu que les missions soient clairement identifiées et harmonisées. Il faudra un peu de temps pour aller vers une plus forte présence de bénévoles qui, en plus d'un apport opérationnel en matière de savoir faire spécifique, entretiendraient le lien à la société et seraient des signes de solidarité active.

4. La vie des établissements

Synthèses des rapports d'activité

Centre LARCH

L'objectif général de l'action reste d'intervenir le plus vite possible en amont de l'aggravation des difficultés et d'éviter ainsi une installation chronique dans la précarité.

Le choix de l'hébergement en hôtel, fait afin de répondre rapidement aux demandes et de pouvoir adapter la localisation géographique dans Paris à la situation et environnement de la famille, est une réponse adaptée et le moyen d'un accompagnement en direction de l'insertion sociale et professionnelle prenant en compte la gestion budgétaire, les problèmes de santé et le soutien à la parentalité.

En 2007 le service a accueilli 17 familles, soit 41 personnes; dans l'année 12 familles ont quitté le dispositif avec un logement définitif de droit commun.

La crise du logement, qui a connu une aggravation ces dernières années, a eu des conséquences sur le fonctionnement du service: allongement des durées de séjour, augmentation du nombre de demandes d'admission.

Cet allongement des durées de séjour rend dans certains cas plus difficile la vie pour les familles en chambre d'hôtel. Mais aussi la gestion de l'attente alourdit la relation avec les familles.

Aussi, pour répondre à ces difficultés, le service étudie des adaptations des prises en charge y compris, si utile et nécessaire, avec d'autres possibilités d'hébergement.

Centre CHENAL SAINT BLAISE

Au cours de l'année 2007 le centre a accueilli dans ses divers secteurs d'activité 371 ménages: 35 familles hébergées en CHRS ou en dispositif ALT, 144 familles reçues en accueil et orientation, 146 ménages pour bilan et engagement d'une mesure d'appui social individualisé, 42 familles en vue d'une médiation familiale.

L'accompagnement de ces personnes recouvre les champs d'intervention génériques, comme le soutien à la personne, l'insertion sociale, l'insertion professionnelle et le soutien à la parentalité. Il convient que les actions auprès des ménages s'appuient sur une organisation et fonctionnement institutionnels, qui soient eux mêmes articulés d'une part avec les cadres réglementaires et conventionnel, d'autre part avec les besoins recensés des ménages. C'est en grande partie autour de ces éléments que le centre Chenal St Blaise a du porter un effort renouvelé pendant l'année, renforcé ou facilité par un changement de direction d'abord au niveau de l'association et ensuite au niveau du service.

En lien avec certains constats, relatifs à la gestion des ressources humaines (plusieurs vacances de postes), à un équilibre financier lié à l'atteinte des objectifs quantifiés, à certaines difficultés dans la réalisation des actions avec les personnes accueillies, des axes de structuration ont été réalisées :

- l'adaptation théorique des moyens humains à la réalisation des activités a été finalisée, ainsi que la définition des fonctions.
- Une réflexion sur le contenu de chaque activité a été menée pour la clarification interne et en vue de rédiger un livret de présentation du centre
- Rédaction de la procédure d'entretien des logements et contrôle de suivi
- Modification des procédures de caisse entre comptable et travailleurs sociaux, ainsi que définition des critères d'attribution des aides financières aux usagers
- Les documents à destination des familles hébergées (règlement de fonctionnement, livret d'accueil, contrat de séjour et cadre du projet individualisé) ont été ré écrits ou créés.

Ce travail, réalisé déjà en partie, donne à l'activité du centre les outils de communication en direction des ménages reçus et des partenaires, une référence partagée permettant le cadrage des actions, et anticipe l'écriture du projet d'établissement et de l'évaluation des actions au programme de l'ensemble de l'association pour l'année prochaine.

LA RESIDENCE

Peu de mesures nouvelles étaient envisagées lors du budget prévisionnel et objectifs de l'année, un écueil important étant relevé, comme sur d'autres services mais avec un impact plus significatif vu la taille, relativement au financement du tableau des effectifs du personnel.

L'activité a néanmoins été poursuivie dans la même organisation des moyens, et a vu la sortie de 11 familles, sur les 30 ayant été présentes au cours de l'année, vers un logement social de droit commun.

La rotation de 12 familles admises pour 11 sorties dans l'année, masque la réalité des durées de séjour des sortants qui est de 27 mois, avec les conséquences facilement imaginables sur le contenu d'un accompagnement sociale qui doit pour certains tenir compte du temps nécessaire à la mobilisation personnelle mais aussi à la difficulté d'une attente qui paraîtra trop longue à d'autres. A cette complexité de l'accompagnement s'ajoute celle de la présence des enfants, pris en charge dans les services de l'établissement, et pour lesquels le parent verrait bien un autre habitat et organisation de vie.

