

ACCOMPAGNER POUR HABITER

**ÉTAT
DES LIEUX &
PERSPECTIVES
2017 • 2022**

Projet Associatif



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES PERSONNES EN DÉMARCHE D'INSERTION

ALPA

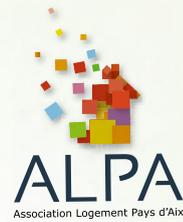
Association Logement Pays d'Aix



ÉTAT DES LIEUX & PERSPECTIVES 2017 • 2022

Projet Associatif





Cher(e)s ami(e)s,

*Une passation de pouvoir entre Présidents est toujours un évènement majeur pour une association. **Elle ouvre de fait un nouveau chapitre de l'histoire de l'ALPA.** Comme vous le savez, depuis plus de 25 ans, l'ALPA conçoit ses actions dans le sens de l'accès au logement durable pour chacun, prolongeant et complétant les dispositifs publics. Elle a toujours su rester mobilisée et active pour favoriser l'insertion des personnes en difficulté notamment par l'accompagnement social qui est son cœur de métier.*

*C'est avec une grande émotion pour m'être impliquée durant quinze ans avec passion dans ma fonction de Présidente que **je passe, en cette année 2017, le témoin à Jean Paul Roumagère.** Il s'est engagé à nos côtés, à cette étape de notre développement, en acceptant la Présidence par intérim et en validant ce Projet Associatif. Qu'il en soit ici remercié.*

*Désireuse de répondre au mieux aux exigences de cette nouvelle situation j'ai, en effet, souhaité engager, dès 2016, un **travail collectif approfondi aux fins de récapituler ce qui constitue nos principes et notre mode de travail**; tant pour nos prises de position que pour ce qui constitue l'organisation de nos activités actuelles et à venir et réinterroger le sens de nos actions au regard des valeurs fondatrices.*

*C'est l'enjeu de ce Projet associatif 2017-2022, fruit d'un travail de collaboration mené avec l'appui du **Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (CCPAM)** durant 18 mois. Sous l'intitulé **Accompagner pour habiter: Développer les compétences des personnes en démarche d'insertion**, nous tenions à réaffirmer le rôle central de l'accompagnement des personnes vers et dans le logement mais aussi et tout autant vers l'autonomie sociale d'une manière plus globale.*

Enfin, permettez-moi de remercier toutes les personnes qui ont pris part à l'élaboration de ce projet; les salariés de l'association, en particulier Hervé Sue, son directeur, les administrateurs et les bénévoles qui ont largement contribué aux profondes évolutions de l'ALPA. Des remerciements également à nos partenaires associatifs et institutionnels ainsi qu'aux nombreuses personnes accompagnées par l'ALPA pour leur participation à ce projet que nous avons souhaité résolument tourné vers l'avenir.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Monique Berger



Arrivée à un moment charnière de son histoire, l'ALPA a souhaité prendre le temps de la réflexion pour construire en coopération avec l'ensemble des parties prenantes un projet de développement.

Les orientations stratégiques pour les cinq prochaines années ont cette ambition. Elles constituent des choix et des priorités qui s'inscrivent dans la continuité de ce Projet Associatif.

Cette démarche est purement volontariste. Elle n'est dictée par aucun cadre réglementaire qui contraindrait l'ALPA à se mettre en conformité. En effet, l'association n'est pas visée par l'article L. 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles¹. Cet aspect de la démarche donne un sens tout particulier à ce travail d'élaboration.

La dernière mise à jour du projet de l'ALPA date de 2006. Depuis l'association a évolué et s'est développée avec le souci de conserver ses valeurs fondatrices. Les quelques éléments qui suivent permettent de mesurer ce parcours. En dix années l'association est passée de 5 à 13 actions conduites, de 6 à 17 salariés, de 56 à 130 logements gérés. Elle a également intégré des bénévoles dans les actions de terrain et récemment, des personnes accueillies, dans son organisation et son fonctionnement. Par ailleurs le budget de fonctionnement a triplé. Pour mener à bien cette évolution l'ALPA a dû développer de nouvelles compétences et réorganiser ses services.

Ces changements structurels sont le fruit de remises en question permanentes dont chacun peut se satisfaire. Il est aujourd'hui nécessaire de mesurer le chemin parcouru pour anticiper celui que nous souhaitons prendre pour les prochaines années. Cette élaboration collective nous a permis de vérifier la cohérence entre les valeurs associatives et les actions engagées, ainsi que la pertinence des services rendus.

Cette réflexion continue sur le Projet Associatif a réuni les administrateurs, les bénévoles, les salariés et les personnes accompagnées par l'ALPA. Ce projet a également rassemblé les partenaires et les financeurs qui permettent aux actions de l'association d'être conduites •

¹ L'article L311-8 tel que codifié par la Loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015, indique : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Le cas échéant, ce projet identifie les services de l'établissement ou du service social [...] et précise les mesures qui doivent être prises en application des dispositions des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens mentionnés à l'article L. 313-12. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation ».

SOMMAIRE

1.	LA DÉMARCHE ENGAGÉE - ÉLÉMENTS DE CADRAGE	8
1.1.	UN CONTEXTE EN MOUVEMENT	8
1.2.	LES PRINCIPES FONDANT L'ÉCRITURE DU PROJET DE L'ALPA	8
1.3.	LE PROJET : UN OUTIL DE MANAGEMENT, DE POSITIONNEMENT ET DE COMMUNICATION	8
1.4.	L'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE DE CO-ÉLABORATION DU PROJET	8
1.4.1.	Le comité de lecture	9
1.4.2.	La mission du comité de lecture	9
2.	L'ASSOCIATION	10
2.1.	HISTORIQUE DE L'ALPA	10
2.2.	NOS VALEURS	10
2.3.	UTILITÉ SOCIALE	11
3.	MISSIONS ET OFFRE DE SERVICE	12
3.1.	ACCOMPAGNER DANS ET VERS LE LOGEMENT	12
3.2.	LES PRINCIPES QUI SOUS-TENDENT L'ACTION ET L'ENGAGEMENT DE L'ALPA	12
3.2.1.	Les principes structurants de la pratique	12
3.2.2.	Garantir les droits et libertés de la personne accueillie et accompagnée	12
3.3.	UNE INTERVENTION REPOSANT SUR DEUX COMPÉTENCES PRINCIPALES	13
3.3.1.	L'accompagnement social	13
3.3.2.	L'habitat social	14
3.4.	LES PRINCIPAUX DISPOSITIFS D'INTERVENTION DE L'ALPA	14
3.4.1.	Les dispositifs de logements accompagnés	15
3.4.2.	Les permanences d'accès aux droits	15
3.4.3.	Les mesures d'accompagnement personnalisé	16
3.4.4.	Projets en instance de décision	16
3.5.	LES TERRITOIRES INVESTIS PAR LES DIFFÉRENTS SERVICES OU DISPOSITIFS DE L'ALPA	17
3.5.1.	Territoires et périmètres d'intervention	17
3.5.2.	Inscription dans le territoire et ouverture sur l'environnement	17

4.	AGIR EN CONTEXTE	18
4.1.	BIEN CONNAÎTRE LES PROBLÉMATIQUES DES PUBLICS POUR MIEUX ACCOMPAGNER DANS ET VERS LE LOGEMENT	18
4.2.	COMPRENDRE LE CONTEXTE DE LA CONSTRUCTION DES ACCOMPAGNEMENTS	18
4.3.	S'INSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE DE MOBILISATION COORDONNÉE DES MOYENS	19
4.4.	COOPÉRER AVEC LES PERSONNES ACCUEILLIES ET ACCOMPAGNÉES	20
4.4.1.	Faire reconnaître l'expertise de l'autre : là est l'accompagnement.	20
4.4.2.	Co-construire le projet personnalisé d'accueil et d'accompagnement	20
5.	PLUS-VALUE ASSOCIATIVE ET ORGANISATION DU TRAVAIL	22
5.1.	DES COMPÉTENCES MULTIPLES POUR UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ	22
5.1.1.	Administrateurs et bénévoles	22
5.1.2.	Une équipe pluridisciplinaire de professionnels	22
5.1.3.	Promouvoir une gestion des ressources humaines en cohésion avec l'ambition associative	23
5.2.	FAVORISER L'EXPRESSION COLLECTIVE	23
5.3.	INNOVER POUR MIEUX ACCOMPAGNER	24
6.	LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT	27
6.1.	LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	27
6.2.	LES SUITES À DONNER À LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE « PROJET »	27
7.	CONCLUSION	29

1. LA DÉMARCHE ENGAGÉE - ÉLÉMENTS DE CADRAGE

1.1. Un contexte en mouvement

Beaucoup de choses ont changé depuis la dernière mise à jour de notre projet associatif de 2006 :

- Augmentation des situations de précarité et complexification des problématiques des personnes
- technicisation de l'intervention sociale
- Développement nécessaire et rapide de l'activité de l'ALPA

Dans ce contexte l'ALPA se devait de réfléchir sur :

- Son identité, sa singularité, sa valeur ajoutée associative
- Le sens de l'action menée
- Les enjeux associés au développement de l'activité de l'ALPA

Construire le projet de l'ALPA, c'est s'accorder sur :

- **Les valeurs** qui déterminent l'action quotidienne de l'association.
- **Les orientations stratégiques** dans lesquelles doivent s'inscrire le développement de son offre de service et les modalités d'accueil et d'accompagnement des publics.
- **Les objectifs poursuivis et les moyens mobilisés pour les atteindre :** organisation du service et gestion des ressources humaines (salariés et bénévoles), ouverture de la structure à et sur son environnement, personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement, expression et participation des personnes accompagnées, politique de gestion et de prévention des risques professionnels.
- **Les modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation de la démarche projet mises en place :** le management de la qualité, le référentiel d'auto-évaluation du service rendu à la personne accompagnée, l'association des parties prenantes à la démarche d'amélioration continue de la qualité.

1.2. Les principes fondant l'écriture du projet de l'ALPA

Une démarche participative :

Administrateurs, salariés, bénévoles, personnes accompagnées, partenaires associatifs, financeurs ont été sollicités pour participer à la réflexion sur le projet. Ce travail a été mené avec l'appui et l'expertise du Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (CCPAM).

1.3. Le Projet : un outil de management, de positionnement et de communication

Pour une structure à vocation sociale comme l'ALPA, le projet est une vision anticipée qu'un collectif souhaite se donner. À ce titre, il constitue une balise dans le temps permettant aux différents protagonistes de se repérer aujourd'hui par rapport à hier et ainsi de décrire ce que nous voulons devenir. Tracer des perspectives, c'est s'engager sur l'avenir, pour *in fine* mesurer le moment venu les écarts avec la réalité vécue et ainsi appréhender le sens profond des évolutions.

Un projet est également pour chacun (salariés, bénévoles et personnes accompagnées) un moyen de se repérer et d'inscrire sa propre trajectoire en résonance avec celle d'un collectif. Il permet à ce collectif de définir une position vis-à-vis des interlocuteurs externes (partenaires, financeurs...).

