



Projet Associatif

validé lors de l'Assemblée Générale
Extraordinaire du 23 octobre 2024



Octobre 2024 - Octobre 2029



Sommaire

1. Préambule

Page 3

- 1.1 Qu'est-ce que la grande pauvreté et la grande exclusion ?
- 1.2 Qui sommes-nous ?
- 1.3 Quelles sont nos missions ?

2. Pourquoi un projet associatif ?

Page 4

3. Eléments de contexte

Page 5

4. Nos valeurs: Les principes d'action de L'Avitarelle

Page 6

- 4.1 Reconnaître et respecter la dignité de chacun
- 4.2 L'Accueil inconditionnel
- 4.3 La Continuité de l'accompagnement
- 4.4 L'individu est au cœur de son action et acteur de son projet
- 4.5 Attachée aux principes fondamentaux du vivre ensemble

5. Principes éthiques de l'action menée par les services

Page 8

- 5.1 Le principe de proximité
- 5.2 Le principe de l'intersubjectivité
- 5.3 Le principe de l'engagement

6. Politique des Ressources Humaines

Page 10

- 6.1 Le recrutement
- 6.2 La formation

7. Nos engagements envers :

Page 12

- 7.1 Les personnes en situation de grande exclusion
- 7.2 Les familles et les proches
- 7.3 Les professionnels
- 7.4 Les bénévoles
- 7.5 Nos adhérents, financeurs et donateurs

8. Une organisation au service de ses missions

Page 18

- 8.1 Le Conseil d'Administration et le Bureau
- 8.2 Les modalités de la gouvernance associative
- 8.3 Le siège

9. Nos projets et perspectives à 5 ans

Page 21

10. Conclusion

Page 22

Annexes : Fiches Action

Page 23



Préambule

Qu'est-ce que la grande pauvreté et la grande exclusion ?

Il y a 30 ans, paraissait le rapport présenté au nom du Conseil économique et social par Joseph Wresinski, « Grande pauvreté et précarité économique et sociale ». « Le scandale de la grande pauvreté et de ses causes profondes doit être porté au cœur du débat public. Il faut rappeler la nécessité d'associer les intervenants associatifs dans le combat contre la misère, avec les personnes qui en sont victimes. »

Qui sommes-nous ?

L'association L'Avitarelle, créée en août 1990, à l'initiative de quelques personnes mobilisées lors du décès de personnes à la rue, a pour objectif de participer au maintien et à la restauration de la dignité de la Personne en grande exclusion sociale, de pourvoir à son logement et à sa subsistance, de favoriser son insertion dans le tissu social. Pour poursuivre son but, l'association a mis en place et gère des services.

L'association est membre de la Fédération des Acteurs de la Solidarité et de L'URIOPSS Occitanie.

Quelles sont nos missions ?

Les missions des professionnels œuvrant dans les différents services de L'Avitarelle sont d'aller à la rencontre des personnes à la rue en situation de grande exclusion sociale, de tisser du lien avec elles, de leur permettre d'accéder à leurs droits sociaux, d'accéder aux soins et au logement et de leur proposer un accompagnement pluridisciplinaire.

Pourquoi un projet associatif ?

La réforme du secteur social et médico-social souhaitée dans le cadre de la loi 2002-2, la procédure d'appels à projets et les démarches d'évaluation externe amènent l'ensemble du monde associatif à repenser ses modalités de fonctionnement et ses perspectives d'avenir.

Dans le même temps, le contexte et l'environnement dans le secteur Accueil Hébergement et Insertion évoluent rapidement : augmentation des demandes d'hébergement, évolution des publics, besoin très important d'ouverture de places d'hébergement, nouvelles problématique notamment du vieillissement des personnes à la rue, développement du logement d'abord et du « un chez soi d'abord »...

Les évolutions sociétales décrites ci-dessus et les contraintes administratives et financières obligent l'actualisation de son projet associatif pour consolider les axes prioritaires d'action. Cela passe par l'inscription forte de l'Association dans le réseau partenarial des acteurs du champ social et médico-social du territoire. Dans ce contexte de multiples tensions, l'association doit être capable d'innover dans des réponses alternatives concrètes car adossées à des dispositifs crédibles et portées par des équipes engagées dans l'accompagnement de situations complexes (au sens de E. Morin), ce qui répond à une forte attente des autorités de tarification et de contrôle. L'association doit les décliner en restant attentive à ses choix et postures éthiques comme une référence, pour garder le sens des actions.

Ce projet se décline autour de valeurs et d'engagements qui prennent corps au sein d'une organisation au service de ses missions et de ses projets. Il se nourrit de tous les travaux menés par les équipes de l'Avitarelle au travers des rapports d'activité, projets de service et des évaluations internes et externes, mais aussi par les partenaires.



Éléments de contexte

En début 2024, comme en 2016, nous retrouvons les deux informations importantes :

- D'une part, l'augmentation de la population de la Métropole Montpellieraine se maintient à la 1ère place dans les métropoles avec une augmentation de la densité de la ville de plus de 10% en 10 ans.; concernant toutes les classes d'âge mais plus marquée pour les plus âgées ; les plus de 60 ans seraient 1,5 fois plus nombreux en 2040 qu'en 2013 ; les plus de 80 le double ;
- D'autre part, un taux de pauvreté particulièrement élevé : près de 1 ménage sur 4 concerné dans la ville de Montpellier, en faisant la 4ème métropole en matière de pauvreté, surtout pour les retraités, les jeunes et les familles monoparentales ; avec des quartiers QPV très impactés, éléments retrouvés dans le rapport sur l'Analyse des Besoins Sociaux pour la ville de Montpellier. Cette pauvreté / précarité s'associe avec des facteurs d'aggravation comme la consommation de boissons alcoolisées, de tabac, ou la prévalence élevée de diabète et d'obésité.

