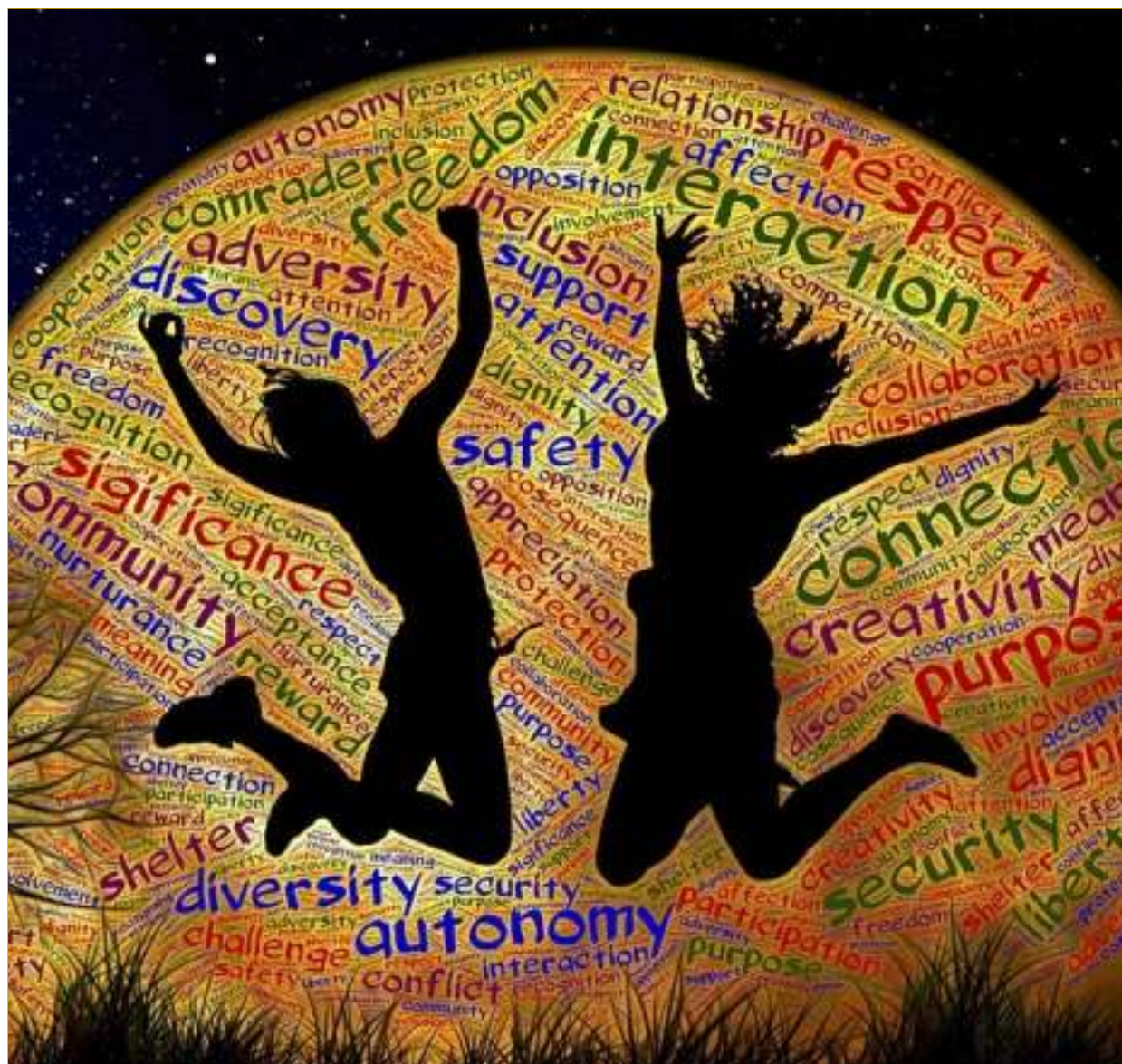


PROJET D'ENTREPRISE ASSOCIATIVE



UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

10 ans ont passé depuis le précédent projet d'ALC : reprendre la réflexion était nécessaire.