C'est enfin pour une association engagée et militante, une manière d'affirmer et de manifester les valeurs qu'elle défend,

de les faire exister dans le débat social et ainsi prendre sa part à l'organisation de la société dans laquelle elle évolue.

1.4. L'organisation de la démarche de co-élaboration du projet

Cette démarche devait répondre à certains objectifs :

- Respecter le caractère collaboratif d'un travail de réflexion
- Tenir compte des fondements de l'histoire et des évolutions de l'ALPA depuis son origine
- Associer le plus possible les parties prenantes (salariés bénévoles, personnes accompagnées, partenaires, financeurs)

Le travail engagé s'est déroulé sur une période de 18 mois (juin 2015 - décembre 2016) et a représenté 11 jours de réunions collectives. Il s'est déroulé selon deux modalités :

- Les séances en ateliers par groupes homogènes. Ces derniers sont au nombre de trois et composés de la manière suivante :
Atelier 1: Administrateurs et Directeur
Atelier 2: Techniciens, personnels administratifs et comptables
Atelier 3: Intervenants sociaux et cheffe de service social
- Les séminaires regroupant des représentants des ateliers et des invités (les financeurs, les personnes accompagnées, les partenaires, les bénévoles) en fonction du thème abordé.

Séminaire de lancement :

29/06/2015

- Constats sur le projet existant, identification des forces et faiblesses, évaluation des risques et opportunités.
- Cohérence entre valeurs et actions conduites. Co-construction des modalités de travail pour la suite des échanges.



Revisiter le Projet Associatif et valoriser l'utilité sociale

Séminaires thématiques :

21/09/2015

Engagement et programmation

- Présentation des grands principes de la démarche projet - De l'utilité du projet
- Proposition d'une feuille de route
- Production du diagnostic : Remise de la synthèse de la journée du 29 juin 2015

26/10/2015

Bénévoles et salariés

- Le travail associé et ses enjeux
- La notion d'utilité sociale

23/11/2015

Régulation ALPA / CCPAM

- Redéfinition des groupes et des modes de travail

14/12/2015

Faire valoir l'utilité sociale de l'ALPA

- Travail en atelier : mettre en évidence l'utilité sociale de l'ALPA
- Restitution en plénière des travaux de chaque groupe. Échanges et débats

25/01/2016

Les compétences de l'ALPA

- Travail en atelier : Co-construction de l'arbre des compétences de l'ALPA
- Restitution en plénière des travaux de chaque groupe. Échanges et débats

22/02/2016

Les compétences de l'ALPA (suite)

- Élaboration d'une synthèse des trois arbres de compétences construits en atelier
- Co-construction de la version définitive de l'arbre des compétences

Rédaction des fiches de compétences

- Arbre général des compétences
- Restitution en plénière des travaux de chaque groupe. Échanges et débats

14/03/2016

Participation des personnes accompagnées à la démarche projet.

- Constats sur l'état de la participation des personnes accompagnées².
- Séance de travail avec salariés et membres du bureau, sur le même thème

11/04/2016

Penser le partenariat opérationnel

- Séminaire en grand groupe à partir de questionnaires traités en atelier et mis en commun

Anticiper les évolutions de la commande publique

- Séminaire regroupant les financeurs présents (l'État, le Département, la CAF, la Fondation Abbé Pierre, le CCAS) ainsi que deux représentants de chaque atelier.

09/05/2016

Évaluation et qualité

- S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Quel référentiel évaluatif ? Le pilotage et le suivi de la démarche d'amélioration de la qualité

13/06/2016

Évaluation et qualité (suite)

- S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Penser le partenariat opérationnel (suite et fin)

Rencontre avec les partenaires opérationnels

- Quelle(s) stratégie(s) partenariale(s) faire prévaloir ?
- Quels objectifs intégrer dans le projet de l'ALPA ?

2 Afin de maîtriser les biais inhérents à ce type d'exercice et notamment libérer la parole, la séance s'est déroulée entre les intervenants du CCPAM et les personnes accompagnées sans la présence des salariés et membres du bureau de l'ALPA.

Méthode mise en œuvre pour finaliser le document de présentation du projet de l'ALPA.

Le Bureau de l'association a validé le 7 décembre 2016 la démarche de rédaction du Projet Associatif. La composition du comité de lecture est arrêtée, sa mission et son planning de travail sont définis.

1.4.1. Le comité de lecture

Il est composé de membres du bureau de l'association, de salariés et bénévoles.

Bureau :

Monique Berger (Présidente)
Jean Paul Roumagère
(Président par intérim)³
Henri d'Herbès (Vice Président)
Bernard Bartoli (Trésorier)

Bénévole :

Gilles Wattecamp (Bénévole - Secrétaire)

Personnel :

Julie Konarkowski
(Cheffe de service Social)
Carole Comte
(Gestionnaire locatif - juriste)
Nadia Angilieri
(Assistante de Service Social)
Hervé Sue (Directeur)

Conseil :

Sylvie Piacitelli (chargée de communication indépendante)
Son rôle : Veiller à l'intelligibilité du document final, tant sur les formulations, les illustrations à intégrer que sur l'aspect général du document.

1.4.2. La mission du comité de lecture

Le comité de lecture s'est attaché en premier lieu à respecter le travail de coopération du groupe lors des onze séances collectives de travail entre juillet 2015 et juin 2016. Il s'est également attaché à compléter le travail de présentation réalisé par le CCPAM. La relecture opérée a visé à vérifier la conformité des textes avec les échanges lors des séances de travail.

3 La Présidente ayant démissionné en décembre 2016, un Président par intérim a été désigné par le CA le 24/11/2016, dans l'attente de l'Assemblée Générale le 31/05/2017. Cette « double » représentation au sein du comité de lecture comme au cours des travaux de finalisation du projet, participe de la qualité de la transition.

2. L'ASSOCIATION

2.1. L'historique de l'ALPA

Suite à l'hiver 1987, particulièrement rigoureux pour les publics les plus paupérisés, s'est constitué un collectif de militants associatifs et de travailleurs sociaux de « terrain », œuvrant dans le domaine de la solidarité. De cette initiative est née en 1989, l'ALPA.

Constituée en association, l'ALPA a pu bénéficier de premiers financements et prendre en charge la gestion du FARG (Fonds d'Aide au Relogement et de Garantie) participant de la sorte au relogement des familles en difficulté.

Dès 1992, viendront s'associer à sa mission le Centre Communal d'Action Sociale d'Aix-en-Provence, la Caisse d'Allocations Familiales et le Conseil Général des Bouches-du-Rhône, pour qui l'association deviendra un interlocuteur et un observateur privilégié. Par la suite, des actions concernant l'accompagnement, la recherche de logements, ont vu le jour. Elles seront financièrement soutenues par ces mêmes organismes.

En 1994, l'association gère un dispositif de logements diffus pour l'hébergement temporaire ainsi que des mesures d'accompagnement social à un logement durable.

En outre, en 1996, elle aura capacité à gérer et réhabiliter ses propres logements et immeubles dans le cadre de baux à réhabilitation.

En 2008, l'ALPA anime une Antenne de Prévention des Expulsions Locatives (APEL) en partenariat avec le CDAD 13 (Centre Départemental d'Accès aux

Droits) et le barreau d'Aix-en-Provence. En 2011, la Ville d'Aix-en-Provence lui confie un dispositif expérimental de lutte contre la vacance des logements dans le parc privé. Le dispositif permet l'accès au logement par le bail glissant.

En 2013, ce dispositif est étendu à la Communauté de Communes du Pays d'Aix.

En 2014, le partenariat Pays d'Aix Habitat / ALPA, va permettre l'ouverture d'une Pension de Famille située à Aix-en-Provence. Les services de l'État agréent, la même année, l'ALPA pour animer un dispositif d'intermédiation locative.

En 2015, l'ALPA prend l'initiative d'ouvrir un point information logement, préambule d'une future Maison de l'Habitat.

En 2016, la Fondation Abbé Pierre, confie à l'ALPA l'animation d'une permanence juridique d'accès au droit. La même année les services de l'État retiennent la proposition de l'ALPA de conduire une expérimentation sur l'accompagnement social global.

Ce développement a suivi une logique pertinente afin de proposer :

- Des mesures d'accompagnement personnalisé reposant sur une approche individuelle et collective
- Des solutions d'hébergement et de logement accompagnés
- Des initiatives innovantes répondant à de nouveaux besoins

Dans un souci de complémentarité et de synergie de ses actions, l'ALPA n'a cessé d'élargir le réseau de partenaires voire même d'en être parfois le moteur à l'échelle de son territoire.

2.2. Les valeurs

L'ALPA affirme que le Droit au Logement, dans notre Société, doit être considéré comme un Droit fondamental. Depuis toujours, l'ALPA inscrit ce principe comme un rappel permanent de son engagement. Pour l'ALPA, solidarité et responsabilité se conjuguent pour amener toute personne à être « ACTEUR » de son projet. Aussi, pose t-elle comme base au travail à réaliser, la reconnaissance mutuelle des Droits et des Devoirs. L'accompagnement social proposé doit être fondé sur une démarche volontaire. Il repose sur la liberté de chacun et la capacité d'engagement réciproque. L'ALPA, composée d'une équipe de salariés et de bénévoles, tient à affirmer son attachement au militantisme, dans ses actions et ses engagements.

Les valeurs qui inspirent son ambition fondatrice guident le développement de son offre de service et les pratiques, qui concourent à sa mise en œuvre. Ce socle de valeurs partagées constitue le premier des référentiels auxquels le « Projet Associatif » de l'ALPA entend se conformer.

Intégrité : Respecter ses engagements et ses principes quelles que soient les pressions extérieures.

Responsabilité : Mesurer et assumer les risques. Veiller à la cohérence entre la parole et les actes. S'appuyer sur ses savoir-faire pour innover. Prendre part au débat public et à l'évolution des politiques sociales.



S'engager dans une démarche de responsabilité collective envers les publics les plus fragiles

Équité : Veiller à l'équilibre des rapports, tout en reconnaissant les droits de chacun. Rechercher la juste mesure. Se doter d'outils de procédure et d'une méthode d'intervention visant un traitement égal des demandes des personnes.

Solidarité : Reconnaître la valeur de l'autre, sa capacité à être acteur de son devenir, à jouer un rôle dans le collectif. Affirmer que l'entraide mutuelle est une force.

Respect et Tolérance : Faire de l'accueil convivial et personnalisé le principe fondamental du rapport à l'autre. Prendre en compte le comportement de l'autre sans nécessairement y adhérer. Accepter les individualités et s'en enrichir.

2.3. L'utilité sociale

L'association reste mobilisée et active pour favoriser l'insertion par le logement, notamment par l'accompagnement social qui est son cœur de métier.

