

2024-2028

PROJET ET DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF



Alpa

ACCOMPAGNER POUR HABITER



LE POUVOIR D'HABITAT :

**DÉVELOPPER
LES COMPÉTENCES
LOCATIVES
DES PERSONNES
EN DÉMARCHE
D'INSERTION**

PAROLE



La parole m'est donnée, en ouverture de ce travail, qui nous a toutes et tous mobilisés pendant des jours des semaines et des mois, avec constance et plaisir (la plupart du temps!), à la recherche du mot juste, de l'idée claire et de la phrase adaptée pour traduire, sans trahir, de quoi est et sera fait le travail à l'Alpa, avec et au service de ces personnes accompagnées qui peuplent et habitent les pages de ce texte.

D'abord, dans le contexte si particulier de ce début avril 2024, et avant d'envisager le devenir de l'Alpa, je voudrais que nous prenions ensemble le temps de regarder dans le rétroviseur. Et nous y verrons les personnes qui sont à l'origine de notre association, qui en ont jeté les bases, qui ont mis en place des fondations solides sur lesquelles se sont construits un, puis deux et maintenant trois projets associatifs. Des noms résonnent et je ne serai pas exhaustive mais je citerai Françoise (Clinet), Monique (Berger) et Rose Marie (Sergent), première directrice de l'Alpa avec laquelle j'ai eu la chance de travailler puisque mes chemins ont croisé ceux de l'Alpa il y a quelque trente ans. Merci Rose Marie.

Lorsque Jean-Paul Roumagère, Président, a souhaité me passer le relais, le témoin, le flambeau (2024 oblige !), après les hésitations d'usage, j'ai accepté (très honorée) cette présidence-déléguée, dans le cadre de la gouvernance participative. Résultante de la démarche associative de l'Alpa, j'avais découvert cette gouvernance singulière où chaque parole compte d'où qu'elle vienne, trois ans auparavant, en intégrant le Conseil d'administration.

Ce troisième Projet associatif porte en lui la somme des deux précédents. Il illustre les avancées, les résultats obtenus par une équipe composée de femmes et d'hommes dont certains étaient déjà présents à la naissance de l'association, rejoints au fil des années par des nouveaux venus ayant adhéré aux valeurs, aux principes, aux projets d'une association sans cesse en réflexion comme en action. Les pensions de famille, l'agence immobilière sociale Innov'toit, le bail glissant témoignent entre autres, des réalisations actuelles.

Un nouveau Projet associatif, un nouveau logo soulignant l'idée de parcours, l'Alpa s'est préparée pour ses nouveaux défis ; je citerai la résidence accueil pour les personnes en souffrance psychique et une Maison de l'Habitat, manquant actuellement dans le paysage d'aide à l'accès et au maintien dans le logement du territoire. Merci à Hervé Sue, Directeur Général, d'avoir accompagné avec succès le développement et l'évolution de l'Alpa, merci aux équipes, en émulation permanente, d'y avoir contribué, merci à chaque personne, qu'elle soit accompagnée, partenaire, adhérente, bénévole, bailleur, financeur, ou toute autre qui de près ou de loin prend part à la vie de l'Alpa.

Nicole Cotret Diaz
Présidente déléguée

**TOUT
CE QUI
EST FAIT
POUR MOI,
SANS MOI,
EST FAIT
CONTRE
MOI**

Portrait de Sid Ali, résident.
De l'exposition «De Visage en visages»,
organisée par Alpa, à l'été 2022
pour l'inauguration de la pension
de famille «Soleil» à Aix-en-Provence.
Copyright : Claude Chauvet



PRÉAMBULE

Pour maintenir le cap, dans un contexte sociétal de plus en plus complexe et mouvant, l'Alpa réactualise son projet et réaffirme ses principes ;

- Une approche responsable et un engagement auprès des populations les plus fragiles.
- La co-construction et la prise en compte de toutes les parties prenantes.
- Une approche de l'action en réseau.
- La prise en compte des savoirs d'expérience, plus affirmée encore qu'auparavant.

La réactualisation du Projet associatif est le bon moment pour que l'Alpa prenne le temps de la réflexion afin de construire ensemble un projet de poursuite de développement et de stabilisation.

Les orientations stratégiques pour les cinq prochaines années ont cette ambition. Elles constituent des choix et des priorités qui s'inscrivent dans la continuité du précédent Projet associatif. Cette démarche est purement volontariste¹.

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 afin 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, personnes accompagnées, bénévoles et

adhérents) 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 part à la société dans laquelle elle évolue.



Séminaire de lancement de la révision du Projet Associatif 2024- 2028 , le Mardi 9 mai 2023.

LES PRINCIPES FONDANT L'ÉCRITURE DE CE NOUVEAU PROJET ASSOCIATIF

Ce travail s'est déroulé sur quatorze mois réunissant l'ensemble des parties prenantes au cours de dix temps d'échange entre 2023 et 2024 : un séminaire et neuf séances de travail en petits groupes.

Par ailleurs, quinze séances du Comité de pilotage et du Comité de lecture se sont déroulées. Au total, plus de quarante personnes différentes durant 90h ont participé à de travail.

¹ 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 Familles. Cet aspect de la démarche donne un sens tout particulier à ce travail d'élaboration du Projet associatif.

> Une démarche participative transversale : administrateurs, salariés, bénévoles, personnes accompagnées, partenaires associatifs, financeurs ont été sollicités pour participer à la réflexion sur le projet.

> Une démarche accompagnée par le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée (CCPAM) pour animer la co-élaboration du projet.

SOMMAIRE

01 L'EXPÉRIENCE

P8

1.1 RÉAFFIRMER LES VALEURS ET LES PRINCIPES QUI SOUS-TENDENT NOTRE ENGAGEMENT ASSOCIATIF

Notre objet statutaire : « Favoriser l'accès et le maintien dans le logement des personnes en difficultés d'insertion sociale »

Les principes structurants de notre pratique

1.2 FAIRE VIVRE AU QUOTIDIEN L'AMBITION COOPÉRATIVE

1.3 LA PARTICIPATION DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

1.4 LA CO-CONSTRUCTION DU PROJET PERSONNALISÉ D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

02 ACTIONS ET OFFRES DE SERVICE

P12

2.1 L'ACCÈS AUX DROITS

Une permanence d'accueil inconditionnel

La prévention des expulsions locatives

L'accompagnement Vers et Dans le Logement

Accompagner à la recherche d'un logement

2.2 LES LOGEMENTS ACCOMPAGNÉS

Les Pensions de Famille

Le parc immobilier

2.3 L'ACCÈS AU LOGEMENT PÉRENNE

La location sous location bail glissant

Le mandat de gestion locative sociale

Focus sur sa gestion locative et immobilière

2.4 UN COLLECTIF MILITANT ET UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE POUR AGIR EN FAVEUR DE L'INSERTION PAR LE LOGEMENT