Pour ce qui est du Sans-Abrisme, puisqu'il n'y a aucune donnée dans le rapport sus-cité, nous avons été recherché dans le rapport de la Nuit de la Solidarité de mai 2023, pour avoir les chiffres estimatifs de 2794 personnes sans domicile dont 59% hébergées à hôtel ou en urgence et 11% à la rue ; chiffres en augmentation notamment pour les femmes. Les rapporteurs font un certain nombre de recommandations dont le respect des appartenances familiales et amicales, le respect des rythmes de vie et de la mendicité, celle d'être vigilant aux difficultés d'accès à l'hébergement pour des ressortissants des pays de l'UE ou hors UE et d'avoir une action renforcée sur l'accès et l'accompagnement aux soins.

Sur la question des femmes en grande précarité, le rapport annuel 2023 du Secours Catholique insiste sur le fait que ce sont elles qui sont les premières victimes de la pauvreté. Il insiste aussi sur le problème du non-recours aux droits sociaux avec 1/3 de non recours pour ceux éligibles. Enfin, il émet des recommandations pour développer une société qui prenne soin et qui protège en permettant aux personnes de pouvoir dormir sans crainte et de subvenir à leurs besoins vitaux et à ceux de leurs proches

Historiquement, les actions de l'Association concernent Montpellier.

Cette évolution s'est faite à l'élargissement de la zone d'intervention au regard des besoins exprimés sur certains territoires métropolitains ou non, de la demande vis-à-vis des équipes du fait de la reconnaissance de leur expertise tout en étant attentif aux moyens alloués pour ne pas déstabiliser l'ensemble.

Aujourd'hui, plus de 80% des subventions et dotations reçues par l'association proviennent des services de l'Etat, via la DDETS au titre des actions menées dans le cadre des dispositifs relevant de l'A.H.I. (accueil, hébergement insertion).

Depuis 2024, l'association a mis en place des LHSS (lits halte soins santé), nommé Bona Santat, pour répondre aux besoins de santé des publics rencontrés ou accompagnés avec notamment la question prégnante des comportements addictifs. Cela permet d'avoir un nouvel interlocuteur en l'occurrence l'ARS Occitanie.



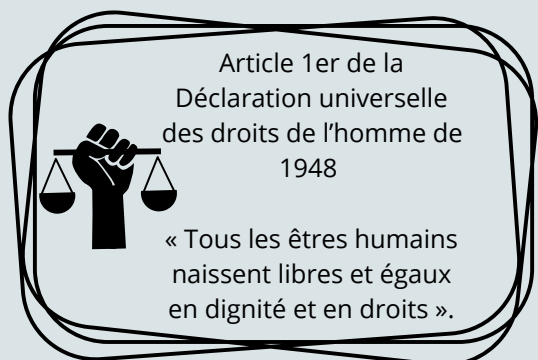
Nos valeurs:

Les principes d'action de l'Avitarelle

Les personnes accueillies souvent dans des situations de grande détresse nécessitent une intervention d'urgence pour répondre aux besoins primaires, pour ensuite aborder les conditions d'une (re)construction de l'autonomie sociale. Cela nécessite une approche globale des problèmes des personnes rencontrées et/ou hébergée.

L'association est guidée dans son action selon un **principe essentiel** :

Reconnaître et respecter la dignité de chacun : dans une rencontre d'égal à égal, sans jugement de valeur; centrée sur l'écoute, l'attention à l'autre, l'intérêt pour ce qu'il est, en l'accueillant avec ses potentialités. En étant attentif à la Confidentialité des échanges...



Article 1er de la
Déclaration universelle
des droits de l'homme de
1948

« Tous les êtres humains
naissent libres et égaux
en dignité et en droits ».



L'association est attachée aux principes de l'action sociale dans le cadre de l'hébergement et du logement :

o **L'Accueil inconditionnel** : pour un accès sans sélection au dispositif d'urgence sociale. Ce principe pourrait être mis en cause vu le contexte politique et sociétal actuel.

o **La Continuité de l'accompagnement** : Tout engagement pris se doit d'être poursuivi tant qu'aucun relais n'a été mis en place, notamment dans le cadre de partenariats forts.

Dans son action auprès de la personne, l'association n'intervient pas à la place, mais **avec celle-ci**; elle a pour principe de **toujours rechercher ses potentialités** pour les valoriser.

L'individu est au cœur de son action et acteur de son projet. Recueillir sa parole est essentielle pour individualiser l'intervention et permettre des améliorations dans les pratiques professionnelles. Elle reconnaît aussi l'importance de **l'approche collective** de l'accompagnement, parfois plus fécond avec l'intérêt pour le développement d'ateliers inter-services.

L'association se veut **laïque** dans son écoute et son intervention mais aussi dans son fonctionnement.