Ce nouveau projet d'entreprise associative a été élaboré sous la conduite d'un comité de pilotage composé de 6 Administrateurs et de 6 Directeurs.

Pour démarrer le travail, en avril 2015, un apport sur les enjeux pour les associations d'action sociale et médico-sociale a été fait par François Noble, Directeur de l'Andési. Le comité de pilotage a été soutenu tout au long de la démarche par François Charleux du cabinet RH Organisation.

Une centaine de salariés et une vingtaine d'adhérents et administrateurs ont participé à l'élaboration des orientations stratégiques et des objectifs de ce projet d'entreprise associative au cours du premier se-

mestre 2016. Le Conseil d'Administration a validé leurs propositions.

Le plan d'action a été élaboré dans le cadre de groupes de travail associant salariés, administrateurs et adhérents au cours du second semestre 2016. Des personnes accueillies ont pris part aux travaux concernant l'axe : **« Encourager et soutenir la participation des personnes accueillies ».**

Le comité de pilotage, approuvé par le Conseil d'Administration, a retenu l'ensemble des 43 actions préparées par ces groupes et a choisi les priorités pour 2017.

Avant de valider ce projet lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2017 :

↳ Les membres du Comité de Pilotage ont rencontré chaque équipe pour échanger sur le

contenu du projet et la priorisation du plan d'action.

↳ Le projet a été présenté aux salariés dans son intégralité le 24 avril 2017.

Des « pilotes » ont été choisis parmi les Administrateurs et Directeurs pour chacune des actions retenues pour 2017. Des groupes de travail seront mis en place à leur initiative.

Un comité de suivi sera constitué dès la rentrée 2017. Il aura pour mission d'évaluer la mise en œuvre du plan d'action et de proposer son adaptation. Il sera composé d'administrateurs, de salariés, d'adhérents, de bénévoles et de personnes accueillies.



UNE ASSOCIATION ENTREPRENANTE

"Prendre toutes initiatives pour répondre aux besoins des personnes en difficulté".

Le projet d'entreprise associative d'ALC reste fidèle à ses buts statutaires et historiques : la prévention, la protection, l'éducation et l'insertion par le travail, le logement et la santé des personnes, enfants, jeunes ou adultes.

Le monde moderne et la taille d'ALC nous conduisent à avoir les réflexes et les préoccupations d'une entreprise à but non lucratif. Nos décisions sont liées à des impératifs budgétaires, nous devons protéger et assurer l'emploi des salariés dans de bonnes conditions, nous devons développer et gérer notre patrimoine.

Notre association se rapproche de plus en plus d'un secteur en plein essor, l'économie sociale et solidaire.

La spécificité du travail social et la plus-value associative sont mises en valeur et revendiquées dans le Projet d'Entreprise Associative d'ALC :

Nous partageons des valeurs morales et philosophiques définies

Nous sollicitons et animons la participation de bénévoles

Nous avons recours à des modes de financements ouverts.

Le Projet d'Entreprise Associative garde donc ses **fonctions traditionnelles**.

Pour tous les intervenants d'ALC, il doit être :