03 LES DÉTERMINANTS

P16

- 3.1 DES PROBLÉMATIQUES ET DES BESOINS QUI ÉVOLUENT ET QUI SE COMPLEXIFIENT
- 3.2 UN MARCHÉ IMMOBILIER SOUS TENSIONS MULTIPLES EN PROVENCE
- 3.3 LE RISQUE DE S'ENFERMER DANS UN STATUT DE SIMPLE OPÉRATEUR DE LA COMMANDE PUBLIQUE
- 3.4 LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ÉVALUATION DU PROJET ANTÉRIEUR

04 L'AJUSTEMENT

P20

- 4.1 PROMOUVOIR DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉES
- 4.2 DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE LOGEMENT
 - Déjouer les tensions à l'œuvre sur le marché locatif
 - Accroître notre parc immobilier
 - Consolider notre gestion locative adaptée
 - Élargir nos partenariats avec les bailleurs sociaux et publics
- 4.3 ENRICHIR ENCORE ET TOUJOURS LE PARTENARIAT
- 4.4 INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN
 - Promouvoir la qualité de vie au travail
 - Adapter nos processus de communication, de concertation et de coordination à la nouvelle donne

05 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

P26

- 5.1 OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1
FAIRE VALOIR NOTRE EXPERTISE DANS LES DIFFÉRENTS TERRITOIRES D'INTERVENTION
- 5.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2 : DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT
- 5.3 OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3 : CONFORTER NOTRE PROJET PARTICIPATIF

01 L'ALPA 35 ANNÉES D'EXPÉRIENCE AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

1.1 RÉAFFIRMER LES VALEURS ET LES PRINCIPES QUI SOUS- TENDENT NOTRE ENGAGEMENT ASSOCIATIF

NOTRE OBJET STATUTAIRE :
« FAVORISER L'ACCÈS ET LE MAINTIEN
DANS LE LOGEMENT DES PERSONNES EN
DIFFICULTÉS D'INSERTION SOCIALE »

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.

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.

Intégrité : Respecter ses engagements et ses principes quel que soit le contexte.

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.

Équité : Veiller à l'équilibre des rapports, tout en reconnaissant les droits de chacun à la recherche d'une juste mesure.

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 : Faire de l'accueil convivial et personnalisé le principe fondamental du rapport à l'autre. Accepter les individualités et s'en enrichir.

Confiance : Poser la confiance comme le principe fondateur de la relation.

Partage et entraide : Favoriser le vivre ensemble.

LES PRINCIPES STRUCTURANTS
DE NOTRE PRATIQUE

L'insertion par l'habitat

Accéder à un logement, l'habiter, s'y maintenir, sont des déterminants fondamentaux de l'inclusion sociale.

L'offre de services portée par l'Alpa repose sur

le logement en tant que socle. Pour autant, il est considéré en lien avec les questions de santé, emploi, formation ou de culture.

Accompagnement et proximité

L'accompagnement dans et vers le logement se construit au quotidien dans la proximité de la personne accompagnée, de ses besoins et de ses attentes.

L'inscription historique de l'Alpa dans les réseaux solidaires du territoire et de ses acteurs, constitue aujourd'hui un atout essentiel face à la complexité des problématiques des publics accompagnés.

Proximité enfin, entre les différentes parties prenantes pour définir l'offre de services et la construction de l'action.

Construction d'une relation d'aide dans la réciprocité

Cette relation repose avant tout sur une rencontre favorisant la tolérance et les échanges. L'Alpa fait donc de la convivialité un élément essentiel des pratiques d'accompagnement pour créer les conditions de leur réussite.

Engagement et mobilisation

L'engagement est le fruit d'une libre adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet. La mobilisation des compétences, des savoir-faire et des savoir-être relève d'une ambition partagée.

Coopération

Les parties prenantes contribuent à la qualité du service rendu :

Les personnes accompagnées participent à l'élaboration de leur projet personnalisé et à la vie de l'Alpa.

Les partenaires du territoire collaborent à la production des diagnostics et des évaluations des besoins et des actions.

Les fédérations participent à l'évolution des dispositifs par l'analyse des politiques publiques et par l'action collective.

Participation et développement du pouvoir d'agir

Ce principe témoigne des méthodes collaboratives de l'Alpa présentes depuis sa fondation. En 2017, ce principe a été étendu au domaine de la gouvernance.

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 et 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.

1.2 FAIRE VIVRE AU QUOTIDIEN L'AMBITION COOPÉRATIVE

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. L'Alpa est résolument inscrite dans le modèle associatif et en épouse les principes : utilité sociale, gestion démocratique, non lucrativité et liberté d'adhésion.

Son développement est porté par un Conseil d'administration et par un bureau fortement engagés dans l'action. L'Alpa s'est dotée 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 parties prenantes à la réflexion collective au service de la construction de du projet.

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 chacun.



Avec le concours du groupe RSO, l'Alpa mène aujourd'hui des actions relevant du développement durable et de la transition écologique.

FAVORISER L'ENGAGEMENT MILITANT : FOCUS SUR L'ACTION DES BÉNÉVOLES

Tous les bénévoles engagés au quotidien adhèrent à une « charte d'engagement du bénévole » qui stipule notamment qu'un bénévole ne peut en aucun cas se substituer à l'action des professionnels salariés et qu'il ne saurait intervenir sans la présence d'un travailleur social. Leur engagement se déploie à différents niveaux :

● **Après des personnes accompagnées et des professionnels :** Réception du public au Point Information Logement, atelier recherche logement, soutien ponctuel (impôts...), interventions diverses dans les Pensions de Familles, écoute, accueil, participations à des événements, animations (jardin, journal « Tutti quanti » ...), actions ponctuelles « qui ne seraient pas faites autrement », etc...

● **Après des services de l'Alpa :** Equipe recherche de mécénat, soutien à la comptabilité en l'absence de personnel, conseils en immobilier, animation du groupe Responsabilité Sociale des Organisations.

● **Après ou au sein de la gouvernance :** Certains bénévoles occupent des fonctions au sein du Conseil d'administration ou du bureau de l'Alpa : trésorier, représentant des bénévoles.

La complémentarité avec les professionnels de l'Alpa se travaille à la fois dans des espaces informels (dans le cadre des activités) et dans des temps institutionnels comme celui de la réunion bénévoles/salariés qui est un espace de coordination et d'ajustement des pratiques.

² Voir page 5

Pour donner à cette culture de la participation et de la coopération une forte opérationnalité, l'Alpa a su développer des outils et des modes d'intervention qui permettent à tous ceux qui le souhaitent de s'engager à tous les niveaux de l'organisation :

- L'accompagnement vers l'engagement associatif : de l'adhésion à l'Assemblée Générale de l'association à la participation, l'Alpa accompagne et forme les personnes intéressées (bénévoles et personnes accompagnées).
- L'élaboration d'une « charte d'engagements réciproques » entre l'association et ses adhérents.
- La participation et la représentation des personnes accompagnées au sein des instances représentatives des usagers.
- La mise en œuvre d'ateliers (jardinage, couture) qui incitent à la participation, à l'engagement, aux échanges de savoirs et aux transferts de compétences.
- L'engagement de l'Alpa à des manifestations locales dans lesquelles toutes ses composantes (personnes accompagnées, bénévoles, professionnels) présentent le projet et les actions de l'association.
- Etc...