Au-delà des seules prestations rendues aux personnes accueillies et accompagnées, l'utilité sociale de l'offre de service portée par l'ALPA réside également :

- Dans sa capacité à organiser la montée en compétences de ceux qui concourent au développement de son action,
- Dans les effets d'entraînement que l'association peut avoir sur la mobilisation des acteurs et des ressources du territoire,

- Dans son aptitude à expérimenter et à innover pour mieux répondre aux problématiques du territoire et de ses populations.

L'ALPA milite pour une meilleure prise en compte des personnes en marge du système et participe à la production de savoirs sur l'action sociale.

3. MISSIONS ET OFFRE DE SERVICE

3.1. Accompagner dans et vers le logement

La mission de l'ALPA est d'accueillir et d'accompagner toute personne ou famille en difficulté, notamment du fait de ses conditions d'habitat pour :

- Favoriser l'accès et le maintien au logement des personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale.
- Susciter une participation active à la définition de leurs propres solutions dans les différentes étapes de l'accès au logement.
- Mettre en œuvre, accompagner et participer à l'évolution des dispositifs en faveur de l'accès et du maintien dans le logement dans le cadre d'actions institutionnelles.

La spécialisation de l'ALPA, en relation constante avec les différents acteurs du logement et de la solidarité lui confère une place privilégiée en matière d'observation, d'analyse et de réponse aux besoins sociaux des personnes.

Toutefois, son savoir-faire s'applique plus précisément à certaines situations :

- Les personnes qui sont dans une situation de précarité, logées dans de mauvaises conditions (insalubrité, habitat indigne, etc.) ou hébergées
- Les personnes sur le point d'intégrer un logement ou qui ont intégré un logement autonome, mais qui n'ont jamais fait l'expérience du logement ou qui sont encore très fragiles sur certains aspects de l'insertion économique et sociale
- Les personnes déjà logées qui connaissent de grandes difficultés à un moment donné et/ou une rupture familiale ou sociale

3.2. Les principes qui sous-tendent l'action et l'engagement de l'ALPA

3.2.1. Les principes structurants de la pratique

Habiter un logement : un acte d'insertion

L'offre de services portée par l'ALPA repose sur la conviction selon laquelle, le logement est un socle. Pour autant il ne peut être considéré indépendamment des questions de santé, emploi, formation ou de culture. Accéder à un logement, l'habiter, s'y maintenir, sont des déterminants fondamentaux de l'inclusion sociale.

Accompagner et agir dans la proximité

L'accompagnement dans et vers le logement se construit au quotidien dans la proximité. Dans la proximité de la personne accompagnée en premier lieu. Être dans une écoute bienveillante, au plus près de ses besoins et de ses attentes est bien sûr la première des exigences qui s'impose aux équipes de l'ALPA pour leur permettre de mener au mieux leur mission. Dans la proximité du territoire et de ses acteurs ensuite. L'inscription historique de l'ALPA dans les réseaux solidaires du Pays d'Aix constitue aujourd'hui un atout essentiel pour veiller à l'adaptation des réponses apportées à la diversité des besoins et à la complexité des problématiques des publics accompagnés. Proximité enfin, entre les différentes parties prenantes à la définition des orientations à donner à l'offre de service et à la construction de l'action.

Construire la relation d'aide dans la convivialité

La relation d'aide qui sous-tend l'accueil et l'accompagnement des personnes dans et vers le logement est d'abord une rencontre. Cette dernière ne peut s'opérer que si le travail social parvient à se départir de la position surplombante

et asymétrique dans laquelle la logique de fonctionnement des dispositifs d'intervention sociale tend à le placer. L'ALPA a fait de la convivialité un élément de contexte essentiel pour la mise en œuvre de ses pratiques d'accompagnement et pour créer les conditions de leur réussite.

S'engager

La notion d'engagement est au cœur de l'offre de service de l'ALPA. L'engagement n'est vertueux que s'il est le fruit d'une démarche volontaire et volontariste, d'une libre adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet mis en œuvre, et de la confiance que chacun peut avoir dans la sincérité de la démarche de l'autre et dans sa capacité à mobiliser les compétences, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à la réalisation de l'ambition partagée.

Coopérer

Avec les personnes accueillies et accompagnées dans :

- L'élaboration de leur projet personnalisé
- L'organisation au quotidien des lieux de vie et d'accueil
- Les démarches engagées en vue de les associer étroitement à la vie de l'ALPA

Avec les parties prenantes dans le management de la qualité du service rendu à la personne accompagnée,

Avec les partenaires du territoire et les financeurs : dans la production des diagnostics et des évaluations qui concourent à la définition du positionnement de l'offre de service,

Avec les fédérations, dans les échanges de pratiques, les évolutions des dispositifs et dans l'analyse des contraintes qui limitent l'action.

3.2.2. Garantir les droits et libertés de la personne accueillie et accompagnée

Bien que ne relevant pas expressément du champ d'application de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médicosociale, l'ALPA s'est depuis toujours attachée à la reconnaissance et

La pension de famille de l'ALPA « Les Pléiades » a ouvert ses portes à Aix-en-Provence en 2014.



à la garantie des droits et libertés des personnes accueillies et accompagnées. Cette exigence qui témoigne d'un véritable changement de paradigme dans la façon dont la Puissance Publique envisage le déploiement de l'intervention sociale dans les territoires a été réaffirmée avec force à maintes reprises, notamment à travers la question de la participation des personnes.

Le plan d'action en faveur du travail social et du développement social (21 octobre 2015) par exemple, fait de la question de la participation et du développement du « pouvoir d'agir » une condition nécessaire de la montée en qualité des accompagnements.

Le plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale adopté lors du Comité interministériel de lutte contre les exclusions du 21 janvier 2013 porte l'ambition de « développer sur de larges bases la participation des personnes en situation de pauvreté et de précarité à l'élaboration et au suivi des politiques publiques ».

Par ailleurs, l'ALPA s'organise de manière à garantir aux personnes accompagnées :

- Le droit à la rectification des données les concernant
- L'accès au dossier personnel
- La confidentialité des données
- Le respect des espaces privés
- Leur représentation dans la vie de l'association

Au-delà de l'enjeu majeur visant le développement d'une citoyenneté active, au quotidien, la question de

la participation renvoie à celle de l'organisation de l'accès à l'information de la personne accueillie et accompagnée. Il s'agit donc désormais de veiller à ce que chaque personne puisse accéder non seulement aux vecteurs et aux supports d'information mais aussi à la compréhension de ces informations et à leur sens.

Des évolutions viennent éclairer cet enjeu sous un jour nouveau :

Des exigences plus fortes en matière de reporting externe (bilans, évaluations à transmettre aux partenaires institutionnels...) modifient l'organisation du temps de travail des intervenants sociaux et impactent à la baisse le temps passé en face à face avec les personnes accompagnées. La transmission de l'information et la qualité des explications apportées peuvent s'en trouver altérées. Ces situations, lorsqu'elles sont avérées, peuvent devenir source de tension ou d'incompréhension et, au final, faire frein à la poursuite de l'ambition participative et à la recherche de l'implication de la personne dans la construction d'un projet personnalisé, éclairée par une connaissance fine de ses droits et libertés.

Le développement d'attitudes, chez les personnes recourant aux services de l'ALPA, davantage marquées par la recherche de réponses immédiates à leur problématique de logement peut faire obstacle à la mise en place des accompagnements et à l'installation d'une relation d'aide fondée sur la mobilisation et l'engagement du bénéficiaire.

3.3. Une intervention reposant sur deux compétences principales

3.3.1. L'accompagnement social

Si les besoins fondamentaux tels que se loger, se nourrir, se vêtir, doivent être satisfaits, l'insertion demande surtout la restauration du lien social, de l'estime de soi pour un retour progressif à l'autonomie. Le regard de la personne sur elle-même et sur les autres est ainsi amené à se transformer.

L'aide à l'insertion doit inscrire le projet de la personne dans une réalité concrète, par un concours actif : repères, règles du jeu social, rouages administratifs, droits et devoirs, contraintes locatives et quotidiennes, insertion dans un quartier, utiliser des équipements, retrouver un statut social. Ce processus est dynamique et s'inscrit dans une temporalité adaptée aux besoins :

• L'accès direct au logement

- Accompagner les ménages vers le logement nécessite d'aider les personnes à définir un projet logement
- Soutenir les démarches de recherche face à un marché locatif tendu
- Favoriser l'accès aux droits

- Effectuer une médiation bailleurs / locataires
 - Aider aux démarches d'entrée dans le logement et travailler à une installation
 - Lever ou réduire les freins à cet accès
- **L'accès au logement accompagné**
 - Élaborer avec le ménage un projet personnalisé
 - Évaluer le besoin global en matière d'accompagnement
 - Aider le ménage à se projeter dans une durée, un lieu, un territoire
 - Aider le ménage à s'approprier les lieux et en prendre soin
 - Accompagner la prise à bail
 - Gérer la relation locative sociale
 - Favoriser le lien bailleur / personne accompagnée
 - **Le maintien dans le logement**
 - Prévenir les expulsions et accompagner dans le logement
 - Évaluer les difficultés
 - Identifier les freins à la résolution
 - Définir des objectifs d'intervention et leurs modalités de réalisation
 - Améliorer ou restaurer les liens avec les bailleurs
 - Prévenir les risques locatifs (sur le plan juridique, budgétaire...)
 - Solliciter le réseau et les partenaires conventionnels de l'ALPA
- Prospecter: ciblage des recherches, démarchage de propriétaires et visite de logements
 - Communiquer, soutenir la prospection par le développement de supports adaptés
 - Gérer les aspects économiques, techniques et juridiques des logements captés
- **Gestion immobilière sociale**
 - Participer à la production de logements sociaux
 - Valoriser le patrimoine acquis par l'ALPA et l'entretenir
 - Gérer des immeubles (baux emphytéotiques)
 - **Accueil en logement adapté**
 - Proposer une étape aux personnes en rupture de logement et souffrant d'isolement social
 - Proposer un logement temporaire
 - Animer un habitat collectif
 - Proposer une expérimentation du rapport bailleur/locataire
 - Créer des coopérations entre personnes accompagnées

3.4. Les principaux dispositifs d'intervention de l'ALPA

De 2008 jusqu'à aujourd'hui, l'ALPA n'a cessé de s'adapter aux besoins du public et à l'évolution du contexte du marché locatif. Le panel d'actions comprend aujourd'hui 15 projets mis en œuvre de manière à favoriser la complémentarité et la synergie entre ces différentes propositions d'accompagnement. La transversalité des informations au sein de l'équipe pluridisciplinaire participe de l'efficacité de cette approche. En effet, un ménage peut bénéficier de plusieurs dispositifs, de manière concomitante ou évolutive selon ses besoins. Ce principe respecte celui du non cumul de financement pour une même action.