L'association **défend les principes fondamentaux du vivre ensemble** :

- o Égalité de traitement des personnes accueillies
- o Respect du droit et des droits fondamentaux des personnes
- o Respect du voisinage, des institutions...
- o Refus des exclusions, des inégalités, des discriminations, des injustices
- o Refus de la violence

L'association s'inscrit dans son environnement, en s'appuyant et développant des réseaux de partenariat permettant d'améliorer les services rendus auprès des personnes rencontrées.

Ces principes d'action et références sur lesquels s'appuie l'association, engagent collectivement toutes les personnes qui y œuvrent : les adhérents, et en particulier les administrateurs, les bénévoles, et les salariés dans le cadre de leur engagement professionnel.

Principes éthiques de l'action menée par les services

Le principe de proximité

Un seul lieu pour établir la relation, support de l'accompagnement : c'est la proximité avec la bonne distance. Elle seule permet l'Accueil et la Rencontre. Celle-ci est l'élément indispensable dans la posture de se soucier de l'autre. C'est ce qui s'appelle le travail social de proximité en capacité de faire du lien, de renforcer les liens existants, de faire cohésion sociale.



Le principes de l'intersubjectivité

Une intervention éthique basée sur l'intersubjectivité oblige à une posture de doute et de relation. Considérer l'autre comme sujet et non comme objet de l'intervention implique une certaine authenticité dans la relation et une attitude de bienveillance. La relation se fait avec empathie, avec la capacité de percevoir le vécu émotionnel de l'autre et de le lui restituer. L'accompagnement du sujet se fait dans son environnement, dans sa complexité, avec une dose de flou, une relativité certaine, une compréhension inachevée. Intersubjectivité aussi à l'œuvre dans l'équipe = interdisciplinarité pour éviter la recherche de la maîtrise toute puissante.

Le principe de déplacement

« L'aller vers » : approche invitant les travailleurs sociaux à sortir physiquement de leurs bureaux pour aller au-devant des personnes dans le besoin, dans les lieux où ils vivent, alors qu'ils ne demandent rien.

Action importante pour lutter contre les inégalités sociales et agir sur la question du non-recours aux droits.



Le principe de mise au travail de la réflexion éthique

Vue l'évolution paradoxale de notre société moderne qui valorise la notion de dignité humaine mais par ailleurs maltraite les « indignes », l'association veut se doter d'un espace de réflexion éthique, instance autonome, interdisciplinaire et consultative afin d'apporter des recommandations sur la réponse « la plus ajustée ». comme le dit Cynthia Fleury, cela nécessite de mettre en œuvre une « clinique de la dignité ».



Le principe de l'engagement

L'engagement indispensable en travail social doit se faire avec mesure pour faire faire plutôt que faire, pour durer et ne pas endurer. Cela se fait avec responsabilité. Avec un esprit critique pour une analyse des risques afin de veiller à la non nocivité des actions menées auprès des populations concernées. S'engager dans l'activité associative c'est être critique par rapport à la société actuelle et vouloir participer à un idéal de services chargés de la restauration de liens solidaires interhumains.

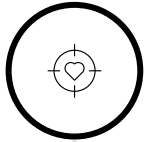
Le principe de la transition écologique dans le travail

Vue les enjeux liés au réchauffement climatique, l'association doit enclencher une réflexion forte sur les questions de mobilité douce, de maîtrise de l'énergie, de réduction du papier, de recyclage...



POLITIQUE

Des ressources humaines



Dans le secteur social et médico-social, le facteur humain constitue l'essence même de nos métiers. Il est l'élément essentiel sur qui repose la qualité de l'accompagnement des usagers.



Une politique de gestion des ressources humaines cohérente prend en compte les besoins de l'Association et ceux des salariés. Elle se veut active, dynamique et co-construite pour mieux faire face aux situations de changement et aux nécessaires adaptations.

Dans un contexte économique et social complexe, les compétences des salariés, leurs capacités d'évolution et leur engagement sont autant d'atouts qui permettent de faire face à ces tensions.

La politique RH doit donc conduire en amont une politique judicieuse en matière de recrutement.



Elle doit permettre une bonne cohésion sociale et l'émergence d'une identité avec des valeurs communes pour l'ensemble de ses salariés grâce à la formation, à une politique de prévention des risques psycho-sociaux et à la mobilité interne, ainsi que par la gestion des relations sociales.

Le recrutement

L'Association a pour ambition d'attirer en son sein les professionnels les plus à même de mener à bien les missions qui lui sont confiées. L'Association considère les Hommes comme l'élément essentiel de la réussite de ses activités.

Ce processus de recrutement doit être structuré, objectif et relativement fiable pour sa réussite et en limiter les échecs (guide de recrutement, fiches de poste/offres d'emploi, formation aux techniques d'entretien de recrutement, mise en place d'outils de recrutement).

L'Association doit développer l'accueil de ses nouveaux salariés. L'intégration effectuée dans un climat de confiance et de coopération crée les conditions favorables à la bonne mise en œuvre des projets d'accompagnement des personnes concernées ainsi qu'à l'épanouissement de ses salariés. Il faut mettre en œuvre les conditions d'accueil optimales des nouveaux-velles embauché-e-s (parcours d'intégration, tutorat/parrainage, livret d'accueil et d'intégration, entretien de fin de période d'essai/fin de CDD...)