UN NOUVEL ESPACE COOPÉRATIF : LA COMMISSION «RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS»³

La mise en œuvre et le pilotage par un bénévole de l'Alpa d'un groupe de travail sur la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO/RSE) est une autre manifestation de cette volonté de traduire dans les faits notre ambition participative.

La commission RSO est constituée d'adhérents, de bénévoles, de personnes accompagnées et de salariés. Elle existe depuis plus de trois ans. Ce groupe de travail a pour rôle de favoriser, initier ou rendre compte, des actions de l'Alpa en matière de responsabilité sociétale.

Son mode de fonctionnement et ses méthodes de travail lui permettent de développer des actions dans les différents domaines que la démarche RSE doit couvrir : lutte contre le gaspillage alimentaire, tri des déchets et recyclage, élaboration d'une charte RSO précisant les engagements de l'Alpa en terme d'impact environnemental.

L'Alpa promeut et développe une culture et des savoir-faire singuliers autour des questions de participation et du pouvoir d'agir. Elle porte une exigence d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux personnes accompagnées.

Cela se traduit par un travail :

- Sur la communication : partage des informations sur la vie de l'association.
- De questionnement sur la notion de « représentativité » des acteurs, à travers les instances associatives existantes.
- De réflexion sur la distinction entre instances représentatives et instances d'expression et de participation démocratique directe.
- De définition, d'appropriation, individuelle et collective des notions de pouvoir d'agir et de coopération.

1.3 LA PARTICIPATION DES PERSONNES 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. 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'appuie dans le cadre des instances représentatives de personnes accompagnées :

Le Conseil de Vie Sociale est une instance de convivialité, d'échanges de savoirs et d'expertises. 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» et à «Soleil». 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 des Pensions de Famille : mis 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 pensions de famille. 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 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 associatif, 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.

1.4 LA CO-CONSTRUCTION DU 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 services portée par l'Alpa. Ses racines militantes et le fait que l'Alpa ait pendant longtemps été une structure de moins de 10 salariés l'ont, naturellement, amenée à «personnaliser» ses accompagnements. Aujourd'hui encore, l'ensemble de l'équipe connaît le nom de chacune des personnes accueillies et accompagnées, leur parcours et chaque personne sait qu'elle peut parler à n'importe quel membre de l'équipe en toute liberté, sans risque de jugement.

L'Alpa a fait le choix de poser les notions d'accueil, de proximité et de participation en principe essentiel de l'action. La démarche de réactualisation du projet institutionnel a été

l'occasion de s'accorder sur la nécessité de mieux formaliser cette ambition.

L'Alpa s'engage 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...

Il s'agit 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.



Favoriser l'insertion par le logement par l'accompagnement individuel et global.

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

- Les réunions 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 groupes de travail thématiques au sein des fédérations notamment.
- Les rendez-vous individuels associant partenaires et personnes accompagnées.

³ La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

Les 7 domaines de la RSO/RSE sont : la gouvernance, la contribution au développement local, les droits de l'homme et la lutte contre les discriminations, les relations et conditions de travail, l'environnement, la consommation et l'éthique de la pratique.

02 NOS ACTIONS ET OFFRES DE SERVICE AUTOUR DU LOGEMENT

Accéder à un logement et s'y maintenir sont, selon l'Alpa, des facteurs clés de l'inclusion sociale. Depuis toujours, l'Alpa inscrit ce principe comme un rappel permanent de son engagement.



Toutefois, l'Alpa considère que « solidarité » doit se conjuguer avec « responsabilité » afin d'amener les personnes qu'elle accompagne à être « actrices » de leur projet de vie et de logement (Alpa 1989). Aussi, la base de travail que l'Alpa a instauré est la reconnaissance mutuelle des Droits et des Devoirs. L'accompagnement social qu'elle propose doit être fondé sur une démarche volontaire, cet accompagnement repose sur la liberté de chacun et la capacité d'engagement réciproque.

L'offre de services portée par l'Alpa se déploie selon deux grands registres d'activité :

- L'accueil et l'accompagnement du public.
- L'accompagnement des propriétaires.

2.1 L'ACCÈS AUX DROITS



UNE PERMANENCE D'ACCUEIL INCONDITIONNEL

Objectifs :

Informar, conseiller et orienter sur les thématiques du logement et de l'habitat.
Développer les compétences locatives des personnes.

Moyen :

Accueillir physiquement les personnes.

LA PRÉVENTION DES EXPULSIONS LOCATIVES

Objectifs :

Prévenir les situations d'expulsion et proposer des solutions alternatives à l'expulsion.
Apporter des réponses sociales et juridiques liées à la prévention de l'expulsion locative.

Moyens :

Des permanences co-animées par un travailleur social et un avocat du Barreau d'Aix en Provence...
L'animation en partenariat avec le Centre Communal d'Action Sociale CCAS d'Aix-en-Provence et l'association Femmes Responsables Familiales (FRF) La Chaumière, la CCAPEX locale (Commission de Coordination des Actions de Prévention des expulsions locatives) à Aix-en-Provence en réunissant l'ensemble des interlocuteurs compétents (bailleurs privés et publics, services sociaux, Mairie, Maison de la Solidarité et sous-préfecture).

L'ACCOMPAGNEMENT VERS ET DANS LE LOGEMENT

Objectif :

Permettre aux personnes d'accéder et de se maintenir dans le logement.

Moyens :

Avoir une démarche pro-active « d'aller vers ».
Accompagner les ménages en dette locative.
Favoriser l'acquisition et/ou le réapprentissage des droits et devoirs relatifs au logement.



« L'Alpa affirme que le Droit au Logement doit être considéré comme un droit fondamental »

Projet associatif Alpa . 2006

ACCOMPAGNER À LA RECHERCHE D'UN LOGEMENT

Objectif :

Permettre aux personnes un accès direct à la location.

Moyens :

Les ateliers collectifs de recherche de logement soutenant les ménages dans leur recherche.
La délocalisation des réunions d'information chez les partenaires par exemple : mission locale, maison d'enfant (MECS), ...

2.2 LES LOGEMENTS ACCOMPAGNÉS



La Pension de famille « Les Pléiades » a ouvert ses portes en décembre 2014, il y a 10 ans déjà ! Un comité de pilotage est dès maintenant en place pour fêter comme il se doit ce cap de la dizaine !

LES PENSIONS DE FAMILLE

Objectif visé :

Accueillir des personnes en logement privatif et proposer des espaces collectifs pour développer des relations sociales.