3.3.2. L'habitat social

L'ALPA dispose d'un parc de logements mis à la disposition des actions d'insertion (logements temporaires, sous-location, pension de famille...). Chaque dispositif est défini en fonction de l'objectif fixé par les financeurs. En ce sens, l'association se distingue des agences immobilières et des offices publics de l'habitat.

Sous la responsabilité de la direction de l'ALPA, la gestion locative des logements est assurée par un service juridique, un service comptable ainsi qu'un service technique.

- **Gestion locative sociale**
 - Développer une offre locative accessible et sécurisée
 - Négocier des loyers
 - Développer le parc privé et social
 - Accompagner la relation bailleurs/locataires
 - Proposer un «service clé en main» aux propriétaires: mise en location, suivi social et financier des ménages et gestion déléguée du logement
 - Maîtriser les dispositifs locatifs sociaux



Favoriser la mise en œuvre de jardins collectifs

3.4.1. Les dispositifs de logements accompagnés

Il s'agit d'une offre complète associant hébergement autonome, individuel et accompagnement social. Les ménages peuvent ainsi s'expérimenter au statut de locataire et assumer, tout en étant sécurisés, l'ensemble de leurs devoirs (appropriation et aménagement du logement, respect des lieux, relations de voisinage, insertion dans le quartier, démarches administratives, paiement des loyers, etc.).

Les différents dispositifs proposent un accompagnement graduel en fonction des besoins des ménages. Une évaluation fine, en amont de l'entrée dans le logement doit permettre l'orientation la plus adéquate des personnes accompagnées, et ne pas, simplement, être menée en fonction des opportunités de logements disponibles.

La location sous location (ou Intermédiation locative) avec glissement de bail : Ce principe consiste en la captation de biens sur le parc privé ou public. L'association est locataire principal des logements durant une période d'au moins une année. Durant cette période les ménages sont « sous locataires » et accompagnés. Des visites régulières au domicile sont organisées ainsi que des entretiens et déplacements dans les différentes institutions. À la fin de la période initiale, le bénéficiaire du contrat « glisse » au nom du ménage qui devient alors locataire de pleins droits. Ce glissement s'opère sous réserve du bon comportement locatif. Le cas échéant, une prolongation du contrat peut être envisagée. Dans les situations les plus complexes et pour lesquelles toutes les autres hypothèses d'interventions ont échoué, une sortie vers un autre dispositif ou une procédure d'expulsion du logement peuvent être engagées. L'ALPA assume les risques éventuellement causés par les sous locataires du fait d'impayés et/ ou de dégradations et ce jusqu'à la résolution des problématiques des ménages ou à leur sortie effective.

Deux programmes sont développés selon ce principe :

- Le dispositif *Pays d'Aix Solidaire* financé par la Métropole Aix-Marseille, il offre un service de location répondant aux besoins de sécurisation des propriétaires comme des locataires et ce, sur l'ensemble du territoire du Pays d'Aix. Il s'agit là de « lutter contre la vacance

des logements dans le parc privé » en incitant les propriétaires à remettre à la location des biens laissés inoccupés. Ce dispositif ouvert au grand public est destiné à faciliter la recherche de logements locatifs, sans frais d'agence. Il offre également un soutien gratuit aux démarches locatives (APL, changement d'adresse, loyer négocié).

- Le dispositif d'intermédiation locative est financé par l'État. Il est destiné aux ménages sortant de structures d'hébergement social (CHRS, Résidences sociales, Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile, etc.). Ce dispositif participe de la fluidification des parcours des personnes hébergées. Ce partenariat spécifique permet l'orientation des personnes vers l'ALPA, en amont de leur sortie d'hébergement. Ainsi le projet logement est défini avec la personne et retravaillé avec le référent de la structure d'hébergement. L'accompagnement à l'entrée se fait de manière coordonnée avec le partenaire à l'origine de l'orientation. Ce relais favorise ainsi la transition de l'hébergement collectif vers un logement individuel. La bonne connaissance des différents interlocuteurs et de la situation antérieure du ménage favorisent son intégration dans les lieux et une entrée plus sereine.

Les logements temporaires : Ce dispositif agréé par l'État est financé par la CAF, le Conseil Départemental ou le CCAS de la ville. Ce financement permet de prendre en charge les frais inhérents au logement et à la gestion locative. Ce dispositif comprend 14 logements du studio au T3. Il propose un hébergement meublé pour une durée de 6 mois renouvelable une fois à des ménages orientés par le SIAO. En rupture de logement ou en situation d'expulsion, les ménages doivent pouvoir assumer une participation aux frais à hauteur de 20% de leurs ressources. En outre, ils doivent justifier de démarches engagées permettant d'envisager un relogement à moyen terme. L'accompagnement social au domicile est assuré dans le cadre d'une mesure ASELL⁴.

La Pension de famille « Les Pléiades » : Cet établissement construit et ouvert en 2014 à Aix-en-Provence comprend 22 logements individuels (15 T1 et 7 T2),

⁴ La complexité de la gestion administrative et financière associée à celle des situations des ménages accueillis nous demandera à court terme à « repenser » ce dispositif largement sous doté. En 2017, l'opportunité d'un appel à initiative lancé par la DRDJSCS permet d'entrevoir une amélioration voire un changement de statut pour ce projet.

1 logement de fonction, des espaces collectifs en rez-de-chaussée ainsi qu'une terrasse, un jardin, un terrain de jeu de boules et un parking fermé. C'est suite à un parcours logement chaotique et à un isolement social important que les ménages sont orientés par le SIAO. Un hôte et un travailleur social assurent la régulation et l'animation du lieu de vie ainsi qu'un suivi individualisé. Un ancrage territorial fort et un partenariat dense permettent aux ménages de s'inscrire dans une vie de quartier et de bénéficier des services alentours. La participation des personnes aux instances qui les représentent, aux temps de convivialité et à une dynamique de projets artistiques et culturels entretiennent une ambiance positive et propice à l'insertion de chacun.

3.4.2. Les permanences d'accès aux droits

L'accès à l'information : Le « Point Information Logement » (PIL) est un espace d'accueil dont l'objectif est d'informer, de conseiller et d'orienter le grand public dans ses démarches liées au logement. C'est un service gratuit sans orientation préalable et sans rendez-vous. Le ménage est accueilli par un bénévole puis reçu en entretien par un travailleur social. Une orientation vers les dispositifs de l'ALPA est tout à fait possible suite à ce premier rendez-vous.

L'accès au conseil juridique et social : L'Antenne de Prévention des Expulsions Locatives (APEL), est une permanence ouverte à toute personne qui souhaite des réponses sociales et juridiques liées au logement. Elle vise plus particulièrement les locataires concernés par une procédure d'expulsion et les bailleurs en recherche d'informations sociales et juridiques. Le territoire est celui du ressort du Tribunal d'Instance d'Aix en Provence. Les permanences sont animées par un travailleur social et une juriste de l'ALPA ainsi qu'un avocat du barreau. Elles se tiennent à Maison de la Justice et du Droit d'Aix-en-Provence.

L'accès à l'assistance juridique et à la défense des droits : La Permanence d'Accès aux Droits Liés à l'Habitat (PADLH) vise à mettre en œuvre une stratégie globale d'accompagnement en prenant en compte les dimensions techniques, sociales, juridiques et humaines des situations. Ce dispositif, s'adaptant au cas par cas, s'adresse prioritairement aux ménages confrontés

à l'habitat indigne, aux risques d'expulsions ou aux recours DALO en contentieux. Ces permanences sont menées par une juriste. Des relais en interne ou auprès des opérateurs de proximité permettent d'assurer l'accompagnement des autres volets de la situation. L'objectif de cette permanence est de garantir l'accompagnement juridique des ménages jusqu'à l'effectivité de leurs droits et dans la stricte application des lois.

La Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives (CCAPEX) réunit les services de droits communs (CCAS, MDS, CAF), les bailleurs sociaux, les acteurs de l'insertion par le logement, afin de mettre en place des alternatives à l'expulsion locative. Elle est co-portée par le CCAS d'Aix-en-Provence, l'association FRF et l'ALPA et se tient une fois par trimestre.

Faciliter l'accès à la Culture :

- Le partenariat avec l'association Culture du Cœur 13 qui anime une permanence permettant « L'égal accès à tous, tout au long de la vie, à la culture » en est un parfait exemple. L'objectif est d'aider les personnes à faible pouvoir d'achat à accéder aux pratiques artistiques et culturelles, en bénéficiant de places gratuites pour de nombreux spectacles et sorties. Dans le cadre de ce partenariat, l'ALPA a pris l'initiative d'organiser une permanence à la Pension de Famille « Les Pléiades » afin que les ménages accompagnés par l'ALPA comme ceux des Centres Sociaux voisins puissent se renseigner sur les spectacles disponibles. La programmation fait l'objet de temps d'animation au cours desquels les personnes peuvent également s'organiser pour aller ensemble aux spectacles ou sorties choisies.
- D'une manière plus générale, l'ALPA développe l'accès à la culture comme un véritable levier d'insertion. Plusieurs initiatives visant l'accès à la culture et à la citoyenneté sont proposées. En 2017, l'accueil de deux volontaires Européens au sein des Pléiades devrait permettre de renforcer encore davantage cette pratique. Enfin, le projet d'une résidence d'artiste est également en réflexion.

3.4.3. Les mesures d'accompagnement personnalisé

L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASELL) peut être « généraliste » ou « renforcé ». Ces mesures sont financées

par le Conseil Départemental. Elles visent l'accompagnement des ménages dans leur projet de logement qu'il s'agisse de maintien, d'accès, de traitement des situations de surendettement ou d'expulsion. Le ménage, le travailleur social et, le cas échéant, le référent conviennent d'un projet personnalisé, des étapes et des démarches à réaliser. L'intervention consiste en des rencontres régulières au bureau comme au domicile. Il peut comprendre l'inscription dans des actions collectives ainsi que l'orientation vers des partenaires *ad hoc*. Sa durée peut varier de 6 à 18 mois.

L'Atelier recherche logement (ARL) est également financé par le Conseil Départemental, cette action trouve son intérêt dans la mutualisation des savoirs des ménages en recherche d'un logement. Animé sous forme d'ateliers collectifs d'informations et de recherches, il propose un accompagnement pragmatique à la recherche de logement principalement sur le parc privé. Il s'agit d'une aide : au décryptage des offres de logements, aux contacts téléphoniques avec les bailleurs, lors des visites des logements, lors de la réalisation des baux, de l'état des lieux et des démarches administratives liées à l'entrée dans le logement. Cet atelier prévoit également des entretiens personnalisés. L'ALPA propose aux partenaires du territoire de réaliser le premier atelier d'information dans leurs locaux de sorte à aller au devant des besoins.

Les accompagnements au relogement (Convention CAF / ALPA). Financés par la CAF des Bouches-du-Rhône, cette action s'appuie sur un partenariat historique entre le service social de l'ALPA et celui de la CAF d'Aix-en-Provence. Dans le cadre d'une évaluation partagée, les ménages sont accompagnés individuellement par le référent de ce dispositif vers le relogement. Le référent ALPA est également un interlocuteur privilégié pour les travailleurs sociaux de la CAF sur les questions relatives au logement et aux projets des ménages.