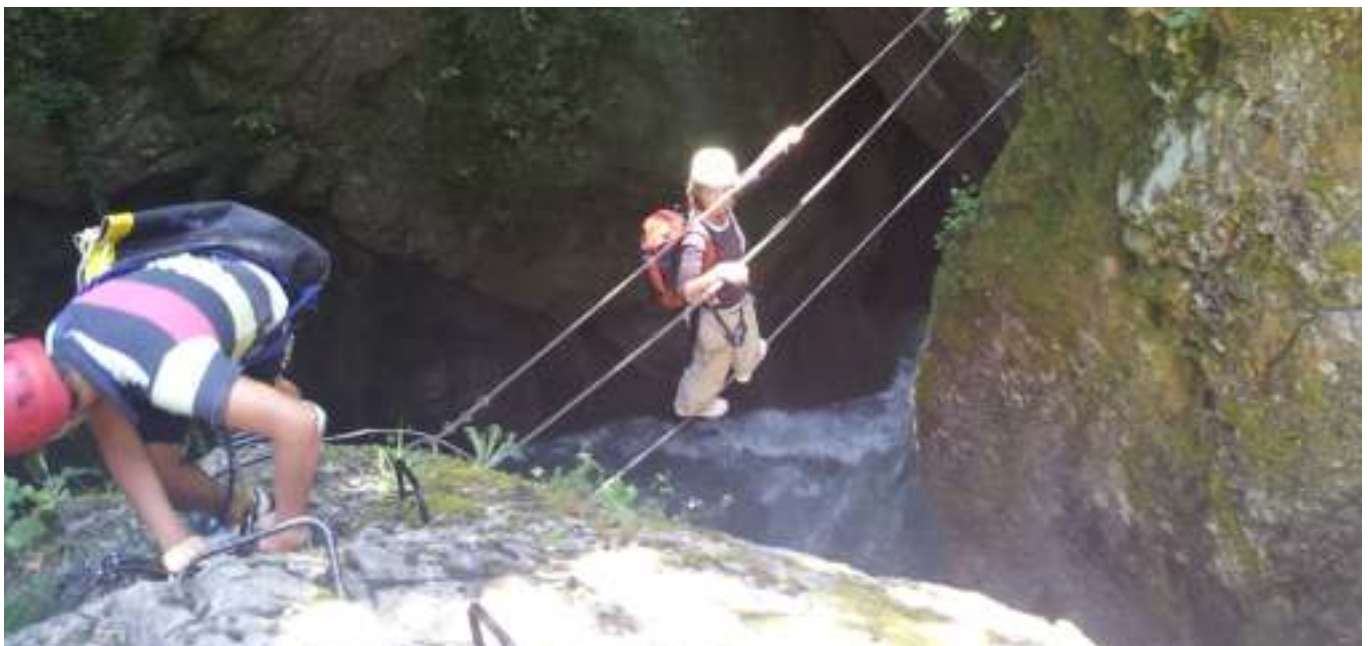
- Une référence
- ◆ Un guide
- ◆ Un support
- ◆ Un outil de gestion.

Pour les partenaires et adhérents, il est le reflet d'une volonté d'être au cœur de l'action sociale.

Ce Projet d'Entreprise Associative présente ce qu'est notre association et ce qu'elle veut devenir dans son nouvel environnement, en indiquant les actions nécessaires à cette évolution. Il comprend donc **2 parties** :

Un socle formé de nos valeurs et orientations stratégiques pour les 5 années à venir

Un plan d'action, en annexe, évalué et révisé annuellement.



LES ANCRAGES D'ALC

UNE IDENTITÉ ENRICHIE PAR LA VIE



L'histoire d'ALC, reconnue d'utilité publique, commence à la fin de la seconde guerre mondiale. Deux cheftaines scoutes, Monique Gilletta de Saint Joseph et Jeanine Pennone, découvrent la misère des enfants et adolescents du Vieux Nice. En 1949, pour répondre aux besoins de ces jeunes, elles fondent l'association Montjoye dont le but est « la rééducation des enfants en danger moral ». En 1958, celle-ci reprend une association en voie de dissolution, l'*CŒuvre de Patronage des Enfants abandonnés ou traduits en justice et d'Assistance aux détenus et libérés des Alpes Maritimes*, fondée en 1911,

et reconnue d'utilité publique en 1923. Cette association rénovée et rebaptisée donne naissance à ALC (Accueil Loisirs Culture). Montjoye continue de s'occuper des enfants et ALC prend en charge les jeunes adultes et en particulier les jeunes filles qu'il faut protéger de la prostitution. Mais pendant une quinzaine d'années les deux associations vivent en symbiose avec le même conseil d'administration.