Moyens :

Les Pensions de Famille⁴ favorisent la collaboration et la convivialité avec et entre résidents.
Le partenariat avec PAHM⁵, la SACOGIVA⁶ et l'Association Un Toit, permet à l'Alpa de gérer deux Pensions de Famille sur Aix-en-Provence «Les Pléiades» et «Soleil». Elles sont le fruit d'un travail exemplaire dans ce domaine.

LE PARC IMMOBILIER PROPRE

L'Alpa assure la gestion immobilière d'immeubles communaux dont elle est preneuse à bail emphytéotique (soit 28 logements).
Leur réhabilitation associée à la souscription d'une convention ANAH, ont permis l'application de loyers modérés et l'installation pérenne de personnes de conditions très modestes en Centre-Ville d'Aix-en-Provence depuis le 1er février 1997 et notamment des personnes âgées constituées en collectif.

⁴ Circulaire DGAS/SDA n° 2002-595 du 10 décembre 2002 relative aux maisons relais.

⁵ Pays d'Aix Habitat Métropole.

⁶ Société d'économie mixte – bailleur social.

2.3 L'ACCÈS AU LOGEMENT PÉRENNE



LA LOCATION SOUS LOCATION BAIL GLISSANT

Objectifs :

Faire glisser le bail de l'Alpa au bénéfice de la personne qui est accompagnée.

Moyens :

Accompagnement de proximité des ménages sous locataires.

Soutien dans l'acquisition de leur autonomie locative.

Apprentissage des droits et devoirs.

Obtenir la confiance des bailleurs dans leurs futures relations locatives.

L'Alpa doit capter des logements du parc privé et public.

LE MANDAT DE GESTION LOCATIVE SOCIALE

Objectif :

Construire un projet locatif.

Mettre en relation des propriétaires et des locataires accompagnés.

Promouvoir la prise en location directe de logements privés par des ménages reconnus prioritaires.

Moyens :

Animer l'agence immobilière sociale INNOV'TOIT⁷ avec des structures partenaires.

Capter des logements.

FOCUS SUR LA GESTION LOCATIVE ET IMMOBILIÈRE

Cette gestion est assurée par une équipe pluridisciplinaire disposant de compétences juridiques et techniques pour la gestion et l'entretien d'un parc immobilier réparti sur le nord des Bouches-du-Rhône et le sud du Vaucluse.

Le service de gestion locative assure :

- La prise à bail des logements individuels auprès des bailleurs privés et sociaux.
- Le suivi du parcours locatif des ménages accompagnés.
- La maintenance et le suivi technique des logements dans la limite des engagements spécifiques à chaque dispositif.
- La remise en état des logements au départ des ménages occupants et le suivi des éventuelles procédures contentieuses.
- La gestion locative du parc immobilier relevant de son dispositif INNOV'TOIT.
- La gestion locative dite « adaptée » aux besoins spécifiques.
- L'étroite collaboration entre les services comptabilité et social, est le socle de la qualité du service rendu au public.
- La constitution du parc géré par l'Alpa repose sur un partenariat étroit avec les bailleurs sociaux, tel que PAHM et SACOGIVA ou encore l'association Un Toit.

Par ailleurs, la relation de confiance et l'accompagnement de proximité des bailleurs privés participent également à ce cercle vertueux que l'Alpa encourage entre futurs locataires et propriétaires solidaires.

⁷Afin de proposer une couverture territoriale plus large (Nord des Bouches du Rhône et Sud Vaucluse), l'Alpa a signé une convention avec l'ADAMAL (Salon-de-Provence), et l'AVES (Vitrolles) en 2021, toutes deux étant des structures associatives spécialisées dans l'accompagnement de proximité.

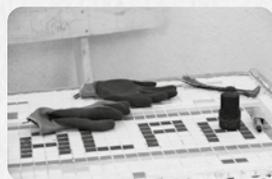
2.4 UN COLLECTIF MILITANT ET UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE POUR AGIR EN FAVEUR DE L'INSERTION PAR LE LOGEMENT

L'offre de services de l'Alpa est portée par une équipe professionnelle pluridisciplinaire composée d'une vingtaine de personnes (20.97 ETP en 2024) issues de 12 corps de métiers différents. Aux compétences de ces professionnels viennent s'adjoindre celles des administrateurs (tous porteurs d'une expérience militante ou professionnelle mise au service de l'Alpa) et de bénévoles concourant à la mise en œuvre de l'activité.

L'Alpa reconnaît et valorise la contribution singulière de chacun à la mise en œuvre du Projet associatif. Elle s'attache ainsi à :

- Donner du sens au travail en développant de la transversalité entre les services et en favorisant l'analyse des pratiques et l'évaluation collégiale des actions engagées.

- Accompagner les parcours professionnels et développer les compétences des équipes par la formation et la mobilisation des méthodes de l'intelligence collective (entreprise apprenante).
- Accueillir des profils atypiques dans le champ de l'intervention pour répondre au mieux aux besoins des personnes accompagnées et aux exigences de technicité associées à l'ambition de l'insertion par le logement.
- Promouvoir les premières expériences professionnelles : stagiaire, alternant.
- Expérimenter de nouveaux métiers : médiatrice formatrice notamment.
- Rendre possible en son sein des parcours de reconversion professionnelle.



DIVERSITÉ DES MÉTIERS AVEC DES COMPÉTENCES MOBILISÉES !

- Conseillère en économie sociale et familiale
- Assistant de service social
- Juriste
- Gestionnaire locatif
- Agent technique
- Secrétaire d'accueil
- Secrétaire polyvalente
- Comptable
- Chefs de service
- Directeur général
- Éducatrice spécialisée
- Animatrice socioculturelle

S'ENGAGER À L'ALPA EN 2024, C'EST :

- Valoriser l'expertise d'usage des personnes accompagnées.
- Reconnaître la singularité et la complémentarité des contributions de chacun au projet collectif.
- Prendre la mesure des exigences attachées à l'ambition d'une gouvernance coopérative et au développement du «travail associé».
- Organiser la collaboration entre le «technique» et le «politique», le salariat et le bénévolat.



03 UN CONTEXTE EN MOUVEMENT QUI BOUSCULE NOS PRATIQUES : les déterminants du nouveau Projet associatif

3.1 DES PROBLÉMATIQUES ET DES BESOINS QUI ÉVOLUENT ET SE COMPLEXIFIENT

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.

LE PANORAMA DES PROBLÉMATIQUES SOCIALES

Diagnostic réalisé par l’équipe sociale de l’Alpa dans le cadre des travaux préparatoires à la révision du Projet associatif.