Il faut aussi élaborer un parcours d'accompagnement favorisant le développement professionnel dans la durée (entretien annuel professionnel, formation, perspectives d'évolution...), pour favoriser la bonne intégration des salarié-e-s, maintenir leur motivation et les fidéliser durablement.

La formation

La compétence des salariés doit constituer un axe prioritaire. Pour ce faire, l'Association fait de la formation professionnelle continue et rapidement transférable dans la pratique un véritable moteur du développement des compétences et de la conduite du changement.

La politique de formation tend à être un dosage équilibré entre le développement du potentiel de ses salariés et l'amélioration de l'efficacité de ses équipes.

Elle contribue au développement des compétences individuelles et collectives dont l'association a besoin. Le plan de formation est le fruit d'une réflexion stratégique et d'une concertation impliquant tous les acteurs de la vie de l'Association (salariés, cadres et direction ainsi que les instances représentatives du personnel)

Nos engagements envers

Les personnes en situations de grande exclusion

Notre association est engagée aux côtés des plus fragiles, dans une attitude positive et bienveillante.

Dans le cadre des services qu'elle gère, l'association s'engage à respecter les fondamentaux de la bientraitance et promouvoir un accompagnement adapté à l'évolution et à l'épanouissement des personnes en situation d'exclusion sociale.



Il s'agit de :

1. Accompagner le parcours de vie dans le respect de la singularité de chacun

Un projet personnalisé est mis en place à partir de l'évaluation globale des besoins, des capacités et des rythmes de la personne pour définir des modalités d'accompagnement réalistes et réalisables. Ce projet personnalisé favorise à terme l'intégration de la personne en situation d'exclusion en milieu ordinaire (activités culturelles et sportives, professionnalisation...) afin de stimuler la communication, les possibilités de rencontre et la valorisation de soi au travers du regard des autres.

L'adaptation au rythme de la personne est un engagement fondamental aussi bien en matière d'accompagnement quotidien que de prise en charge personnalisée s'inscrivant dans un parcours coordonné.

Bien que ce projet soit discuté puis contractualisé annuellement, il est régulièrement réévalué, la prise en charge étant constamment évolutive.

Enfin, la continuité du parcours de vie de la personne implique une forte anticipation pour préparer sa sortie du service et la poursuite son parcours d'inclusion sociale.

Un travail en réseau de professionnels permet de faciliter cette période de transition. Celle-ci s'accompagne d'une réflexion sur les bénéfices et dommages liés aux durées de séjours plus ou moins longues.

2. S'assurer du bien-être de la personne dans un cadre institutionnel stable et sécurisé

Le bien-être des personnes fait l'objet d'une démarche volontariste des professionnels dans toutes les dimensions de l'accompagnement, qu'il s'agisse des besoins vitaux, du confort dans la vie quotidienne et de l'accès aux soins. Dans tous les cas, l'accord de la personne est requis. Des occasions de rencontres hors des services seront également favorisées.

Les personnes accueillies bénéficient d'une information régulière et adaptée sur l'ensemble de leurs droits. Un accompagnement et une pédagogie adaptés sont mis en place pour favoriser et valoriser l'exercice de la citoyenneté des personnes en situation d'exclusion sociale.

Il en est de même pour tout ce qui concerne l'appropriation et le respect des règles de sécurité.

Une réflexion collective régulière associant les personnes concernées permet de définir et de faire évoluer le cadre de référence des services gérés par l'association notamment par la tenue des instances de participation.



3. Permettre aux personnes en situation d'exclusion d'être actives dans les choix qui les concernent

Les professionnels accordent une attention particulière à la première prise de contact et à la mise en place d'un processus d'admission formalisé au cours duquel les perspectives sont envisagées avec la personne. Les demandes d'admission sont prises en compte dans le respect des procédures administratives officielles. Chaque projet de service validé par le conseil d'administration précise les modalités d'admission des personnes.

Nos services mettent en place des modalités de fonctionnement qui permettent aux personnes accompagnées d'exprimer leurs souhaits et de se situer comme des acteurs du service. Pour cela, les professionnels seront attentifs à l'expression de leurs demandes et de leur consentement.

4. Avoir le souci pour les personnes accompagnées de la prévention de tout acte de maltraitance et de développer une culture commune de la bientraitance

L'association porte une attention soutenue à la prévention de la maltraitance. Elle incite au signalement large des événements indésirables. Cela permet de repérer les phénomènes de violence en pratiquant une gradation. Il est réalisé une analyse de ceux-ci dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Elle souligne dans ces documents que le salarié dénonçant des actes de cette nature est sous protection juridique.

Il se développe un véritable projet institutionnel sur la bientraitance avec un travail collaboratif sur la rédaction en cours d'une charte ainsi qu'un travail pour engager une réflexion éthique sur ce sujet.

Ces thématiques ainsi que celle du harcèlement moral et sexuel avec les agissements sexistes sont prioritaires pour l'association. Elles font donc partie des actions de formation obligatoires pour les salariés.

Les familles et les proches

L'association s'engage à favoriser la re-crédation de liens avec les familles.

L'association sera attentive à répondre à toute question des personnes en situation d'exclusion sociale, de leurs proches et de tout professionnel dans le respect de la confidentialité.