En 1973, ALC prend sa totale autonomie. Elle s'investit alors fortement dans la protection de l'enfance, en accord avec les services d'aide à l'enfance. Dans les années 1980, l'accès à l'hébergement et l'accompagnement vers l'insertion deviennent des objectifs affichés ; de nouveaux dispositifs sont créés à la demande et avec l'appui de la DDASS. Pour mieux correspondre à ces nouvelles activités, il est décidé en 1993 de garder le sigle mais avec un nouveau contenu : ALC pour Accompagnement, Lieux d'accueil, Carrefour éducatif et social. S'affirme ainsi l'orientation généraliste du travail social accompli. L'association devient un acteur central de l'urgence sociale et signe de nombreux partenariats.

Les années 2000 marquent un engagement renforcé envers les

publics étrangers concrétisé par l'ouverture d'un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile et la fusion avec l'ASSIC (Association Solidarité Insertion Citoyenneté). Dans un contexte économique et social devenu plus difficile, ALC maintient le cap et mène à bien la fusion avec CAS (Chrétiens Antibes Solidarité), avec pour conséquence la création d'une filiale d'insertion par l'économique, Emploi et Services 06, puis successivement la filialisation de PEPS (Association Pour l'Emploi Paillon Solidarité) en 2014 et de l'ADS (Association pour le Développement Social) en 2015.

L'ADS choisira de transformer cette filialisation en fusion en 2017. Ces fusions et filialisations élargissent les moyens et champs d'action de l'association. Elles enrichissent aussi ses pratiques professionnelles, ses réflexions et sa culture associative.

L'histoire d'ALC, constitutive de son identité, n'est donc pas seulement celle d'une association qui grandit mais d'une association qui se diversifie et évolue pour répondre aux besoins nouveaux des personnes qu'elle accueille et aux transformations de la commande publique. Elle est de plus en plus une entreprise associative à vocation sociale.

DES CONVICTIONS ET DES PRATIQUES

ALC inscrit son action dans le respect :

Des Déclarations des Droits de l'Homme et des Conventions internationales,

Des valeurs de la République : Liberté, Égalité, Fraternité, Des lois en vigueur.

Elle est particulièrement attentive aux droits des enfants et des jeunes, au refus de toute discrimination, et à l'égalité entre hommes et femmes.

En outre, son projet et ses modes

d'intervention sont sous-tendus par des valeurs et des principes propres, issus de son histoire.

Les valeurs qui l'animent sont :

La confiance en l'homme et dans sa capacité à évoluer

La prise en compte de la personne dans sa globalité.

Le respect des droits des personnes accueillies et de leur famille
Le refus de l'injustice et de la misère
La promotion de la citoyenneté
La défense de la laïcité et de la liberté de conscience
L'éducation à un mode de développement durable et équitable
Le développement des ressources de l'association au profit d'actions de solidarité.

Tous les acteurs d'ALC veillent à la mise en œuvre de ces valeurs dans le respect des principes d'actions suivants :

Rechercher le dialogue en toute situation

Aller vers ceux que leur détresse empêche de demander

Sécuriser les personnes accueillies, puis s'appuyer sur leurs ca-

pacités et les responsabiliser

Développer les actions de prévention

Travailler de manière décloisonnée et en partenariat

Faire vivre une organisation dynamique et innovante en matière de ressources humaines.



UNE MISSION, DES DIRECTIONS D' ACTIONS

ALC, depuis sa création, a pour mission principale "de prendre toute initiative pour l'insertion des personnes en difficulté" (article 1^{er} des statuts).