FAMILLE

Séparations /divorces
Droit de garde
Violences intra familiales

EXIL

Parcours traumatiques
Barrière de la langue
Violences intra familiales

INSERTION PROFESSIONNELLE EMPLOI / RESSOURCES

Rupture du droit
Formation
Précarité financière
Isolement

SANTÉ

Santé / Alimentation
Handicap physique
Souffrance psychique
Addiction

LOGEMENT

Inadapté
Sur-occupé
Insalubre ou indécent
Difficulté d’appropriation
Taux d’effort inadapté

PUBLIC JEUNE

Instabilité des ressources
Insertion / Formation
Addiction / Exil / Rupture familiale
Accès aux droits / Précarité menstruelle
Sortie ASE (Aide Sociale à l’Enfance)

PERSONNES ÂGÉES

Perte d’autonomie
Isolement
Précarité financière
Mobilité

3.2 UN MARCHÉ IMMOBILIER SOUS TENSIONS MULTIPLES EN PROVENCE

Inflation record, flambée des prix de location, et des coûts de construction, nouvelles réglementations thermiques... le marché immobilier provençal est entravé par une conjonction de freins d'une puissance inédite. Des contraintes qui affectent toute la chaîne de l'habitat. Dans ce contexte de morosité générale, les ménages modestes à la recherche d'un logement en Provence sont les plus impactés.

Cette tension s'accroît avec : un logement social qui voit ses listes d'attente s'allonger.

Premier maillon de la chaîne de l'habitat, le logement social est lui aussi sous tension. Symptôme de la réduction du stock de biens locatifs privés, la demande d'HLM grimpe en flèche.

« Fin février 2023, on recensait 100 370 demandes de logement social, un chiffre en hausse de plus de 10 % sur douze mois (90 585 demandes début 2022) », constatait Robin Hamadi, directeur de l'association régionale pour l'habitat social (ARHS)⁸.

Des prix de loyers qui s'envolent.

L'essor des locations de courtes durées type Airbnb retire une part significative de logements du parc de location longue durée.

La nouvelle réglementation thermique qui va exclure du marché locatif les logements les plus énergivores (étiquettes E, F et G, soit 34 % du parc privé).



Affiche de l'exposition « HABITER ... ne vas pas forcément de soi » conçue avec nos partenaires « Cultures du Cœur » et « Les Petits Débrouillards ». L'inauguration a eu lieu le 10 Janvier 2023 à la Pension de famille « Les Pléiades ».

3.3 LE RISQUE DE S'ENFERMER DANS UN STATUT DE SIMPLE OPÉRATEUR DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le contexte dans lequel l'Alpa est amenée à déployer son offre de services 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 projet 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'action 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.

⁸ <https://mesinfos.fr/provence-alpes-cote-d-azur/provence-un-marche-immobilier-sous-tensions-multiplies-123461.html>

Ces constats relevés dans le précédent Projet associatif se sont depuis amplifiés. Ils viennent inexorablement questionner le sens du travail, les conditions de travail et la qualité de vie au travail.



Pour préserver le plus possible ses marges d'autodétermination dans le choix de son devenir et des formes de son développement, l'Alpa souhaite trouver les modalités de mise en œuvre d'un dispositif de veille participative et d'expertise partagée. Ceci lui permettrait d'aller encore plus avant dans la construction collective de sa stratégie de développement. L'ambition serait de se donner les moyens d'évaluer les transformations opérées sur les pratiques professionnelles et d'analyser, chemin faisant, les effets que peuvent produire sur la communauté de travail les transformations à l'œuvre dans le champ des pratiques professionnelles.

L'Alpa a démontré au fil des années sa capacité à se positionner sur les appels à projet lancés par la puissance publique. Les équipes de l'Alpa ont développé des compétences et des savoir-faire qui ont permis à l'association de devenir un acteur de référence dans le champ de l'inclusion sociale. L'enjeu pour l'Alpa est aujourd'hui de faire en sorte que son inscription dans les nouveaux systèmes d'exigences associés à la production de l'intervention sociale, multiplication et diversification des actions engagées, plasticité croissante des équipes, montée en charge du back-office, poids grandissant des logiques de reporting et de traçabilité... ne contribue pas à invisibiliser les effets que ces évolutions peuvent avoir sur la qualité de vie au travail et sur le sens que l'on doit pouvoir continuer à trouver dans le travail social.

3.4 LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ÉVALUATION DU PROJET ANTÉRIEUR

Le séminaire de lancement de la démarche de révision du Projet associatif a permis de produire une première contribution à l'évaluation du niveau d'atteinte de trois objectifs stratégiques fixés en 2017. Cette démarche sur l'expression des points de vue des participants a permis de faire apparaître quelques enseignements majeurs :

- Bon nombre des principaux enjeux repérés par les groupes de travail renvoient à l'organisation « Alpa » et à des effets de fragilisation induits par la montée en charge de l'activité et par sa diversification.
- Les parties prenantes sont conscientes de la capacité performative des équipes de l'Alpa (cf page 19) et de ses équipes mais la recherche de cette efficacité a un coût qu'il faut apprendre à mieux gérer.
- La question du (changement de) modèle de développement de l'association est sous-jacente à la plupart des considérations évoquées.

Les résultats obtenus pour chacune des trois séries d'objectifs stratégiques sont synthétisés dans les tableaux ci-contre. Ils montrent notamment que l'Alpa a su :

- Faire connaître la plus-value de son offre de services auprès des acteurs du territoire et être identifiée comme une force de proposition et d'innovation sociale (objectif stratégique 1).
- S'inscrire dans une démarche de promotion de la citoyenneté même si l'ambition de voir les personnes accompagnées s'engager plus résolument dans les organisations de l'économie sociale et solidaire et d'y prendre des responsabilités ne semble pas avoir été à la hauteur des espérances initiales (objectif stratégique 2).
- Faire évoluer les dispositifs précaires vers des actions pérennes.
- Développer des dispositifs pertinents et novateurs (objectif stratégique 3).

En revanche, subordonner le développement de l'activité au respect des valeurs et des principes de l'association reste une préoccupation importante. Son inscription à l'agenda du nouveau Projet associatif paraît pertinente.

EVALUATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES 2017-2022

OBJECTIF 1 : RESTER UN ACTEUR DE REFERENCE DANS UN TERRITOIRE EN MOUVEMENT

	A	B	C	D	E
S'adapter aux nouvelles organisations territoriales					
Faire connaître l'offre de services 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 la culture et l'emploi					

OBJECTIF 2 : PROMOUVOIR UNE CITOYENNETE ACTIVE

	A	B	C	D	E
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, autoproduction 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 : DEVELOPPER LA PERTINENCE DE L'OFFRE DE SERVICES

	A	B	C	D	E
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					

La méthode mis en place en vue d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs repose sur le système de cotation suivant :

- A** : Au moins deux participants sur trois estiment que l'objectif est globalement atteint
- B** : Au moins 50% des participants ou plus estiment que l'objectif est globalement atteint
- C** : Les avis sont partagés
- D** : Au moins 50% des participants ou plus estiment que l'objectif est globalement non atteint
- E** : Au moins deux participants sur trois estiment que l'objectif est globalement non atteint

04 LES VOIES DE L'AJUSTEMENT

Face aux enjeux qui ressortent du diagnostic, quatre axes de travail émergent clairement pour faire évoluer l'offre de services de l'Alpa.