L'expérimentation « Accompagnement Social Global » : Depuis 2017, Cette expérimentation développe des liens opérationnels entre les acteurs des différents champs comme l'emploi, le logement, la santé, la culture. Ce dispositif associe nécessairement les personnes et les instances représentatives à toutes les étapes. Il s'applique à partir de situations concrètes d'accompagnement.

Il permet l'implication des acteurs et des structures de proximité sur un territoire à taille humaine. Il a pour objectif de développer la participation des personnes accompagnées et valoriser leurs compétences ainsi que de fluidifier les coopérations entre structures de champs et de cultures différents. Ce dispositif s'adresse à des personnes ou familles rencontrant des difficultés et dont le projet nécessite la coordination de plusieurs partenaires qui souhaitent adhérer au principe participatif. Cette expérimentation est financée par la DRDJSCS (Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale) elle est accompagnée dans sa modélisation par le Pôle Ressources P3RIS.

3.4.4. Projets en instance de décision

Outre les actions développées en réponse aux appels à projet, l'ALPA se veut être force de propositions. Face aux besoins qu'elle repère dans sa pratique de terrain, elle souhaite être un « allié » des ménages accueillis et des donneurs d'ordres pour promouvoir la mise en place de nouvelles initiatives. Ainsi l'ALPA, produit chaque année des écrits visant à formaliser des propositions. Certaines aboutissent à l'obtention d'un financement permettant leur mise en œuvre, d'autres n'ont pas encore trouvé d'écho positif.

Ainsi, les trois projets suivants ont été déposés ces dernières années :

- **Accueil des réfugiés politiques chez des particuliers et accompagnement au relogement, 2016 :** Ce projet, déposé auprès de la Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL), aurait permis de favoriser l'insertion des personnes isolées, réfugiés politiques via un hébergement chez des tiers bénévoles. Face aux difficultés d'accueil des réfugiés, nombre d'actions de solidarité spontanées et de collectifs citoyens ont été créés. L'ALPA est en lien avec certains d'entre eux et aurait pu assurer une mise en cohérence, une coordination et un relais avec les acteurs du droit commun. Elle aurait proposé aussi un accompagnement au relogement pérenne des ménages réfugiés.

En 2017, l'ALPA déposera deux projets visant à compléter son offre d'accompagnement et à s'adapter aux situations des ménages les plus fragilisés et éloignés du logement.

- **Pension de Famille en logement diffus :**

Il s'agit de proposer les avantages du logement individuel et la convivialité des espaces collectifs. Les logements seraient situés dans de petits immeubles à proximité les uns des autres. Un espace collectif serait aménagé au croisement de ces immeubles. Il serait ainsi possible aux ménages d'être « intégrés » dans une vie citadine et autonome, tout en étant accompagné, soutenu par d'autres résidents. Cette offre permet également de « choisir » de participer à un collectif sans qu'il s'impose de fait. Pour les ménages les plus fragilisés sur le plan psychique, cette proposition pourrait leur permettre de rompre l'isolement sans se sentir envahi par la simple présence des autres résidents dans les espaces communs.

- **Logements en Intermédiation Locative (IML) « renforcée » :**

L'expérience de l'Intermédiation Locative à destination des ménages hébergés en structure démontre la nécessité, pour certains, de bénéficier d'une prise en charge en logement autonome mais sans contrainte de durée définie par avance. L'enjeu étant de travailler depuis le logement, l'expérience d'Habiter, sans condition autre que celle de l'autonomie et des ressources. Par ailleurs, l'ALPA ainsi que le dernier bilan du SIAO (Service Intégré d'Accueil et d'Orientation) ont pointé un manque criant de places d'hébergement pour les femmes isolées ainsi que pour les couples avec enfants. L'ALPA propose de répondre prioritairement à ces publics.

S'investir dans
le développement
social local



3.5. Les territoires investis par les différents services ou dispositifs de l'ALPA

3.5.1. Territoires et périmètres d'intervention

L'ALPA s'est historiquement implantée à Aix-en-Provence. Le champ d'intervention s'est peu à peu étendu en fonction des besoins des populations, aux communes environnantes. Aujourd'hui l'association intervient dans des territoires dépassant la communauté d'agglomération. Son ambition est de s'adapter aux besoins des personnes et d'étendre son champ d'influence aux bassins d'habitat environnant cette zone.

Les moyens de l'ALPA peuvent se transporter dans tous lieux nécessaires au déroulement de son action. Les interventions sont plus denses sur Aix-en-Provence et ses environs immédiats. L'ALPA est amenée à capter des logements à Mallemort, Vitrolles ou encore Marseille nord par exemple.

3.5.2. Inscription dans le territoire et ouverture sur l'environnement

Le territoire du Pays d'Aix reste aujourd'hui le territoire privilégié du déploiement de l'offre de service de l'ALPA. La proximité a permis au fil



du temps de tisser des liens étroits et fructueux avec nombres d'acteurs. La qualité de ces liens partenariaux est un élément déterminant de la pertinence et de l'efficacité des actions développées. Aussi, l'ALPA fait-elle de la possibilité de s'inscrire dans des réseaux d'acteurs et dans des démarches partenariales, une condition préalable du déploiement de son intervention en dehors du territoire du Pays d'Aix.

Dans les années qui viennent, l'ALPA entend :

- affirmer ou réaffirmer son engagement dans le réseau « solidarité » du Pays d'Aix,
- conforter son positionnement en tant qu'acteur de référence en matière d'accompagnement social des publics précaires et vulnérables dans le champ de l'insertion par le logement,
- développer son offre de service à destination des publics paupérisés en matière de logements adaptés,
- s'investir en faveur du développement social local s'inscrivant dans des expériences innovantes portées par le secteur de l'économie sociale et solidaire.

La loi du 7 août 2015, portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Dans le département des Bouches-du-Rhône, cette réforme a pris corps depuis janvier 2017. La Métropole Aix Marseille Provence est donc un interlocuteur avec lequel l'ALPA, en tant qu'acteur de proximité, va devoir dialoguer, l'enjeu étant de maintenir une logique et une pertinence d'intervention.



4. AGIR EN CONTEXTE



4.1. Bien connaître les problématiques des publics pour mieux accompagner dans et vers le logement

Accéder au logement, s'y maintenir sont des facteurs « clé » de l'inclusion sociale. Le renchérissement de l'ensemble des coûts associés au logement (loyer, chauffage, charges locatives, transport, fiscalité) dans un contexte de chômage massif et de développement du travail précaire plonge une fraction croissante de la population dans des situations de grande vulnérabilité.

Les personnes en situation de pauvreté, les allocataires des minima sociaux et notamment du RSA constituent une part importante du public de l'ALPA. Toutefois, au cours des dernières années, la population accueillie s'est sensiblement modifiée et les problématiques que les équipes de l'ALPA ont aujourd'hui à accompagner ont évolué en conséquence. Elles se sont étendues à de nouveaux groupes sociaux, elles se sont complexifiées et « transversalisées ».

- Les sollicitations adressées à l'ALPA émanent davantage de publics jusqu'alors préservés des problématiques de précarité économique et financière. Des personnes âgées en situation de grande précarité ainsi que des salariés pauvres en

quête de solution de logement pérenne, et parfois en situation de surendettement, éprouvent désormais le besoin de recourir aux services de l'ALPA

- les accompagnements proposés ont à composer avec une irrégularité croissante des ressources des personnes
- les familles monoparentales accompagnées sont de plus en plus jeunes
- de plus en plus fréquemment, viennent se rajouter aux enjeux de l'accompagnement dans et vers le logement d'autres considérations liées à des addictions, à de la souffrance psychique, voire à des psychopathologies, et de façon plus générale liées à la question de l'accès aux soins et à l'emploi

L'évolution des problématiques des publics se manifeste également par l'expression de nouvelles attentes qui invitent l'ALPA à réinterroger en permanence les logiques d'action qui sous-tendent son offre de service.

- Les sollicitations adressées à l'ALPA sont de plus en plus souvent marquées par l'urgence des situations et par l'espérance d'une réponse à brève échéance. L'enjeu consiste alors à montrer que le système d'actions est contraint. La résolution durable des difficultés rencontrées par la personne n'est pas le court terme.
- L'ambition portée par l'ALPA est de rendre la personne actrice du dépassement de ses difficultés. La relation qui s'établit entre la personne et les équipes doit s'extirper d'une relation d'aide exclusivement fondée sur une « prestation » de services visant une réponse immédiate. La question de l'accueil est, à cet égard, essentielle.
- Amener la personne à prendre conscience du fait que, face à la complexité des problématiques dont elle est porteuse, travailler sur la seule question de l'accompagnement dans et vers le logement ne suffira pas à créer les conditions du dépassement de ses autres difficultés. C'est un des enjeux majeurs auquel les équipes sont confrontées.

Être au plus près des besoins et des attentes des personnes

L'ALPA travaille au développement d'une expertise qui lui permet d'avoir une connaissance fine, et en permanence réactualisée, des problématiques des personnes. Les outils de recueil d'information, l'organisation du travail, les temps dédiés à l'élaboration collective et les dispositifs partenariaux concourent à garantir un repérage des besoins des publics.

- Dans le respect des valeurs de l'ALPA, les situations individuelles peuvent être travaillées en grand groupe. Des bilans des actions engagées sont périodiquement effectués. Les équipes sont soucieuses de mesurer et d'évaluer le parcours accompli dans le cadre des accompagnements mis en place.

- L'ALPA déploie un soin particulier à participer aux instances de travail mises en place à l'initiative des institutionnels notamment à celles dédiées aux bilans des actions engagées sous l'égide de la puissance publique. Ces moments nourrissent la connaissance que les intervenants peuvent avoir des besoins des publics.
- Pour mieux appréhender les problématiques des personnes, les équipes de l'ALPA participent régulièrement à des formations. Le choix de ces formations est souvent fait sur la base des besoins exprimés au vu des situations rencontrées (la formation suivie en 2015 sur le thème de la souffrance psychique procède de cette démarche par exemple).
- Certains dispositifs ou actions dans lesquels l'ALPA est engagée lui permettent de s'inscrire dans un système de veille active, de repérer des problématiques émergentes et d'en retirer des enseignements pour la diversification et la priorisation de ses actions. Il en va notamment ainsi pour les actions déployées dans le cadre du Point Information Logement (PIL) ou du partenariat noué avec la Fondation Abbé Pierre.



4.2. Comprendre le contexte de la construction des accompagnements

Une organisation du travail et des pratiques professionnelles impactées par l'exigence de rationalisation de la dépense publique

Le contexte dans lequel l'ALPA est amené à déployer son offre de service est incontestablement marqué par une volonté de rationalisation de la dépense publique et de recherche d'efficacité dans les usages qui en sont faits.