Les professionnels

L'association s'engage à :

- Rechercher l'adhésion des professionnels aux valeurs de l'association,
- Valoriser leurs talents et savoir-faire,
- Leur assurer des conditions de travail tenant compte de leur fonction et de leurs responsabilités,
- Appliquer et faire vivre les règlements et codes en vigueur quant à l'organisation du travail et au droit des salariés,

- Promouvoir l'évolution professionnelle et la mobilité des personnels entre les services de l'association dans le but d'agir pour la prévention des Risques Psycho-sociaux et de lutter contre le harcèlement moral ou sexuel et les agissements sexistes,
- Assurer leur formation dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail,
- Favoriser au mieux l'intégration des nouveaux salariés dans leur service et dans l'association (dossier d'accueil remis et réunion d'accueil organisée).
- Être partenaire dans la professionnalisation des travailleurs en accueillant des stagiaires et en participant à la formation des futurs professionnels

Les bénévoles



L'association souhaiterait développer l'intervention des bénévoles pour aider aux activités du siège et à celles des services.

L'association s'engage à assurer la formation nécessaire des bénévoles afin que ceux-ci puissent effectuer leurs missions dans de bonnes conditions.

Une convention de bénévolat doit en préciser les modalités : référent, assurance, remboursement des frais, formation... Un chargé de mission doit proposer les modalités de cette action aux administrateurs.

Les adhérents, financeurs et donateurs

L'association s'engage à être transparente dans la gestion des financements publics reçus chaque année.

Elle établit des comptes rendus d'activités détaillés par service qu'elle présente à l'assemblée générale de ses adhérents et qu'elle adresse également à ses financeurs publics.

L'ensemble de ses informations comptables, validées par son Commissaire aux Comptes, et juridiques sont disponibles pour les adhérents.

Elle souhaiterait associer ses adhérents, ses donateurs et ses mécènes à la vie de l'association et de ses services, le plus souvent possible, en les invitant à des réunions et des festivités.

Vis-à-vis des autorités de tarification et de tutelle, l'association s'engage également à :

- Veiller au respect des dispositions réglementaires au sein de ses services ;
- Adopter un mode de gestion efficient des ressources publiques ;
- Étudier la pertinence de réponse aux appels à projets des pouvoirs publics se situant dans son champ de compétences ;
- Partager avec les professionnels les bonnes pratiques identifiées par leur retour d'expérience.

L'association s'est inscrite dans un processus d'évaluation de ses services. Elle reverra régulièrement le projet associatif et ses orientations afin d'améliorer sa réponse aux besoins des personnes en situation d'exclusion sociale.

Les acteurs de la société civile

L'association s'engage à :

1. Informer sur les spécificités de l'exclusion sociale, ses manifestations, ses conséquences et les moyens d'accompagnement pour développer les compétences et l'intégration des personnes qui en sont atteintes.

L'exclusion demeure encore une situation mal connue des personnes non concernées. Les préjugés et les incompréhensions mutuelles créent une distance entre ces personnes et le reste de la population.

Pour limiter le risque de marginalisation des personnes, l'association s'engage à participer aux actions de communication destinées au grand public et à fournir des informations accessibles sur l'exclusion sociale. Elle met également, au cœur du projet des services qu'elle gère, les échanges avec les tiers et l'interaction des personnes accueillies avec leur environnement.

2. Développer la solidarité en apportant tout le soutien nécessaire à ceux qui souhaitent faire une place aux personnes en situation d'exclusion sociale, notamment en les intégrant au sein de structures non spécialisées (centres de loisirs, écoles, associations sportives, milieu professionnel...)

3. Favoriser la communication entre les personnes concernées directement ou indirectement par l'exclusion et les pouvoirs publics en relayant les difficultés rencontrées et les propositions avancées.

4. Participer au débat sur l'intégration des personnes en situation d'exclusion dans la cité.

Chaque personne étant différente, il n'y a donc pas une seule réponse à apporter, mais des solutions variées en fonction des spécificités de chacun.

Notre association s'investit pour que cette diversité soit prise en compte.

5. Alimenter la réflexion sur l'intégration des personnes en situation d'exclusion sociale en milieu ordinaire et sur le développement de solutions adaptées.

Notre association entend participer activement à un changement de regard sur les personnes, sur le rôle qu'elles peuvent tenir dans notre société et sur la place qui doit leur être accordée.



Une organisation au service de ses missions

Le conseil d'administration et le Bureau

L'Assemblée Générale des adhérents approuve le rapport d'activité, le rapport moral et les comptes de l'année écoulée. Elle élit les membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration élit chaque année le Président et les membres du Bureau. Il propose la politique générale et les orientations. Il veille à la dynamique globale et est garant du bon fonctionnement de l'association.

Le Président, entouré du bureau et du Conseil d'Administration, anime l'association. Il est chargé de mettre en œuvre les orientations votées par l'Assemblée Générale et de représenter l'association auprès des financeurs et des divers organismes. Il recrute les cadres de l'association et suit avec eux le fonctionnement des services.

Les modalités de la gouvernance associative

Un règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration complète les statuts. Un document unique de délégation (DUD) précise la nature des délégations à la direction et leur étendue :

- Définition et mise en œuvre du Projet d'Etablissement,
- Gestion budgétaire, financière et comptable,
- Gestion et animation des ressources humaines,
- Relations et coordination avec les institutions et intervenants extérieurs. Chaque administrateur assure une ou plusieurs responsabilités et bénéficie d'une délégation du Président si nécessaire.