4.1 UNE PERSONNALISATION PLUS POUSSÉE DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Si les besoins fondamentaux tels que se loger, se nourrir, se vêtir, doivent être satisfaits, le parcours d'insertion repose également sur la restauration du lien social et de l'estime de soi pour un retour progressif à l'autonomie. L'objectif de l'accompagnement reste la transformation du regard que la personne pose sur elle-même et sur son environnement.

L'aide à l'insertion doit inscrire le projet de la personne dans une réalité concrète, par un concours actif à la réappropriation de repères essentiels : règles du jeu social, rouages administratifs, droits et devoirs de la personne, contraintes locatives et quotidiennes, savoir s'insérer dans un quartier et mobiliser ses ressources...

Des modes d'intervention innovants :

L'Alpa, depuis sa création en 1989, a développé 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 35 ans s'inscrivent dans des registres très différents :

- Privilégier l'accompagnement social global : L'Alpa investit les champs de la culture, de la santé, de l'emploi : notamment avec des partenaires comme, Culture du Cœur, le Théâtre du Bois de l'Aune, AMS services ou encore l'association Addiction Méditerranée (Tremplin). Le capital d'expérience acquis par l'Alpa au fil des années, sa capacité à développer des modes d'intervention innovants et son agilité dans l'expérimentation de nouveaux dispositifs d'accompagnement lui permettent de faire face aux évolutions observées dans les problématiques des publics et de leurs besoins d'accompagnement.
- 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.
- Mettre en place, pour les personnes les plus en difficulté, des systèmes d'avance d'aides pour pallier les délais de traitement 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.

Une veille active qui favorise l'ajustement des pratiques

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 la réflexion collective et les dispositifs partenariaux concourent à garantir un repérage des besoins des publics.

- Par l'analyse des situations en grand groupe et la réalisation des bilans qualitatifs.
- Par sa participation active aux instances de travail mises en place à l'initiative des institutionnels.
- Par les choix de formation faits sur la base des besoins exprimés au vu des situations rencontrées.



De l'importance de la réflexion collective pour construire le projet associatif.

4.2 DÉVELOPPER NOTRE OFFRE DE LOGEMENT

DÉJOUER LES TENSIONS À L'ŒUVRE SUR LE MARCHÉ LOCATIF

Dans le cadre de sa mission « Accompagner pour Habiter », L'Alpa s'efforce de capter des logements à loyer modéré.

Pour autant, cette action se heurte aux réticences croissantes des propriétaires, cette situation étant particulièrement aiguë depuis la fin de la crise sanitaire liée à la COVID 19.



Proposer l'expertise d'une agence immobilière associative avec des structures partenaires.

Pourquoi ces difficultés de captation ?

- La crainte, pour les bailleurs, de relouer à la suite d'une expérience locative douloureuse et d'importants impayés de loyer.
- Les contraintes réglementaires et environnementales qui obligent les bailleurs à retirer leur logement du marché locatif faute de pouvoir réaliser les travaux.
- L'inflation et le coût de la vie qui ne permettent plus aux bailleurs de modérer les loyers.

Si l'Alpa est désormais confrontée à cette réalité, elle s'adapte pour mener à bien cette action.

Comment l'Alpa contourne ces difficultés ?

- En réunissant ses forces par la constitution d'un groupe de travail dédié à la captation des logements privés.
- En valorisant ses dispositifs d'Intermédiation locative (IML) et INNOV'TOIT par une campagne de communication qui met en évidence :
 - **La sécurisation des revenus locatifs par la prise à bail de l'Alpa ou par la souscription d'une garantie VISALE.**
 - **Une vigilance accrue sur la bonne appropriation des logements par la mise en place d'un accompagnement de proximité des locataires dans une logique de prévention des expulsions.**
- En privilégiant la montée en compétences et la polyvalence de ses agents techniques qui sont désormais en capacité de réaliser les travaux nécessaires à la remise en location des logements (sous réserve de financements).

Le partenariat est efficace : Une remise en état du logement contre l'application d'un loyer en dessous du marché avec un accompagnement personnalisé de ses occupants et la réalisation d'une gestion de proximité.

ACCROITRE NOTRE PARC IMMOBILIER

Par le développement du logement accompagné

L'ambition pour les cinq années à venir est d'augmenter significativement le nombre de places dans nos dispositifs de logement accompagné par :

- L'extension de la pension de famille «Soleil».
- La prise en gestion de la future Résidence Accueil que va construire notre partenaire Pays d'Aix Habitat (PAHM).

Par le développement de son mandat de gestion :

Au travers notamment de son Agence Immobilière Sociale INNOV'TOIT. Depuis 2021, l'Alpa a souhaité développer la pratique du mandat de gestion sociale afin de promouvoir la prise en location directe de logements privés par des ménages reconnus prioritaires.

Afin de proposer une couverture territoriale plus large, l'Alpa a signé une convention avec l'ADAMAL (Salon-de-Provence), et l'AVES (Vitrolles) en 2021, toutes deux étant des structures associatives spécialisées dans l'accompagnement de proximité.

Par la pérennisation de son Parc Immobilier

L'Alpa assure la gestion d'immeubles communaux dont elle est preneuse à bail emphytéotique. Leur réhabilitation associée à la souscription d'une convention ANAH ont permis l'application de loyers très modérés en Centre-ville d'Aix en Provence. Ces baux arrivant prochainement à expiration, l'Alpa, la Ville et son CCAS travaillent actuellement à des solutions de continuité et ont d'ores et déjà engagés des négociations pour maintenir la gestion de cet habitat en travaillant à de nouvelles relations contractuelles et à un nouveau projet social.

CONSOLIDER NOTRE GESTION LOCATIVE ADAPTÉE

L'Alpa, dès sa création, a toujours eu pour ambition de développer des initiatives et d'expérimenter de nouveaux modes d'accompagnement et de gestion de nouveaux modes de logement.

L'idée originale, dès 2007, a été d'utiliser les outils du secteur privé à des fins sociales. C'est la première association, à Aix-en-Provence, qui expérimentera la location des logements pour le compte de propriétaires privés dans le cadre d'une campagne de lutte contre la vacance des logements d'Aix et du Pays d'Aix.

Dans ce but, des dispositifs d'intermédiation locative (IML) dont notamment des dispositifs de

location/sous-location en bail glissant (P.A.S) ont progressivement été promus.

Jusqu'en 2021, année au cours de laquelle l'Alpa bénéficiera de l'agrément professionnel pour lancer une agence immobilière sociale baptisée « Innov'Toit ».