L'action de l'ALPA s'inscrit désormais pleinement dans le « jeu » des appels à projets et des logiques qui les sous-tendent : celle de la mise en concurrence d'opérateurs que l'on enjoint souvent par ailleurs au partenariat, celle de la qualité mesurable du service rendu à l'utilisateur et des exigences qui lui font cortège (reporting, traçabilité des interventions, évaluation des résultats obtenus...).

Ces contraintes impactent les modes d'actions associatifs. Les temps de travail passés en « back-office » augmentent considérablement. Les temporalités des dispositifs ne sont pas celles de l'accompagnement dans un processus de réinsertion. L'absence de critères partagés pour la restitution complexifie considérablement la tâche des opérateurs.

Inéluctablement le temps passé avec la personne accueillie et accompagnée (le temps de travail en front office) est impacté. Son volume est réduit et la nature des échanges avec la personne s'en trouve affectée. Cela peut parfois

peser défavorablement sur la dynamique de l'accompagnement.

Le modèle associatif en évolution

• Le bénévolat

Le secteur associatif est au cœur des enjeux qui interrogent son essence et ses origines, ses principes même d'intervention. Le principe d'indépendance, vecteur d'initiatives, de créativité, de réactivité, en fait l'un des plus efficaces. Le secteur associatif n'est ni public ni marchand. Il participe du lien social dont il fait, à la fois sa raison d'être et son objet. Il est nécessaire à la collectivité (il est à la fois témoin et acteur des mouvements de notre société) mais il est surtout le réceptacle des engagements militants, du souci que l'on a des autres au-delà de tout intérêt matériel et partisan.

L'ALPA s'inscrit clairement dans cette perspective et la développe avec une capacité à mobiliser l'action bénévole. Non pas en lieu et place des professionnels mais au contraire afin de dégager une plus-value humaine et économique.

Ces formes d'implications assurent l'équilibre entre la montée de la technocratisation de l'intervention sociale et la militance de l'association. **La réécriture du projet constitue une opportunité pour penser les articulations entre l'engagement des bénévoles et celui des salariés.**

La question de l'évaluation et la valorisation de cette plus-value dans la production du service rendu aux personnes accompagnées est également à considérer.

• Les dynamiques participatives

La puissance publique accorde une importance croissante aux dynamiques participatives qui vont présider à la mise en œuvre des actions qu'elle finance. Les associations doivent veiller à la formalisation des coopérations avec la personne accueillie. Ces exigences sont devenues incontournables à la recevabilité des projets.

• Le partenariat

Les associations doivent davantage veiller à la formalisation des coopérations et à la mutualisation des moyens entre acteurs par le biais de conventions. Ces nécessités sont devenues inéluctables à la recevabilité des projets. Elles peuvent réinterroger la gouvernance des associations.

L'ALPA s'est saisie depuis son origine de ces questions en mettant en avant l'altérité⁵. Celle des partenaires comme nécessaire à la complémentarité des actions respectivement conduites, autant que celle des personnes accompagnées.

4.3. S'inscrire dans une dynamique territoriale de mobilisation coordonnée des moyens

En cohérence avec ses origines, l'ALPA s'inscrit dans une logique de partenariat. Ce partenariat est consubstantiel de l'ambition territoriale portée par l'association. Il est un facteur essentiel du déploiement de son offre de services.

Deux axes partenariaux ont été développés au fil des ans :

- Avec les services publics territoriaux en tant qu'opérateurs : La Maison des Solidarités du Conseil Départemental, le Centre Communal d'Action Sociale de la ville d'Aix-en-Provence, le service social de la Caisse d'Allocations Familiales, le Centre Hospitalier Spécialisé Montperrin notamment.
- Avec le champ associatif, humanitaire (Le Secours Catholique, l'association « Un toit », le collectif « AGIR », etc.) et professionnel (les CHRS⁶ « La chaumière », « Le relais des possibles », « Polidori », « L'étape », « Addiction méditerranée - Tremplin » pour ne citer que quelques exemples.

La densité du maillage partenarial développé par l'ALPA crée les conditions d'une mobilisation et d'une action coordonnée de l'offre de service territoriale autour de la personne accueillie et accompagnée. Elle est un facteur qui prédispose favorablement le territoire à l'expérimentation d'une démarche d'accompagnement social global.

⁵ Provient du bas-latin *alteritas* qui signifie différence.

⁶ Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

L'expertise de l'ALPA dans le champ de l'insertion par le logement est aujourd'hui largement reconnue. Ses professionnels sont des personnes ressources pour les partenaires. Mais à ce jour, le partenariat existant est plus un partenariat opérationnel que de développement.

Pour l'heure ce partenariat de développement se traduit dans la participation aux débats au sein de fédérations et dans la mise en œuvre de dispositifs de logement accompagnés avec les bailleurs sociaux.

La Fédération des Acteurs de la Solidarité (ex - FNARS). Cette fédération nationale, déclinée en associations régionales, permet à l'ALPA :

- De peser à sa modeste mesure sur le débat global.
- De faire remonter les besoins des populations au delà du niveau strictement local (la souffrance psychique des personnes en difficultés de logement par exemple).
- De partager avec un panel plus large d'interlocuteurs, les problématiques qui traversent le secteur (les relations entre pouvoir public et associations – entre service rendu et prestataire de service notamment).
- D'être en éveil constant sur les mutations de son champ d'activité. Notamment lors de la mise en œuvre du SIAO (2011) et de la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (2016).
- S'impliquer dans des représentations (la CAPPEX départementale).

L'Association pour le Logement et l'Insertion des plus Démunis (ALID).

Cette association d'associations permet des coopérations efficaces entre l'ALPA et les autres adhérents de l'ALID. Elle a contribué à :

- Créer un outil technique comme le logiciel informatique « INTELASSO ». Ce dernier, permet la gestion d'une base de données, le suivi des situations accompagnées et la production de rapports d'activité.
- Organiser des formations entre professionnels des différentes associations, renforçant tant les compétences des acteurs que leur capacité à travailler en partenariat.
- Se mobiliser de manière collective auprès des financeurs pour obtenir l'augmentation des moyens (ASELL 2004).

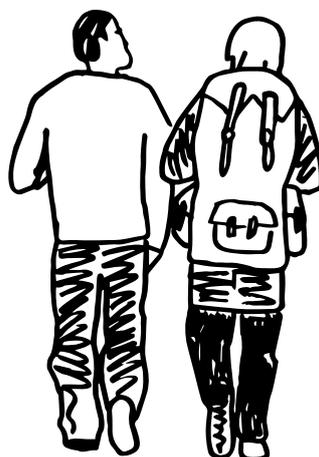
- Initier le développement des accueils inconditionnels et pluridisciplinaires en matière d'habitat (Étude de faisabilité sur les Espaces Ressources Habitat).
- Développer la pratique de la participation des personnes accompagnées en organisant des initiatives en ce sens (groupe de travail et de réflexion).

L'ALPA conventionne avec des bailleurs sociaux, (tels Pays d'Aix Habitat ou SACOGIVA) dans le cadre :

- de location sous location en bail glissant,
- de la gestion d'une pension de famille,
- de logements temporaires,
- de l'accompagnement au relogement des locataires.

L'ambition portée pour le développement de la stratégie partenariale sur les cinq années à venir est forte. Elle s'articule autour des orientations suivantes :

- Développer le partenariat avec le secteur de l'insertion par l'emploi, la formation, la santé ou encore la culture.
- Accroître la collaboration avec des bailleurs sociaux et leurs instances représentatives.
- Travailler à la pertinence et à l'efficacité des réponses apportées à des problématiques spécifiques :
 - les publics en situation de souffrance psychique,
 - les 18-25 ans,
 - les personnes âgées.
- Évaluer l'efficacité des actions conduites avec les partenaires dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.



4.4. Coopérer avec les personnes accueillies et accompagnées

Le respect de la parole de la personne accueillie et accompagnée ainsi que la construction des accompagnements dans la proximité sont des valeurs essentielles de l'ALPA.

4.4.1. Faire reconnaître l'expertise de l'autre : là est l'accompagnement.

Si l'on n'y prend pas garde, l'expertise d'usage – celle détenue par « l'utilisateur » – risque d'être disqualifiée par l'expertise des intervenants.

L'ALPA s'emploie au quotidien à créer les conditions de la mobilisation et de l'expression de cette expertise d'usage. Les instances participatives, les réunions d'équipe, les séances d'analyse de pratiques professionnelles permettent de travailler au quotidien cette question.

Afin de ne pas s'enfermer dans une participation de façade, les actes posés doivent être en cohérence avec la parole produite.

Cette reconnaissance s'inscrit dans des instances représentatives de personnes accompagnées comme :

- **Le Conseil de vie sociale** est une instance de convivialité, d'échanges de savoirs et d'expertise. Cette rencontre mensuelle rassemble l'ensemble des ménages, accompagnés par l'ALPA et volontaires pour y participer. Les thématiques du logement, de la santé, de la vie quotidienne sont abordés via des supports variés (sorties, repas, invitation de partenaires, ateliers, etc.).
- **Le Conseil de Maison** est une instance de régulation et d'élaboration du « Vivre ensemble » aux Pléiades. Il est animé par les hôtes, les représentants des résidents et réunit l'ensemble des résidents. Son ordre du jour est construit collectivement. Il se déroule mensuellement, sa composition peut varier en fonction des ordres du jour.

- **L'élection des représentants des résidents de la Pension de Famille :**

Mise en place dès l'ouverture, le rôle de ces représentants est toujours en cours de construction. Les représentants participent aux instances et réunions partenariales dédiées aux Pléiades. Ils jouent un rôle prépondérant dans l'accueil des nouveaux résidents. Ils participent à la communication interne via la diffusion des informations relatives à la vie quotidienne du lieu. Ils peuvent être en responsabilité de certaines festivités et du respect des règles définies avec les hôtes.

- **La participation des personnes aux instances de l'association :**

L'ALPA développe depuis plusieurs années la participation des ménages à plusieurs des instances de l'association. Lors de l'Assemblée Générale les ménages peuvent être associés à sa préparation, son animation ou simplement à y participer. Le cas échéant, des rencontres avec le Conseil d'Administration ont lieu et leurs témoignages recueillis dans le cadre du Rapport d'Activité. Leurs réflexions, dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement, ont fait l'objet d'une séance dédiée. Plus qu'une simple participation, leur expertise est sollicitée dans le cadre de réponse aux appels à projet ou encore de rencontres avec les financeurs, les partenaires, les fédérations.

De manière générale, les professionnels de l'ALPA portent une attention particulière à **développer une dynamique coopérative et d'auto-gestion** par les personnes.