La gouvernance est attentive aux remontées d'informations. Elle apporte un soin particulier à la communication interne pour permettre une circulation de la parole plus fluide. Au sein des différentes instances, elle reste attentive à toute information préoccupante afin d'adapter le plus rapidement les modes d'intervention.

Le siège administratif

Le siège assure une fonction support auprès des services.

Il accueille, écoute et informe (journal, réunions) toute personne concernée par l'exclusion sociale.

Il veille à l'harmonisation et à la diffusion des documents prévus par les dispositions de la loi du 2 janvier 2002 relative aux établissements sociaux et médico-sociaux, dont le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le règlement de fonctionnement, le contrat de séjour, et le projet d'établissement.

Il réalise un dossier d'accueil regroupant les documents relatifs au fonctionnement de l'association pour les salariés.

Les services gérés par l'Association

L'association gère différents services qui vont de l'intervention sociale vers les personnes dans la rue avec les équipes mobiles d'urgence sociale regroupant le Samu social et la maraude, à de l'hébergement avec la résidence Acala pour les hommes isolés et la résidence Delbrel pour les femmes avec ou sans enfants, à des services de logement adapté avec la maisons relais la résidence Centr'oval, un chantier d'insertion de restauration-cuisine La Comida, des actions d'accompagnement social de personnes et de familles dans le logement et une action d'évaluation sociale auprès des mineurs non accompagnés.

Cela représente près de 300 personnes et familles accueillies, accompagnées et/ou logées.

La participation à un Groupement de Coopération Sociale et MédicoSociale GCSMS AVITALICE

Depuis juin 2020, l'association a participé à la création de ce GCSMS avec l'association Hubert Pascal pour mutualiser des moyens humains et techniques pour optimiser l'activité et le fonctionnement des services de chacun des membres.

Cela recouvre notamment les activités de gestion des ressources humaines avec la paie, de comptabilité, de prévention des risques psycho-sociaux, de l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la démarche continue d'amélioration de la qualité des actions.

La participation à un Groupement de Coopération Sociale et MédicoSociale GCSMS UN CHEZ SOI D'ABORD MONTPELLIER

En décembre 2018, est créé à l'initiative de l'association un GCSMS avec le Centre Hospitalo-Universitaire de Montpellier pour mettre en œuvre sur le territoire le projet « un chez soi d'abord » qui accompagne et loge des personnes à la rue ayant une pathologie psychiatrique sévère.

La participation au Conseil d'Administration de l'association GAMMES

Dans l'année 2024 après des contacts préparatoires, il est décidé une participation croisée aux conseils d'administration de GAMMES et de L'AVITARELLE.

Ainsi le président intègre le CA de GAMMES et le vice président Alain Bienvenûe intègre le CA de l'association.

Ceci se fait dans un esprit d'ouverture, de partage des problématiques et réflexion inter-associative.



Nos projets et perspectives à 5 ans

1. Faire vivre ce projet associatif, le partager avec les différents acteurs de l'association et notamment les salariés, pour qu'il puisse faire socle à toutes les actions menées dans les services. Evaluer ce projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre et l'adapter si nécessaire.

2. Revenir à un équilibre budgétaire de façon rapide et organisé en prenant en compte la réalité des budgets et des subventions allouées pour les actions menées par les équipes. L'association connaît depuis plusieurs années des exercices comptables déficitaires. Elle doit être attentive à toutes les dépenses de fonctionnement, contenir sa masse salariale, produire des analyses permettant de démontrer l'insuffisance des dotations et rechercher de nouvelles sources de financement. Cet objectif est prioritaire et obligatoire pour pouvoir développer le projet sur les années à venir.

3. Participer à la mise en place du service « LHSS Bona Santat » à échéance 2024 en partenariat fort avec le CHU de Montpellier avec le soutien de l'Agence Régionale de Santé Occitanie Délégation Départementale de l'Hérault.

4. Créer de nouveaux services en fonction des opportunités tout en consolidant l'existant en étant attentif au retour à l'équilibre. L'association reste en veille vis-à-vis des appels à projets correspondant à ses objectifs, seule ou en partenariat avec d'autres associations afin de mutualiser les expertises. La création de nouveaux services est à considérer comme un objectif majeur compte tenu du déficit de lieux d'hébergement et des logements adaptés pour ces personnes en situation d'exclusion sociale. L'association doit innover pour répondre à des besoins émergents, en réfléchissant à la création de lieux de vie insérés dans le tissu social de la ville et adaptés notamment pour personnes à la rue vieillissantes ayant des polypathologies.

L'association doit valoriser et faire reconnaître l'expertise de ses services dans le champ de l'évaluation des situations sociales les plus complexes des personnes rencontrées auprès des financeurs. Elle souhaite aussi développer l'offre de maison relais qui répond parfaitement aux demandes de logement adapté pour certains publics.

Elle veut participer à l'offre d'hébergement adapté pour des personnes ayant des conduites addictives, dans un esprit de réduction des risques et des dommages en coopération avec des partenaires spécialisés dont le Groupe SOS Solidarités et notamment l'équipe de son CAARUD AXESS.