Cette activité nouvelle sera légitimée par le plan quinquennal « Logement d'Abord » qui indique dès 2018 dans sa première priorité ; « produire et mobiliser plus de logements abordables et adaptés aux besoins des personnes sans-abri et adaptés ».

« Innov'toit » s'inscrit bien évidemment pleinement dans les valeurs associatives de l'Alpa qui considère le logement non comme une fin mais comme un moyen de lutter contre les exclusions et les précarités.

Une gestion locative adaptée et une pratique personnalisée.

Ces dispositifs d'intermédiation locative induisent un mode de gestion qui consiste en une activité de gestion de proximité adaptée aux publics fragilisés, comportant un suivi individualisé et, le plus souvent, une médiation avec l'environnement.

L'objectif est double :

- Prévenir les difficultés de l'occupant et sécuriser la relation bailleur/locataire.
- Favoriser le passage en bail direct, en s'appuyant notamment sur des relais partenariaux, pour mener à bien des actions concertées, en vue d'un accompagnement global.

Notre objectif pour les 5 années à venir est de nous appuyer sur des rencontres fréquentes avec les différents bailleurs sociaux partenaires pour dégager des perspectives de glissement de bail.

DÉVELOPPER NOS PARTENARIATS AVEC LES BAILLEURS SOCIAUX (PRIVÉS ET PUBLICS)

Dans le cadre de la révision du Projet associatif, dix-sept entretiens ont été menés avec des propriétaires qui louent actuellement leur bien avec l'Alpa par le biais de l'intermédiation locative.

Cette enquête a permis de mieux appréhender la qualité de nos relations, tout en interrogeant les bailleurs sur des pistes d'amélioration de ce mode de gestion.

PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE MENÉE AUPRES DES BAILLEURS

Leurs représentations de l'Alpa :

- Une association à taille humaine à l'écoute des personnes accompagnées mais également des bailleurs.
- Un partenaire plus qu'un prestataire (Pour près de 80% des répondants).
- Une relation de confiance qui dépasse le cadre contractuel : des glissements obtenus à la suite des propos rassurants tenus par les travailleurs sociaux lors du bilan d'occupation des personnes accompagnées.

Quelques pistes d'amélioration souhaitées par les bailleurs :

- Améliorer la communication à destination des bailleurs sur le parcours locatif des ménages accompagnés.
- Trouver des outils de sécurisation pour garantir le paiement des loyers après le glissement.
- Engager une politique de communication plus intense pour faire connaître les dispositifs de l'Alpa.
- Faciliter la souscription des conventions avec l'ANAH.



4.3 DÉVELOPPER ENCORE ET TOUJOURS LE PARTENARIAT

Depuis toujours, l'Alpa s'inscrit dans une stratégie partenariale ambitieuse. Le maillage partenarial tissé au fil des 4 dernières décennies est devenu un facteur essentiel du déploiement de son offre de services.

La mise en œuvre de ce travail partenarial se confronte aujourd'hui à de nouveaux enjeux. Plusieurs éléments en effet mettent à mal les acteurs de l'accompagnement en provoquant l'engorgement des dispositifs d'accueil et d'orientation vers le logement :

- La précarisation accrue des personnes.
- L'augmentation du nombre de personnes en recherche de logement.
- Le coût des loyers et le tarissement de l'offre de logement, du fait notamment des exigences de mise aux normes des logements (thermique...).

Les acteurs du réseau sont donc confrontés à la nécessité de mieux coordonner leur action pour améliorer la fluidité des parcours d'accès au logement au moment où la tendance à l'embolisation des files actives vient éroder leurs marges de manœuvre.

L'ambition portée pour le développement de la stratégie partenariale de l'Alpa s'articule autour des orientations suivantes :

- Participer activement à l'animation du réseau d'acteurs pour coconstruire des stratégies d'accompagnement concertées et optimiser ainsi les chances d'accès au logement pour leurs usagers.
- Développer et renforcer son partenariat institutionnel et, à chaque fois que cela sera possible et pertinent, œuvrer au développement de participations croisées des instances de gouvernance de chacune des structures.

L'objectif est de renforcer notre capacité collective à peser dans le débat local et à devenir une force d'interpellation d'accès au logement.

- Accroître la collaboration avec : les bailleurs sociaux et leurs instances représentatives, les bailleurs privés. L'enquête de l'Alpa auprès de bailleurs privés fait apparaître que la majorité d'entre eux considèrent l'Alpa comme un partenaire (Cf. supra).

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

Elle envisage notamment la création d'une «Maison de l'Habitat» : guichet polyvalent du logement et de l'habitat⁹. Un outil qui devrait permettre de mieux répondre aux questions que se posent les ménages, les bailleurs et les opérateurs de l'accompagnement et concernant, notamment, des problématiques aussi variées que la location, l'immobilier, la gestion locative, les droits et devoirs du locataire et du bailleur, la défiscalisation et, plus généralement, toutes les questions juridiques et techniques liées à cette thématique.

L'un des principaux objectifs de cette initiative est de favoriser la mise en cohérence, la coordination et, in fine, l'efficacité des contributions des acteurs du territoire au traitement des problématiques des personnes.

⁹ L'Alpa depuis 2015, porte l'ambition de créer une «Maison de l'habitat». En 2023 le PLH Métropolitain en fait l'une de ses actions prioritaires.



Investir nos espaces de dialogue pour créer du lien social.

4.4 INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN

Le Projet associatif 2017-2022 avait déjà permis de souligner l'importance que revêtait pour l'Alpa la question de son modèle de développement. L'organisation du travail s'est, au fil des dernières années, significativement modifiée. Le sentiment que les transformations à l'œuvre risquent de s'accomplir au détriment des valeurs et des principes qui ont toujours sous-tendus l'action de l'Alpa s'est progressivement installé. Cette préoccupation - déjà au cœur du précédent projet de l'Alpa - reste vivace.

Le développement et la diversification des activités de l'Alpa nécessitent que sur les 5 années à venir une attention particulièrement soutenue soit accordée aux enjeux que portent les questions relatives à l'organisation du travail. L'Alpa tend à évoluer vers un modèle d'organisation holocratique¹⁰.

Le pari que veut aujourd'hui tenter l'Alpa est celui d'une approche résolument coopérative de ces questions.



Pour répondre à cette ambition, trois orientations principales se dessinent :

- Promouvoir la qualité de vie au travail.
- Adapter nos processus de communication de concertation et de coordination à la nouvelle donne.
- Mieux investir nos espaces d'expression collective.

PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

A l'Alpa comme ailleurs, l'exigence de plasticité de l'offre de services, l'engagement des professionnels dans l'accomplissement de leur mission, l'amélioration continue de la qualité des accompagnements ne sont pas sans effet sur les équipes : fatigue, charge mentale et émotionnelle, besoin de reconnaissance.

Aussi l'Alpa s'attache à mettre en place depuis plusieurs années un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail (instauration d'un dispositif de veille sociale, diagnostic de Qualité de Vie au Travail (QVT) partagé et plan d'action associé).