L'établissement a engagé en fin d'année 2006, au sein de l'équipe socio-éducative, une expérience en matière d'animation collective. Il est évidemment trop tôt pour en tirer les enseignements, qui dépendront par ailleurs aussi de la mobilisation de l'ensemble des autres professionnels internes comme du réseau extérieur. Cette activité est bien entendu à poursuivre sur ses aspects de dynamique collective et de citoyen ordinaire, pleinement rattachée et au service de l'accompagnement global.

Elle pourrait, dans ce sens, être facilitatrice de la mise en place de l'expression réglementaire des usagers, si difficile à organiser jusque-là à la Résidence.

Cette obligation, comme d'autres relatives à la loi 2002-2, feront encore l'objet de recherches d'avancées, y compris en raison de la place affirmée dans l'écriture du nouveau projet associatif.

Service Insertion RMI

L'action du service RMI, intervient depuis décembre 1994 auprès des familles monoparentales bénéficiaires du RMI et s'inscrit dans des missions cadrées en prestation de service au titre d'un marché public auquel il a concouru en 2005 ; un nouveau marché fera l'objet de concours en 2008 pour 3 années.

La première année a été qualifiée de « difficile et éprouvante » pour des raisons d'organisation interne au service ; un renouvellement de deux tiers de l'équipe a en effet été éprouvante pour les professionnels face à la charge de travail et nouveaux outils et difficile pour la gestion d'un service en conséquence lourdement déficitaire.

L'année 2007 s'est ouverte sur de meilleures perspectives, en particulier grâce à la stabilité de l'équipe. Cet élément essentiel a permis l'application du marché dans des « conditions réelles », la montée en charge du flux des familles accueillies n'ayant pu se faire que très progressivement dans le dernier semestre de l'année précédente.

Les familles orientés vers le service présentent des caractéristiques communes d'année en année, mais on constate depuis 2006 certaines modifications.

Ainsi, ce sont très majoritairement des femmes de nationalité française d'un niveau de qualification peu élevé et dont un tiers ne possède aucun diplôme ni qualification professionnelle, mais dont 16% en 2007 ont un niveau supérieur contre 9% en 2005. De même, en trois ans le public a basculé de la tranche d'âge 26/39 ans à celle de 40/49 ans cette année. Les familles sont principalement composés d'un parent isolé et d'un enfant à charge pré-adolescent ou adolescent. Le nombre de jeunes majeurs augmente toujours, sans que nous ayons plus de moyens pour les mobiliser.

Enfin, en ce qui concerne le logement, il est paradoxal de constater que parmi les familles accompagnées recherchant un logement la moitié a trouvé à se reloger dans le parc privé, par ses propres moyens.

Depuis toujours, le public reçu dans le service est majoritairement l'un des plus éloignés de l'emploi ; cela rend nécessaire un accompagnement plus long du fait d'un cumul de handicaps, et le recours à des moyens multiples pour concrétiser des projets cohérents et personnalisés.

Si les modifications observées récemment se confirmaient, dans un contexte de marché du travail inadapté et de précarité qui ne cesse d'augmenter, pour les populations déjà le plus en difficultés, quelles actions ou quels moyens auront les travailleurs sociaux pour accompagner ce public vers l'insertion et la sortie du dispositif RMI ?

On peut légitimement, à la lumière de l'expérience du service, à l'heure des débats sur le Revenu de Solidarité Active et dans la perspective de la refonte des minima sociaux à l'horizon 2009, s'inquiéter de l'avenir des familles confiées au service.

Les mêmes questions se posent concernant l'activité des jardins du béton. Le public est, hormis la particularité des groupes d'enfants et du partenariat avec les services de santé, des plus éloignés du marché du travail et très souvent engagé plutôt dans une logique de maintien ou restauration du lien social. Les difficultés à financer ces activités, dont tout le monde s'accorde pourtant à reconnaître la pertinence et l'utilité, est à cet égard éclairant.

5. Conclusion

De gros chantiers attendent l'association en 2008. Si certains paraissent plus aisés à mettre en œuvre, car d'ordre matériel ou objectivables du fait de la réglementation relative à l'exercice des missions, tous resteront cependant complexes car touchant nécessairement à des modes de fonctionnement et des pratiques installés parfois depuis très longtemps. Les interroger paraît une tâche difficile, non acceptable peut-être tant ils semblent avoir fait leurs preuves.