4.4.2. Co-construire le projet personnalisé d'accueil et d'accompagnement

La question de la personnalisation des projets d'accueil et d'accompagnement est historiquement placée au cœur de l'offre de service portée par l'ALPA. Ses racines militantes et le fait que l'ALPA soit une organisation à taille humaine (moins de 20 salariés) l'ont amenée à « personnaliser » ses accompagnements. Aujourd'hui encore, l'ensemble de l'équipe peut mettre un nom sur chaque parcours. Chaque personne accompagnée et accueillie sait qu'elle peut parler en toute liberté, sans risque de jugement.

L'ALPA a fait le choix de poser les notions d'accueil, de proximité et de participation un principe essentiel de l'action. La démarche de réactualisation du Projet Associatif a été l'occasion pour l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur la nécessité de mieux formaliser cette ambition.

Les évolutions majeures de l'association ces dernières années rendent aujourd'hui nécessaire de s'engager dans la construction et dans la formalisation d'un corpus partagé d'éléments de doctrine et de pratiques.

L'ALPA, sur la période 2017 - 2022 s'engage à formaliser et à garantir la « centralité » de la place des personnes accompagnées : reconnaissance d'un droit à l'information, accès au projet personnalisé, contractualisation de l'accompagnement, charte de la personne accueillie et accompagnée, livret d'accueil.

Ce travail permettra de terme d'avoir davantage de cohérence au sein de l'organisation sur la façon de travailler avec les personnes accueillies et accompagnées. Il s'agira de s'attacher à formaliser les engagements pris à leur endroit et plus particulièrement ceux visant à stipuler leur droit à la personnalisation de l'accompagnement. Ce travail de fond sur la question de l'accompagnement et du projet personnalisé permettra de porter à la connaissance du plus grand nombre, les engagements associatifs. Ce travail a l'ambition de contribuer à la redéfinition des modalités de l'accompagnement social à l'ALPA, de l'affirmer, en lui donnant davantage de lisibilité.

Cette démarche permettra, par exemple, d'investir à nouveau la question de l'écrit professionnel et de la manière de le co-construire avec les personnes.

De nombreux temps de travail collectif permettent aux équipes de coordonner leurs actions et d'œuvrer ainsi à une construction cohérente des projets personnalisés d'accueil et d'accompagnement :

- Les temps de réunion internes (réunions d'équipe et supervision dédiées à l'accompagnement, les temps de synthèse associant les personnes).

- Les formations internes (développement du pouvoir d'agir par exemple)
- Les formations externes d'actualisation des compétences
- La formalisation des procédures d'intervention
- La participation des travailleurs sociaux aux instances et groupe de travail thématiques au sein des fédérations notamment
- Les rendez-vous individuels associant partenaires et personnes accompagnées

5. PLUS-VALUE ASSOCIATIVE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'ALPA est une organisation de l'économie sociale et solidaire. Sa forme associative lui permet de développer des modes d'intervention qui confèrent à son action une utilité sociale. Au-delà de la production de biens et de services, elle a pour objectif explicite et pour résultat constatable de contribuer à la cohésion sociale. Elle contribue à la réduction des inégalités, à la solidarité (lien social de proximité), à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable.

L'ALPA est résolument engagée dans le modèle associatif et en épouse les principes : le bénévolat, l'engagement militant, la non lucrativité, la liberté d'adhésion. Elle fait de l'application des politiques publiques le socle de son action, sans pour autant s'y soumettre sans distinction. Pour ce faire, elle examine en permanence la convergence de son action avec les orientations politiques. Elle n'hésite pas à s'en affranchir, prenant par ailleurs l'initiative sur des sujets qu'elle considère comme prioritaires.

5.1. Des compétences multiples pour un accompagnement de qualité

L'ALPA s'attache à promouvoir une organisation du travail associatif qui cherche en permanence à fédérer une diversité d'énergies et de compétences (salariées, bénévoles, personnes accompagnées et partenaires) dans une logique de développement local des territoires.

5.1.1. Administrateurs et bénévoles

Née du mouvement caritatif et de l'engagement militant de ses membres fondateurs, l'action de l'ALPA repose aussi sur sa capacité à mobiliser des ressources citoyennes pour œuvrer à une organisation plus solidaire de la société locale.

Son développement est porté par un Conseil d'Administration et par un Bureau fortement engagé dans l'action. Parvenue à un moment charnière de son histoire du fait notamment, d'une rapide montée en charge de son activité au cours de la dernière décennie (2006-2016) et de la technicisation croissante de ses équipes, au moment de revisiter son projet associatif, l'ALPA éprouve le besoin de renforcer son identité associative et militante.

Dans cet objectif l'ALPA entend :

- Consolider son inscription dans les réseaux « solidarité » du territoire (ASSOGORA notamment).
- Conforter son ancrage dans le champ de l'économie solidaire (réseau d'échange de savoirs, auto-production de valeurs d'usage, réseaux solidaires - se meubler à moindre coût).
- Renforcer la fonction politique du Conseil d'Administration de l'ALPA et s'engager pour ce faire dans une démarche active d'ouverture et de recrutement permettant de renforcer la gouvernance associative.

5.1.2. Une équipe pluridisciplinaire de professionnels

L'offre de services portée par l'ALPA est organisée autour d'une équipe pluridisciplinaire constituée au 01/01/2017 de 18 personnes représentant 15,87 ETP⁷.

Pour mener à bien ses missions, l'ALPA s'est attachée les services de :

- Cinq conseillères en économie sociale et familiale, titulaires d'un diplôme d'État.
- Une assistante de service social, titulaire d'un diplôme d'État, d'une Licence en Sciences de l'Éducation et du diplôme d'État de Médiation Familiale.
- Une juriste chargée de gestion locative, titulaire d'un DESS « Fiscalité Personnelle ».
- Une juriste chargée, de l'accueil du public, titulaire d'un DESS « Droit de l'Urbanisme ».
- Une secrétaire comptable en charge de l'accueil, titulaire d'une Licence Professionnelle en « Gestion et Comptabilité ».
- Une secrétaire en charge du secrétariat général et de l'accueil, titulaire d'un Diplôme Universitaire d'Animation Socioculturelle.
- Une comptable, titulaire d'un Master en contrôle de gestion et audit
- Un agent d'entretien titulaire d'un titre professionnel de paysagiste et d'un BEP
- Un agent d'entretien titulaire de deux CAP dont un en installation sanitaire et d'un BEP.
- Un agent d'entretien de l'hygiène des locaux, avec une longue expérience de la fonction.
- Une chargée de mission en animation de réseau, titulaire d'un Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale et d'un Master.
- Une animatrice socioculturelle titulaire du BAFD avec un DESJEPS en cours, chargée de l'animation de la Pension de Famille « Les Pléiades ».
- Une cheffe de service éducatif et social titulaire du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale.
- Un directeur titulaire d'un Master en Sciences de l'éducation.

7 Équivalent Temps Plein



Le processus participatif au cœur du projet

Aux compétences détenues par l'équipe des salariés, viennent s'adjoindre celles portées par :

- Des bénévoles venues prêter main forte à la structure pour mieux accueillir le public.
- Les administrateurs qui, au-delà de leur engagement bénévole, mettent au service du projet de l'ALPA des compétences issues de leur expérience professionnelle et/ou de leur ancrage dans les réseaux de l'action solidaire et du secteur du logement.
 - Présidente en exercice 2003 - 2016 : Titulaire d'un CAFDES et d'un Master de management des structures sociales, ex-Directrice Générale d'association.
 - Président par intérim (successeur) à compter du 01/01/2017 : ex-Directeur National d'une Société d'Économie Mixte (SEM), vacataire ministériel (artisanat), ex-élu local. Autodidacte.

5.1.3. Promouvoir une gestion des ressources humaines en cohésion avec l'ambition associative

Le développement des activités de l'ALPA et la diversité des dispositifs l'amènent à accorder une attention soutenue aux problématiques de gestion des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La polyvalence des personnes et l'exigence de coordination au quotidien qui a longtemps prévalu, est un indéniable facteur de cohésion de l'équipe et de solidarité entre les personnes.

La montée en charge de l'activité de l'ALPA ne doit pas compromettre cet acquis.

L'enjeu pour les années à venir est d'être en mesure de s'inscrire dans une stratégie de développement maîtrisé qui permettra à l'ALPA de disposer des moyens et des compétences nécessaires. Ce développement devra se faire dans le respect de ses valeurs, des principes structurants de son action et des objectifs stratégiques qu'elle entend poursuivre sur les cinq prochaines années.

Il s'agira notamment de :

- Poursuivre la politique de formation continue à l'égard de l'ensemble des salariés pour être en mesure de pouvoir s'adapter aux évolutions des problématiques des publics accompagnés.
- Continuer à porter attention à l'accueil, l'intégration et la formation des nouveaux salariés au sein de l'ALPA.
- Faire face à la montée en charge du travail administratif découlant des exigences nouvelles en matière de reporting externe et interne. L'ALPA sera, à cet égard, particulièrement attentive à ce que les valeurs fondatrices de son action ne se dissolvent pas dans une technicité excessive.
- Mettre en place des actions de formation qui vont permettre à l'équipe de gagner en distanciation, de continuer à s'interroger sur le sens de l'action menée, notamment en élargissant le champ des formations à l'analyse des relations humaines (analyse de la pratique).

L'orientation qui va être donnée à la gestion des ressources humaines et à la gestion prévisionnelle des compétences devra, dans les cinq années à venir, par le jeu de la formation ou des ressorts de l'organisation apprenante, s'attacher à créer les conditions du développement :

- **du travail associé par la mobilisation** conjointe des salariés, des bénévoles et administrateurs. L'objectif sera de trouver les conditions d'une articulation efficace de leurs engagements respectifs.
- **de l'intervention des « pairs aidants »** dans la mise en œuvre de l'accompagnement des personnes.
- **de l'expertise d'usage et compétences des personnes** accompagnées au travers notamment d'actions relevant de l'éducation à la citoyenneté.

5.2. Favoriser l'expression collective

Parce que l'ambition participative ne se divise pas, il ne saurait y avoir de projets crédibles sans l'affirmation du « droit à la participation » de l'utilisateur qui ne soit fondé sur la reconnaissance de la vertu du dialogue social et de l'utilité de la coopération dans le management de l'organisation.

L'ALPA s'est doté d'une organisation du travail qui favorise la mise en œuvre d'une gestion et d'une gouvernance coopérative. Elle a su développer des pratiques de travail qui favorisent l'écoute

mutuelle, le respect de la diversité des points de vue, la participation de l'ensemble des salariés à la réflexion collective au service de la construction de l'offre de service.

Les équipes disposent d'une réelle marge d'autonomie dans l'appréciation du service à rendre à la personne accueillie et accompagnée. C'est une source précieuse de plus-value pour l'action associative car elle place la confiance au cœur du processus de construction de l'offre de service. C'est de surcroît, un gage d'efficacité dans la réalisation des missions de l'ALPA dans la mesure où elle permet de fluidifier la mécanique de coordination des interventions à un moment où précisément les axes de développement et le nombre des dispositifs gérés se multiplient.