5. Développer l'association afin de pouvoir mettre en œuvre de nouveaux projets, il est important de travailler au développement de l'association notamment sur 4 grands axes :

a. La gouvernance veut poursuivre la dynamique enclenchée en travaillant à la mise en place d'un espace de parole et de rencontre entre les différents acteurs de l'association. Ce lieu doit permettre de développer une réflexion éthique à partir des questions nées de la pratique professionnelle.

b. À moyen terme, l'association doit aussi s'ouvrir à de nouvelles formes de bénévolat et de prise en compte des personnes accompagnées notamment dans le concept d'«usager pair »

c. La communication aussi bien interne qu'externe avec création d'outils de présentation des services et de l'association et en travaillant à l'organisation d'une journée événementielle de l'association regroupant les différents services avec les salariés et les personnes accompagnées.

d. Le partenariat est essentiel pour à la fois améliorer les réponses aux besoins des personnes, mais aussi pour agir de façon militante avec d'autres pour défendre ensemble un plaidoyer sur la question de la lutte contre l'exclusion sociale en participant au Groupe Alerte.

Conclusion

La priorité de notre action est l'évolution et le bien-être des personnes en situation d'exclusion (des plus autonomes aux plus fragiles, des plus jeunes aux plus âgées) au sein de la société.

L'Avitarelle poursuivra sa démarche d'innovation sur des axes majeurs :

- Conserver la dynamique de projet engagée,
- Développer les partenariats

Dans cette perspective, L'Avitarelle s'attachera à pérenniser la qualité des accompagnements au sein des services accueillant des personnes en situation d'exclusion en défendant auprès des autorités de tutelle la spécificité de son engagement auprès des personnes les plus en difficulté et en situation de grande exclusion sociale.

Annexes

Fiche action n°1

Axe	GOUVERNANCE
Action	REVENIR A L'EQUILIBRE BUDGETAIRE
Contexte	- Déficits comptables sur plusieurs années - Fragilisation de l'avenir des services
Objectifs opérationnels	- Mettre en œuvre une analyse budgétaire par service - Développer une stratégie par service mais aussi globalement pour le retour de l'équilibre - Audit des coûts; suivi budgétaire; étude des marchés; Attention soutenue par rapports aux prestataires - Ajuster les procédures d'engagement des dépenses de fournitures, matériels, limiter le recours à l'intérim - Fiche de besoin et autorisation hiérarchique à la dépense - Décider des ajustements en fonction des éléments antérieurs pour stopper des actions structurellement déficitaires ou avoir une action correctrice sur les déficits
Mise en œuvre	A l'initiative du conseil d'administration et de son bureau avec la direction et les cadres soutenus par les services comptabilité et le conseil du GCSMS Avitalice
Pilotage	Président avec le bureau avec le reporting à chaque CA pour ajustement des objectifs et validation en continu
Durée du projet	3 ans avec point d'étape chaque année avec communication à tous les acteurs de l'Association
Acteurs impliqués	- La direction et les cadres avec leur équipe - Service comptabilité avec GCSMS Avitalice - Expert comptable Axiome Dis et le CAC
Action	- Réduction et maîtrise des dépenses sur les achats, les services extérieurs et les charges de personnel - Travail sur la baisse des coûts dans une démarche de mutualisation - Recherche de nouveaux produits par de nouveaux financeurs ou par de nouvelles actions faisant appel au mécénat ou autre démarche de ce type
Moyens humain et matériel estimés	- Le président du conseil d'administration pour piloter le processus - La directrice pour adapter au plus près les décisions stratégiques - Le directeur du GCSMS AVITALICE pour avoir une analyse et un suivi - L'expert comptable pour des propositions d'actions correctrices
Partenaires	Les financeurs pour les tenir informés au plus près et en transparence afin de regagner de la crédibilité et de la confiance
Indicateurs d'évaluation du processus des résultats	- Suivi des résultats budgétaires - Suivi des impacts budgétaires des décisions prises - Indicateurs mensuels = masse salariale, nombre de postes rémunérés/ postes réels, suivi des comptes d'économie

Fiche action n°2

Axe	GOUVERNANCE
Action	CREER UNE RENCONTRE GENERALE ANNUELLE DES ACTEURS DE L'ASSOCIATION
Contexte	- L'association n'a pas la capacité financière et humaine de multiplier les moments de rencontre permettant des temps d'échanges, de débat entre l'ensemble des acteurs. - Elle se veut être un moment privilégié réunissant les différentes parties prenantes, acteurs institutionnels, politiques, partenaires, etc. - Ce temps doit donc devenir un moment dynamique, point d'orgue de l'année permettant de valoriser les projets développés par les différents services.
Objectifs opérationnels	- Permettre la réalisation du formel et la mise en œuvre de temps réflexifs - Impulser une dynamique pour cette rencontre générale - Favoriser la participation des salariés et des usagers
Mise en œuvre	- Articuler le formel et l'informel - Avoir une thématique ? - Une conférence ? - Donner la parole à des usagers ?
Pilotage	Conseil d'administration, direction
Public visé	L'ensemble des instances de l'association, usagers, acteurs institutionnels, partenaires
Durée du projet	Renouvelé chaque année
Acteurs impliqués	Tous les acteurs de l'association intéressés à animer l'assemblée générale
Action	- Animation d'une rencontre générale - Mise en œuvre d'un "théâtre forum" - Plan de communication
Moyens humain et matériel estimés	en fonction du format
Partenaires	En fonction des objectifs définis pour chaque rencontre générale
Indicateurs d'évaluation du processus des résultats	- Participation des salariés - Participation d'usagers - Processus innovants mis en œuvre au cours de l'assemblée générale - Nombre de personnes présentes