Cette mission implique d'abord une gestion rigoureuse des budgets alloués et la volonté d'un travail social de qualité. Elle se déploie dans plusieurs directions d'actions, confiées au fil du temps par les pouvoirs publics :

Répondre à l'urgence sociale

Héberger, aider à se loger

Protéger l'enfance et la jeunesse

Soutenir les parents en difficulté dans leur fonction parentale

Lutter contre la traite des êtres humains

Accompagner, faciliter l'accès aux droits, faire médiation

Aider à préserver ou retrouver la santé

Développer des actions de prévention auprès de tous publics

Favoriser l'accès à l'emploi

Développer les dispositifs de mise au travail (insertion par l'activité économique)

Partager l'expertise acquise et former des professionnels

Alerter les pouvoirs publics et la société sur le vécu des personnes en difficulté.

Cette mission concerne des personnes de tout âge et de toute nationalité, qui vivent seules ou en famille quelle qu'en soit la composition.

LE CONTEXTE



Les dix ans écoulés ont vu d'importantes transformations du contexte dans lequel agit ALC : il lui faut donc comprendre les enjeux et anticiper les évolutions nécessaires.

UNE SOCIÉTÉ TRANSFORMÉE

L'économie française a connu des pertes d'emplois d'une ampleur inédite, en même temps que l'émergence de multiples innovations (produits et services, technologies, organisations des entreprises...). De nombreux indicateurs montrent une augmentation des inégalités et une dégradation de la situation des plus modestes.

D'où un accroissement de la demande d'aide sous toutes ses formes, et des inquiétudes pour l'avenir de certains groupes : familles mono parentales, jeunes de moins de 25 ans, retraités ayant connu une vie professionnelle précaire. En effet, nombre de personnes en difficultés vivent une succession de ruptures et l'absence de perspectives.

La société tout entière évolue :

- ◆ Délitement du lien social, généralisation des comportements consuméristes
- ◆ Relations interpersonnelles percutées par les technologies de communication

Pour ALC, la signature de deux Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, avec le Département et avec l'Etat, donne une meilleure visibilité, mais sur des budgets en forte diminution, entraînant la réduction de la capacité d'accueil de certains services. Réorganisations et innovations restent des obligations.

Le risque d'une baisse drastique

- ◆ Creusement des inégalités
- ◆ Augmentation des troubles et pathologies psychiatriques sans réponses adaptées
- ◆ Durcissement des clivages socioculturels ; émergence d'une violence radicale ; fragilisation des institutions républicaines
- ◆ Guerres et migrations de masse

Mais aussi :

- ◆ Affirmation d'un fort attachement à la liberté d'expression et de conscience, et à la richesse d'une société plurielle
- ◆ Formes nouvelles d'engagement citoyen et d'actions contre la misère
- ◆ Prise de conscience de la nécessité de produire et consommer de manière plus équitable et plus durable.
- ◆ Forte sensibilisation aux questions d'environnement et de santé

Toutes ces évolutions se constatent chez les personnes qu'ALC accueille. Elles continueront de façonner le travail social et le fonctionnement des services.

des moyens d'action semble faible, mais ne peut être ignoré.

2) Les rapports entre financeurs publics et associations sociales ont changé de nature :

- ◆ Généralisation des appels d'offre et des CPOM
- ◆ Multiplication et complexité des réglementations et des normes

DES POLITIQUES PUBLIQUES EN ÉVOLUTION

1) Les pouvoirs publics ont fait, pour les affaires sociales, des choix budgétaires qui rendent difficile de répondre à l'augmentation des demandes et des besoins.

- ◆ Obligation de résultat sur des champs qui échappent aux associations (emploi, logement)
- ◆ Non prise en compte du temps nécessaire à la reconstruction des usagers et exigences de sorties rapides des dispositifs.

Les associations sont placées dans une situation où les professionnels ne peuvent guère faire valoir leur expertise, alors même que les pouvoirs publics savent en avoir besoin.

3) Les modalités de prise en charge dans le secteur social évoluent :

- ◆ Multiplication et pérennisation des réponses en urgence, compte tenu de l'insuffisance des mesures de prévention et d'insertion
- ◆ Renforcement des droits des usagers et de leur participation
- ◆ Travail social collectif, alternatives à l'hébergement, suivis hors institutions, individualisa-

tion des réponses.