ADAPTER NOS PROCESSUS DE COMMUNICATION, DE CONCERTATION ET DE COORDINATION À LA NOUVELLE DONNE

Les transformations à l'œuvre viennent fatalement réinterroger nos pratiques et nos dispositifs de communication, de concertation et de coordination. Une attention particulière sera ainsi portée sur les questions relatives au :

- Renforcement de la communication en direction des parties prenantes sur les enjeux stratégiques, les réorganisations en cours ou à venir, les orientations en matière de pilotage, les décisions institutionnelles...
- Renforcement de la communication entre les instances sur les projets, les problématiques rencontrées, la visibilité interne des actions développées, la transmission/partage des savoirs faire et des pratiques ...
- Développement d'instances de réflexion partagée associant les différentes composantes de l'association.
- Développement de temps d'analyse des pratiques.

En matière de développement des compétences, il s'agira notamment de :

- Poursuivre la politique de formation continue à l'égard de l'ensemble des intervenants pour être en mesure de pouvoir s'adapter aux évolutions des problématiques des publics accompagnés.
- 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.
- Continuer à porter attention à l'accueil, l'intégration et la formation des nouveaux salariés au sein de l'Alpa.

MIEUX INVESTIR NOS ESPACES D'EXPRESSION COLLECTIVE

Pour l'Alpa, il ne saurait y avoir de projet crédible qui ne soit fondé sur la reconnaissance de la vertu du dialogue et l'utilité de la coopération dans ses modes d'organisation.

L'Alpa s'est dotée d'une organisation du travail qui favorise la mise en œuvre d'une gestion et d'une gouvernance coopérative. Elle s'attache à développer des pratiques qui favorisent l'écoute mutuelle, le respect de la diversité des points de vue, la participation de l'ensemble des protagonistes à la réflexion collective au bénéfice de la construction de son offre de services.

Les intervenants 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, parce **qu'elle place la confiance au cœur du processus de construction de l'offre de services.**

L'Alpa a également développé des espaces d'échange et de dialogue favorisant des rencontres entre les salariés et les administrateurs, l'enjeu étant de garantir un lien fort entre le « politique » et le « technique ».



Cette dynamique participative et coopérative est mise à mal par les transformations de l'activité. L'enjeu aujourd'hui est de ne pas perdre de vue la richesse et la liberté qu'il y a dans l'échange et de les préserver.



¹⁰ «Reinventing organizations» Frederic Laloux, les Editions Diatino - Janvier 2017.

05 NOS ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LE PROJET 2024-2028

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

FAIRE VALOIR NOTRE EXPERTISE DANS LES DIFFÉRENTS TERRITOIRES D'INTERVENTION

1. Développer le partenariat en :

- Organisant des participations croisées entre les instances de gouvernance.
- Formalisant des signatures de conventions.
- Mettant en œuvre des projets comme par exemple un guichet unique...

2. Exercer une fonction de veille dans les différents bassins d'habitat

- Apporter une contribution singulière aux projets solidaires des territoires.
- Se positionner sur des appels d'offre conformes aux valeurs et principes de l'association.

3. Renforcer la visibilité et la lisibilité de l'offre de services de l'ALPA en :

- Engageant des démarches de communication ciblées.
- Favorisant les rencontres entre acteurs par l'organisation d'évènements thématiques.
- Accentuant la médiatisation des actions et des initiatives.

4. Promouvoir un modèle d'accompagnement social global des personnes



OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT

1. Développer les collaborations avec les bailleurs publics et privés

- Poursuivre une politique de communication pour faire connaître l'offre de service et agir sur les représentations .
- Favoriser le développement de co/constructions opérationnelles et/ou stratégiques avec des bailleurs ou mécènes soucieux de partager l'ambition solidaire de l'ALPA.

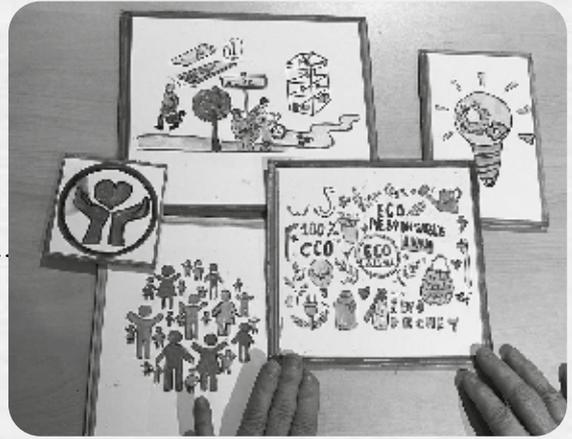
2. Accroître notre parc immobilier par le développement du logement accompagné

L'ambition pour les cinq années à venir est d'augmenter significativement le nombre de places dans nos dispositifs de logement accompagné.

- Par l'extension de la pension de famille Soleil et par la prise en gestion de la future Résidence Accueil « Les Platanes ».
- En renforçant le travail autour du maintien dans le logement en collaboration avec les bailleurs.

3. Consolider notre gestion locative adaptée

- Développer et promouvoir les outils de sécurisation pour garantir le paiement des loyers après le glissement du bail.
- S'appuyer sur des rencontres fréquentes avec les différents bailleurs pour dégager des perspectives partagées de glissement de bail.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

CONFORTER NOTRE PROJET PARTICIPATIF

1. Promouvoir, dans le cadre de notre gouvernance partagée, une approche résolument participative

- Mettre en place, dans le sillage du projet associatif, des relations constructives entre les différentes parties prenantes internes comme externes.
- Renforcer la place des outils participatifs issus des méthodes de travail en intelligence collective dans les processus de prise de décisions et dans l'élaboration de projets.
- Décliner ces principes en matière d'animation des instances, de politique RH et d'accompagnement des personnes.

2. Diffuser cette ambition du « travailler ensemble » dans le cadre d'un projet associatif partagé :

- Dans la maîtrise d'ouvrage (le politique et le militant).
- Dans la maîtrise d'œuvre (le technique et le déontologique).
- Et dans la maîtrise d'usage (l'expérience de l'éprouvé).



MERCI

L'Alpa remercie tout particulièrement l'ensemble des membres du CA, les bénévoles, les salariés, les personnes accompagnées, les résidents, les partenaires et les adhérents qui se sont engagés par leur contribution à la réalisation de ce Projet Associatif 2024-2028.

Tout au long de l'année 2023, le travail d'élaboration du Projet a été réalisé en collaboration avec le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée.

*Mention particulière au comité de relecture Alpa pour sa persévérance !
Et à l'Agence Y2 pour la « mise en lumière ».*

Alpa

ACCOMPAGNER POUR HABITER

60 Avenue Raymond Poincaré

13090 Aix-en-Provence

Tel. 04 42 17 43 43

alpa-asso.org