L'évaluation devrait permettre de concilier à la fois les changements nécessaires et la préservation des savoir faire existants. Il faut espérer qu'elle soit comprise, par tous les acteurs internes, comme un moyen indispensable et l'occasion de démontrer la pertinence de nos organisations et choix éducatifs, ainsi que celle des moyens disponibles pour la mise en œuvre de la mission confiée. En raison de l'histoire de chaque équipe et service, aux deux extrêmes des principes d'organisation, il est souhaitable pour certaines d'arriver à sortir d'une logique de fonctionnement structuré pour penser logiques d'action et pour d'autres de mieux formaliser l'action autour de missions sur lesquelles ils foisonnent d'idées. Il n'est pas surprenant qu'il en soit ainsi, dans des équipes qui toujours essayent de faire au mieux et en conscience, dans une dynamique qui aurait eu tendance à laisser entrevoir la tension entre l'innovation, qui peut donner l'impression d'aller dans tous les sens, et la nécessité d'assurer le quotidien autour des accueillis.

Le projet associatif viendra fort à propos rappeler les orientations majeures à la lumière desquelles cette tension doit se régler concrètement. Il devra pour cela ouvrir rapidement la voie à une nouvelle écriture des projets d'établissement et services et à la mise en œuvre de l'évaluation prévue par la loi 2002-2.

Les grands chantiers de travaux, dont les dates ne sont pas fixées en raison des financements mais aussi d'une certaine complexité interne et de partenariat, entraîneront forcément des interrogations sur la gestion des moyens et des modes de fonctionnement au sein des équipes, dans la relation au public, mais aussi sur les différents acteurs internes autant que sur la place de chacun dans les niveaux d'intervention et processus de décision ou d'action.

La recherche sur les spécificités de certains services, sur leur équilibre budgétaire et moyens humains, les décisions sur l'avenir de certaines activités en regard du type de public au cœur du « métier » de l'association, devraient améliorer la complémentarité et la capacité à travailler ensemble dans l'intérêt des bénéficiaires, autant qu'entraîner un enrichissement par les savoir faire respectifs.

Les choix du Conseil d'Administration de l'association, sur la fin de l'année 2006 et début 2007, dans bien des cas en raison de situations concrètes et d'obligations légales ou sociales, sont de nature à afficher la volonté d'aller de l'avant, en associant ceux des acteurs internes qui le voudront, dans le respect des engagements de l'association, des savoir faire des professionnels et des droits sociaux.

La clarification des missions et des fonctionnements internes, de l'avis de beaucoup nécessaire, n'est qu'un moyen de retrouver une cohérence interne de valeurs et ressources, afin de projeter l'association vers l'avenir dans un contexte général difficile. Il s'agit de participer véritablement à l'évolution des pratiques en action sociale, pour un public qui devra davantage être associé à sa propre prise en charge et être reconnu comme citoyen, autant que d'assurer les moyens utiles.

S'il y a là matière à travailler, il convient aussi d'acter qu'il y a les moyens d'y parvenir : l'existence d'une pratique de longue date et des savoir faire, l'urgence à répondre aux obligations réglementaires en matière d'évaluation et de normes, la volonté affirmée des dirigeants d'engager les équipes dans cette démarche, la qualité des relations avec les partenaires.

L'année 2008 sera consacrée à la mise en route de ces chantiers. Cela se fera en associant, tant que faire se peut, tous les acteurs, parfois de façon très large ou sous forme de groupes de volontaires si possible, avec des moyens d'appui extérieur quand nécessaire, toujours avec un calendrier et des objectifs à respecter.

Le Directeur Général de l'Association,
avec la participation du comité de direction

1978 -2008
Depuis trente ans...
au service des familles en difficultés,

Résidence La Fayette

CHRS pour femmes avec enfants,
accueil en appartement et crèche en interne

190, rue La Fayette -75010 Paris
Tél: 01 40 35 81 60 Fax: 01 46 07 38 79

Centre LARCH

CHRS pour femmes avec enfants,
accueil rapide en chambres d'hôtel

3, rue Albert Camus -75010 Paris
Tél: 01 42 02 55 51 Fax: 01 42 02 48 00

Centre Chenal Saint Blaise

CHRS pour femmes avec enfants,
accueil en appartements en ville.
Autres activités : Service Accueil et Orientation,
Médiation Familiale, ASI, soutien scolaire, aide juridique

16, rue du Clos -75020 Paris
Tél: 01 44 93 81 71 Fax: 01 43 72 27 59

Service RMI Insertion

Accompagnement bénéficiaires du RMI, pour familles.
Autre activité : jardin d'insertion « Les jardins de Saint Blaise »

190, rue La Fayette -75010 Paris
Tél: 01 40 34 42 13 Fax: 01 40 37 25 96



siège social :
Association La Fayette Accueil
190, rue La Fayette - 75010 Paris

association loi 1901, créée le 13 janvier 1978

www.asso-lafayetteaccueil.fr