- ◆ Recherche de solutions innovantes pour les situations actuellement sans réponse.

4) Le paysage des acteurs de l'action sociale se modifie autour d'ALC :

- ◆ Fondations et mécénat d'entreprises
- ◆ Actions auto financées
- ◆ Associations d'envergure nationale investissant de nouvelles activités, ou de nouveaux lieux
- ◆ Entreprises privées intéressées par ces activités
- ◆ Disparition de certaines associations, petites ou moyennes ; obligation de fusion ou mutualisation pour d'autres.

Il faut donc qu'ALC engage une démarche volontariste pour faire

prendre en compte sa connaissance des besoins sans réponse et sa capacité à inventer des solutions.

Et, si les financements publics restent, pour ALC, le socle naturel de son fonctionnement et de son développement, la recherche de nouvelles ressources et la coopération interassociative sont désormais une nécessité.



LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Populations en difficulté

OBSERVER L'ÉVOLUTION DES BESOINS, INNOVER ET DÉVELOPPER NOTRE OFFRE FACE AUX BESOINS SANS RÉPONSE

Personnes accueillies

ENCOURAGER ET SOUTENIR LA PARTICIPATION CITOYENNE

Professionnels

SOUTENIR LES PROFESSIONNELS DE L'ASSOCIATION

Partenaires

DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS

Pouvoirs publics

PROMOUVOIR L'ASSOCIATION

Société

DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans ce contexte, ALC poursuit ses efforts d'adaptation aux évolutions de la société et des politiques publiques. Convaincue de la plus-value associative et de l'intérêt d'un dialogue constructif avec ses partenaires publics comme avec l'ensemble de la société, elle entend se mobiliser pour rester un acteur présent et vigilant dans le monde social.

Après une analyse fine de ses forces et de ses faiblesses face aux défis qu'il lui faut affronter, elle pense nécessaire et possible d'évaluer selon 6 orientations stratégiques et se fixe 24 objectifs qui guideront son action dans les cinq ans à venir.

I - "OBSERVER L'ÉVOLUTION DES BESOINS, INNOVER ET DÉVELOPPER L'OFFRE FACE AUX BESOINS SANS RÉPONSE"

Mieux observer pour assurer les fonctions de diagnostic et d'alerte

Concevoir et mettre en œuvre des projets innovants

Élargir notre champ d'activité pour répondre aux besoins fondamentaux des personnes en difficulté

Développer des réponses adaptées aux situations des personnes, en cohérence avec les orientations des politiques publiques

Développer des dispositifs de mise au travail (insertion par l'ac-

tivité économique)

II - « ENCOURAGER ET SOUTENIR LA PARTICIPATION CITOYENNE »

Favoriser la participation des personnes accueillies et généraliser la co-élaboration des projets qui les concernent

Encourager et accompagner les actions collectives créatrices de lien social

Faire appel à des bénévoles dans l'intérêt des personnes accueillies

Promouvoir une attitude éco-responsable

III - "SOUTENIR LES PROFESSIONNELS DE L'ASSOCIATION "

Maintenir un bon niveau d'exper-

tise par la formation continue

Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la mobilité professionnelle

Maîtriser l'impact des nouvelles technologies de l'information et la communication sur l'évolution du travail social

Mettre en place une organisation apprenante et un management de la connaissance

Mutualiser au sein de l'association les outils et les moyens

Sensibiliser les salariés aux enjeux du développement durable dans le fonctionnement des établissements et services

IV - "DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS"

Renforcer les coopérations inter institutionnelles

Etre ouverts aux opportunités et aux demandes de coopération ou de regroupements associatifs

Rechercher des mécènes pour des

projets ou pour du mécénat de compétences

Développer l'autofinancement par des activités rémunérées

V - "PROMOUVOIR L'ASSOCIATION"

Faire valoir notre expertise en matière de connaissance des publics en difficulté et de formation des acteurs qui interviennent auprès d'eux

Plaider pour notre action auprès des autorités administratives et des responsables politiques, et être actifs dans les lieux de décision sur les politiques publiques.