L'ALPA a **institué une représentation des salariés** à travers la mise en place de **délégués du personnel**. Là encore, l'enjeu est de maintenir l'échange et le dialogue à des niveaux comparables à ceux que l'ALPA a connu depuis sa création mais qui doivent désormais s'organiser. La montée en charge de l'activité conduit à une spécialisation de plus en plus forte des fonctions et des tâches.

L'ALPA maintient (depuis son origine) et développe des espaces d'échanges et de dialogue favorisant des rencontres entre les salariés et les administrateurs. L'enjeu est de garantir un lien fort entre la gouvernance et l'opérationnel.

Convaincue de l'utilité et de la nécessité de faire se rencontrer et coopérer plus étroitement toutes les parties prenantes du projet, l'ALPA s'attachera au cours des années à venir à multiplier les espaces d'échange et d'élaboration des dispositifs.

5.3. Innover pour mieux accompagner

L'ALPA, depuis sa création en 1989, a su développer des modes d'intervention innovants pour mieux répondre aux difficultés des personnes en situation de précarité. Ses préoccupations sont de repérer des besoins insuffisamment couverts par les dispositifs existants et de tenter de mieux y répondre.

Les initiatives développées par l'association depuis plus de 25 ans s'inscrivent dans des registres très différents :

- Faciliter un accès inconditionnel à l'information sur les questions relatives au logement comme par exemple le Point Info Logement (PIL). Ce dispositif de proximité est créé sans subvention avec comme objectif, au-delà du service rendu, la volonté de faire la démonstration de son utilité.

- L'ALPA a mis en place, pour les personnes les plus en difficulté, des systèmes d'avance d'aides pour palier les délais de traitements trop longs des dossiers de demande d'aide du Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL).

- Afin de favoriser l'accès et la prise de contact directe des personnes avec ses services, l'ALPA développe une approche proactive et va au devant des personnes dans les institutions (CHRS, CSAPA, ...). Elle organise des réunions d'information avec les professionnels et des rencontres avec les personnes accompagnées.

- Pour créer du lien entre les personnes et éviter les ruptures, des initiatives sont mises en place :

- Des rencontres au domicile par des bénévoles qui peuvent aider à l'installation.
- La préparation des audiences et l'accompagnement au tribunal d'instance.
- L'animation de moments de convivialité, de rencontres et de débats...

- L'ALPA investit le champ de la culture comme levier fort de l'insertion, notamment avec des partenaires comme, Culture du Cœur et le Théâtre du Bois de l'Aune.

- L'ALPA s'est toujours impliquée dans des actions stratégiques :

- La coordination de réseaux : la commission logement 1994 -2010, le SIAO 2010-2013.
- Des expérimentations : le programme de lutte contre la vacance « PAS » 2011, la Convention Entrants PAH/ALPA 2010.
- La démarche de recherche-action ASG 2017.

Dans les cinq ans qui viennent, l'ALPA entend continuer à être une force de proposition et d'innovation pour le développement des solidarités.

À cette fin elle envisage de :

- Pérenniser les actions de coordination de réseau comme la CCAPEX et l'ASG en sollicitant des moyens de financement.
- Créer une « Maison de l'Habitat » : Guichet unique du Logement et de l'Habitat. Cet espace devrait permettre un accès facilité aux ménages, bailleurs et partenaires sur toutes les questions relatives à la location, à l'immobilier, à la gestion locative, aux droits et devoirs du locataire et du bailleur, à la défiscalisation, aux questions juridiques liées au logement ainsi qu'aux aspects techniques. Plus qu'une centralisation de différents acteurs aux compétences multiples, c'est une véritable mise en cohérence et coordination des réponses qui serait visée. L'État, la Région, le Conseil Départemental ont été sollicités. Seule la Fondation Abbé Pierre a, à ce jour, réservé un accueil favorable à cette initiative.



Valoriser l'habitat pour favoriser la qualité de vie

6. LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

6.1. Les orientations stratégiques

OBJECTIF 1

Rester un acteur de référence dans un territoire en mouvement

- S'adapter aux nouvelles organisations territoriales.
- Faire connaître l'offre de service et les principes d'intervention de l'ALPA aux interlocuteurs pertinents.
- Être force de proposition et d'innovation sociale.
- Promouvoir les coordinations de réseaux entre les champs du logement, de la santé, de l'emploi et de la culture.

OBJECTIF 2

Promouvoir une citoyenneté active

- Favoriser l'engagement des personnes accompagnées à la gouvernance de l'association (adhésion, mandat électif, etc.).
- Conforter l'engagement des personnes accompagnées dans le champ de l'économie solidaire (réseau d'échange de savoirs, auto-production de valeurs d'usage, réseaux solidaires).
- Encourager les personnes accompagnées à prendre des responsabilités dans des actions bénévoles au sein de l'ALPA ou d'autres organisations.

OBJECTIF 3

Développer une approche globale de l'évaluation de l'offre de service

- Concevoir un référentiel d'évaluation globale de l'action.
- Formaliser les outils.
- Développer en interne la culture de l'évaluation partagée.

OBJECTIF 4

Développer la pertinence de l'offre de service

- Faire évoluer les dispositifs précaires vers des actions pérennes.
- Créer des dispositifs pertinents et novateurs.
- Subordonner le volume d'activité au respect des principes et valeurs de l'Association.

6.2. Les suites à donner à la mise en œuvre de la démarche « Projet »

La démarche « projet » engagée au cours de l'année 2016 a permis d'identifier des objectifs stratégiques et d'entrevoir les modalités de leur opérationnalisation. L'enjeu est désormais de les décliner dans un plan d'actions quinquennal.

Cela suppose de :

- Désigner des référents de la démarche « Projet ».
- Mettre en place un comité de pilotage en charge de son suivi.
- Actualiser la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels.
- Construire des fiches actions.
- Définir les modalités de l'évaluation du projet et l'articuler au référentiel d'auto-évaluation en cours de construction.



7. CONCLUSION

Le progrès et la maîtrise des aléas, n'ont pas éteint l'irrépressible nécessité de prévoir, tentant ainsi de conjurer les incertitudes du lendemain. Ainsi l'homme s'est mis à faire des projets. **« La prévision profile un certain degré de probabilité un état futur vraisemblable, alors que le projet cherche à positionner l'individu ou le groupe par rapport à cet état ».** (J. P. Boutinet)⁸.

Ainsi, la prévision tente de définir le futur et le projet traduit la manière de nous y inscrire.

Comment nous engager dans un futur ?

D'abord en regardant le chemin accompli. C'est cette tâche que nous avons tenté d'accomplir en associant largement les acteurs de l'association. Ces 18 mois de rencontres, d'échanges et de réflexions ont permis de mesurer le parcours depuis 1989, mais également les évolutions depuis la dernière mise à jour du projet de l'ALPA en 2006. Ce travail a permis également de projeter l'action de l'ALPA à 5 ans.

Cet exercice reste malgré tout ambivalent. Comme acteur de la lutte contre la précarité, nous pouvons nous satisfaire du fait que les personnes s'emparent des moyens de sortir des difficultés. Nous en voyons un grand nombre y parvenir. Mais comme observateur des évolutions de notre société, nous constatons chaque jour, matière à de sombres prévisions. Ainsi « l'irrépressible nécessité de prévoir » nous rattrape et nous engage à imaginer de nouvelles manières de répondre à des besoins toujours plus importants à des situations toujours plus complexes.

Nous avons souhaité dans ce document, porter un regard sur le chemin parcouru pour mieux percevoir celui à emprunter, moins pour en subir les aléas que pour en déterminer la nature.

Hervé Sue
Directeur

⁸ Boutinet J. P., *Anthropologie du projet*, Paris PUF, 3^e édition Quadrige 2015. Jean-Pierre Boutinet, est professeur émérite de psychosociologie à l'Université Catholique de l'Ouest. Également sociologue, il rédige pour son doctorat d'État ès Lettres et Sciences Humaines une thèse intitulée : *Anthropologie du projet, essai sur la signification du temps opératoire*, soutenue devant l'Université Paris V le 13 novembre 1987.

merci

Monique Berger⁹ et Jean-Paul Roumagere¹⁰ remercient particulièrement toutes les personnes qui ont bien voulu apporter leur contribution à cet ouvrage :

Rachid Abida, Nadia Angilieri (ALPA), Sonia Ansart (Office du Tourisme d'Aix-en-Provence), Céline Argenti-Dubourget (CAF), Clotilde Audibert (ALPA), Nicolas Augier (CHRS Polidori), Bernard Bartoli (ALPA), Sarah Borsani (ALPA), Fathi Bouaroua (Fondation Abbé Pierre), Valérie Buiron (CHRS Le Chêne), Sabrina Ciaccio (ALPA), Daniel Compagnon, Carole Comte (ALPA), Nicole Cotret (CCAS), Christelle Deleglise (Compagnons Bâtisseurs), Anne-Lise Deparis (ALPA), Henri d'Herbes (ALPA), Christine Di Pasquale (Mission Locale), Chariff Dib, Sandrine Ducoudert (ALPA), Duthion Benoit (Centre Social La Provence), Brigitte Fassanaro (DDCS), Barbara Faustin (Handitoit), Stéphane Felius (Addiction Méditerranée), Ludovic Fertille (ALPA), Célia Galeron (ALPA), Charly Garanx (Les Poulets Bicyclettes), Nathalie Gaumetou (Relais des Possibles), Claire Gbaguidi (Pays d'Aix Habitat), Marie Germain (Culture du Cœur), Patricia Mairie (Gerro CCAS Pertuis), Souraya Habbas (ALPA), Antony Iorfida (ALPA), Julie Konarkowski (ALPA), Marie-Anne Laffont (ALPA), Céline Legalle (SEMEPA), Mona Makni (ALPA), Amel Marouani (Mission Locale), Louis Martinez, Colette Matsuhara (ALPA), Michel Medina (ALPA), Farida Mekki (ALPA), Laurence Morvan (CCPAM), Philippe Nectoux (CCPAM), Cécile Origny, Emmanuel Perrin-Houdon (Les Poulets Bicyclettes), Sylvie Piacitelli (CKom), Aline Picard, Justine Pouchin (ALPA), Yannick Prin (Pays d'Aix Habitat), Andry Ralambomanana (ALPA), Claude Richaud, Dominique Richet, Hervé Sue (ALPA), Ludovic Suffren (ALPA), Josiane Thiemonge, Élodie Trevenec (ALPA), Thibault Viccariet (Impulse Toit), Eliane Vincent (CD 13), Flora Vincent (ALPA), Gilles Wattecamps (ALPA), Dalila Zaham.

⁹ Présidente de l'ALPA (de 2003 à décembre 2016).

¹⁰ Président de l'ALPA (depuis janvier 2017).



ALPA
2 Avenue Albert Baudoin
13090 Aix-en-Provence
04 42 17 43 43

alpa-asso.org