Fiche action n°3

Axe	GOUVERNANCE
Action	REFLEXION SUR ESPACE ETHIQUE ESPACE DE PAROLE / RENCONTRE
Contexte	La mise en œuvre des nouveaux projets de service et les évaluations externes ont permis de faire apparaître des manques en termes de réflexion éthique institutionnelle.
Objectifs opérationnels	- Impulser une dynamique de réflexion éthique du quotidien en travail social de façon institutionnelle - Mettre en œuvre un espaces de parole et d'échange libre autour de la réflexion éthique dans le quotidien du travail - Permettre aux différents acteurs de l'association de se rencontrer
Mise en oeuvre	À l'initiative du conseil d'administration avec la direction
Pilotage	Conseil d'administration de l'association
Public visé	L'ensemble des salariés de l'association mais aussi les personnes accompagnées
Durée du projet	Renouvelé chaque année
Acteurs impliqués	- L'ensemble des acteurs de l'association - Experts invités
Action	- Saisine à partir de situations concrètes - Possibilité de faire intervenir des spécialistes en fonction des besoins
Moyens humain et matériel estimés	- Une personne du conseil d'administration pour piloter le processus - L'ensemble des personnes souhaitant participer
Partenaires	En fonction des besoins
Indicateurs d'évaluation du processus des résultats	- Nombre de saisine - Nombre de réunion - Impacts sur les pratiques professionnelles

Fiche action n°4

Axe	GOUVERNANCE
Action	BENEVOLAT
Contexte	- L'histoire de l'association intimement mêlée à celle du bénévolat avec une place, plus ou moins affirmée, au sein de l'institution. - Aujourd'hui, l'explosion des besoins, la multiplication des missions confiées aux équipes, la complexité des problématiques sociales la raréfaction des moyens financiers amènent à se reposer la question de la pertinence d'une participation bénévole au sein de l'Avitarelle.
Objectifs opérationnels	- Créer un chargé de mission avec un "bureau" du bénévolat au sein de l'association et structurer son fonctionnement - Formaliser les aspects juridiques - Mettre en œuvre une communication auprès des salariés - Diagnostiquer et valoriser l'existant - Créer une charte du bénévole et Repérer les besoins de bénévoles dans certains champs d'activité - Se doter d'un outil de valorisation des actions de l'association - Créer de la plus-value en termes d'image de marque
Mise en oeuvre	- Le conseil d'administration = maitre d'œuvre du bénévolat - Chaque service, en fonction des projets ou des actions
Pilotage	Conseil d'administration et Direction
Public visé	Personnes en recherches d'activités bénévoles, usagers
Durée du projet	Une phase d'expérimentation puis à renouveler chaque année
Acteurs impliqués	Bénévoles, partenaires associatifs, autres établissements, l'ensemble des services de l'association.
Action	partenariats à initier pour réaliser des actions avec des bénévoles, mais également amener des usagers à s'engager dans des actions bénévoles.
Moyens humain	A minima un membre du conseil d'administration
Partenaires	- Associations caritatives du territoire - Personnes souhaitant s'investir dans une action bénévole
Période de démarrage	Fin 2024
Indicateurs d'évaluation du processus des résultats	- Nombre de partenaires - Nombre de bénévoles et de bénévoles revenant l'année d'après - Nombre de "niches" repérées en termes de besoins bénévoles - Nombre de services utilisant le "bureau" du bénévolat - Durée des "missions" bénévole

Fiche action n°5

Axe	EVALUATION DU PROJET ASSOCIATIF Processus d'évaluation
Contexte	L'association a choisi pour la réactualisation de son projet associatif de mettre en œuvre une écriture en partant des projets de service réactualisés. Afin de permettre au projet de vivre et d'être adapté chaque année au regard des réalités un processus d'évaluation est mis en œuvre. Il doit permettre à ceux qui le souhaitent, d'intervenir afin de faire évoluer les actions de l'association au regard des réalités de terrain.
Objectifs généraux	• Mettre en œuvre un processus d'évaluation permettant une évolution permanente du projet associatif. • Créer un processus d'évaluation permettant de renforcer la culture de l'évaluation au sein des services de l'association. • Créer un outil permettant d'alimenter les débats lors de l'assemblée générale
Objectifs opérationnels	• Repérer un responsable évaluation au sein du conseil d'administration • Créer un groupe projet "évaluation" transversal à l'ensemble des services. • Définir les critères d'évaluation à prendre en compte chaque année • Construire les outils de mesure en lien avec les services
Pilotage	Conseil d'administration, groupe projet évaluation.
Public visé	L'ensemble des acteurs de l'association
Durée du projet	Permanent
Acteurs impliqués	Salariés, usagers, bénévoles.
Action	• Communiquer tout au long du projet avec l'ensemble des acteurs • Solliciter un accompagnement • Recueillir les réactions de tout acteur de l'association

Projet Associatif 2024-2029



l'vitarelle



19 Rue Boyer - 34000 Montpellier
04 99 54 26 50
siege.administratif@lavitarelle.com