VI - "DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SOCIÉTÉ CIVILE"

Mieux communiquer auprès du grand public sur nos actions et leur plus-value pour la société

Accroître le nombre de nos adhérents et leur implication

Initier des études et recherches

avec des partenaires universitaires ou associatifs

Ces orientations font l'objet d'un plan d'action thématique et chronologique.

Un comité de suivi du PEA sera mis en place.

Chaque année, un point d'évaluation permettant de mesurer l'avancée des actions menées et leur impact sera fait.

Et le plan de l'année suivante sera élaboré...



Chantier d'insertion - Mur en pierres sèches - ES06

UNE GOUVERNANCE ET UNE DIRIGEANCE PARTICIPATIVES



Le fonctionnement d'ALC repose sur des pratiques spécifiques, mises en place progressivement, pour répondre à cinq volontés :

- ◆ Implication des membres du Conseil d'Administration
- ◆ Participation des salariés à la conception des actions
- ◆ Participation des personnes accueillies à la dynamique de l'association
- ◆ Ouverture aux demandes de coopération d'autres associations
- ◆ Adaptation au réel.

I. DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION TRÈS IMPLIQUÉS

Ils participent, comme référents, à la vie des pôles et des établissements, et assurent la gouvernance avec le Directeur Général de l'association.

Déjà présents dans certaines instances extérieures, les administrateurs devront renforcer et élargir cette présence, notamment :

Dans les instances de l'économie sociale et solidaire

Dans les organismes territoriaux parapublics, acteurs du logement et de l'action sociale

Dans les organismes régionaux et nationaux comme la Fédération des acteurs de la solidarité et l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uniopss).

II - DES SALARIÉS QUI PARTICIPENT À LA CONCEPTION DES ACTIONS

Aujourd'hui structurée en pôles, services et filiales, ALC s'est adaptée à des demandes nouvelles, en particulier pour accompagner les CPOM.

Les salariés sont invités à la réflexion d'ALC sur tous ses projets importants qui amélioreraient son efficacité.

L'expertise de certains d'entre eux devra être davantage valorisée et sollicitée, en particulier pour des actions de formation.

Les cadres hiérarchiques sont attachés à un mode de management participatif.

Les plans de formation devront être renforcés, notamment dans le sens d'un accroissement des aptitudes à la conduite de projet.

III - UNE ASSOCIATION FAVORISANT LA PARTICIPATION DES PERSONNES ACCUEILLIES À SES INSTANCES DE DIRIGEANCE ET DE GOUVERNANCE

Aujourd'hui, tous les pôles et services ont mis en place des Con-

seils de Vie Sociale et/ou des groupes de parole pour entendre et prendre en compte l'avis des personnes accueillies (loi 2002-02).

L'association a le projet de leur ouvrir aussi les comités de liaison, les moments de réflexion sur les Projets d'Etablissement, et de les inviter aux CA quand l'ordre du jour s'y prête. Les plans de formation devront soutenir cette ambition.

IV - UNE ASSOCIATION OUVERTE AUX DEMANDES DE COOPÉRATION ET DE SOUTIEN

ALC a toujours coopéré avec le tissu associatif local. Elle a ainsi développé des compétences reconnues dans la filialisation et la fusion associative.



Elle devra, pour les 5 ans qui viennent, rechercher des démarches innovantes et saisir de nouvelles opportunités qui renforceraient ou complèteraient ses propres actions.

Ces coopérations n'auront de sens qu'avec des partenaires qui partagent les valeurs d'ALC.

Le réalisme et l'innovation caractérisent ces pratiques associatives et permettent à ALC de s'adapter quand nécessaire.

QUELQUES ACTIONS RETENUES POUR LA PREMIÈRE ANNÉE

Le plan d'action est composé de 6 orientations stratégiques, 24 objectifs et de 43 actions. Ci-dessous quelques exemples :

ORIENTATION 1 : OBSERVER L'ÉVOLUTION DES BESOINS, INNOVER ET DÉVELOPPER NOTRE OFFRE FACE AUX BESOINS SANS RÉPONSE

Objectif 2 - concevoir et mettre en œuvre des projets innovants :

Fiche action 1-2 : Création d'un poste de chargé de projet disposant des compétences requises pour assurer le veille relative aux appels à projets, coordonner les appels d'offre et le projets, faire le lien avec le financeurs et les directeurs de pôles.

ORIENTATION 2 : ENCOURAGER ET SOUTENIR LA PARTICIPATION CITOYENNE

Objectif 8 - faire appel à des bénévoles dans l'intérêt des personnes accueillies :

Fiche action 2-3 : Organisation de l'action bénévole. Ouvrir nos éta-

blissements sur la société civile, enrichir nos pratiques de compétences multiples hors du champ social - nommer des administrateurs référents.

ORIENTATION 3 : SOUTENIR LES PROFESSIONNELS DE L'ASSOCIATION DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ

Objectif 11 - développer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la mobilité professionnelle :

Fiche action 3-2 : créer un groupe « MobilitéS » chargé de faciliter , évaluer et formaliser les mobilités internes et externes.

Objectif 15 - sensibiliser les salariés aux enjeux du développement durable dans le fonctionnement des services :

Fiche action 3-12 : Diagnostiquer les moyens d'action suivant les établissements et services.

ORIENTATION 5 : PROMOUVOIR L'ASSOCIATION

Objectif 20 - faire valoir notre expertise en matière de connaissance des publics en difficultés et de formation des acteurs qui interviennent auprès d'eux :

Fiche action 5-1 : événements et formation : une expertise reconnue. Concevoir un événement annuel avec élus, médias et responsables des pouvoirs publics.

ORIENTATION 6 : DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SOCIÉTÉ CIVILE

Objectif 23 - accroître le nombre de nos adhérents et leur implication :

Fiche action 6-7 : trouver et fidéliser des adhérents; leur faire découvrir les réalités vécues par les personnes en difficulté et les actions que nous menons; en faire des défenseurs d'ALC.



L'ASSOCIATION ALC EN QUELQUES REPÈRES

PROTECTION DE L'ENFANCE

- Centre maternel
- Maison d'enfants
- Action éducative à domicile
- Action éducative en milieu ouvert
- Prévention spécialisée
- Placement à domicile
- Soutien aux familles d'accueil



PROTECTION DES MAJEURS

- Mesures d'accompagnement social personnalisées

URGENCE SOCIALE

- Téléphonie sociale (115)
- Centres d'hébergement et de réinsertion sociale urgence
- Places d'accueil d'urgence



(RÉ)INSERTION

- Centres d'hébergement et de réinsertion sociale
- Accompagnement des personnes allocataires du RSA.
- Ateliers d'adaptation à la vie active

INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

- Associations intermédiaires
- Chantier d'insertion

PRÉVENTION ET MÉDIATION

- Accompagnement et protection des personnes prostituées et/ou victimes de la traite des êtres humains.
- Médiation et accès aux droits des personnes issues de l'immigration.

DEMANDE D'ASILE

- Centre d'accueil pour demandeurs d'asile



LOGEMENT

- Mesures d'accompagnement social lié au logement

Au 1er juillet 2017, l'association est organisée en 6 pôles et un siège administratif.

350 salariés ont pour mission de mettre en œuvre ses projets.

18 administrateurs bénévoles composent son conseil d'administration.

12 900 ménages ont été aidés en 2016.

2 associations inscrites dans le champ de l'insertion par l'activité économique lui sont affiliées :

- ◆ Emplois et Services 06
- ◆ Pour l'Emploi Paillon Solidarité

8 permanents ont en charge les activités de ces deux associations. 100 salariés en insertion y ont été accueillis en 2016.

