



# PROJET ASSOCIATIF

# 2024 - 2028

**equalis**  
Agiçons ensemble







# ÉDITO

## Un projet pour fédérer nos membres, rétablir un climat de confiance et renforcer la place des personnes accompagnées

Notre association s'est développée de manière rapide, et rassemble de ce fait diverses activités financées par des tutelles variées (DDETS, ARS, Conseils départementaux) dans plusieurs départements franciliens et dans le Loiret. Si les valeurs d'Equalis sont bien incarnées dans l'ensemble de nos dispositifs, la culture commune de l'association reste à développer, notamment par l'élaboration d'un projet stratégique commun.

Une première démarche collaborative d'écriture du projet en 2020 a été perturbée par la crise sanitaire, et à partir de 2021 l'ensemble de l'association a été secoué par des problématiques de gestion interne, auxquelles des changements au sein de l'encadrement et du conseil d'administration ont mis fin.

Après deux années difficiles de crise institutionnelle, l'élaboration de ce premier projet associatif a été l'occasion de rassembler l'ensemble des parties prenantes d'Equalis, administrateurs, cadres dirigeants, salariés et personnes accompagnées, d'entendre et de prendre en compte les préoccupations et priorités de chacun, afin de préciser un cap commun pour l'association, de nous réinterroger sur notre fonctionnement et notre organisation, et d'impulser une nouvelle dynamique.

Notre projet associatif veut tout d'abord mettre en avant et soutenir la qualité du travail que nos équipes réalisent au quotidien auprès des personnes les plus démunies, grâce à leur engagement, leur expertise et leur réactivité.

Stabiliser et renforcer le pilotage de notre association, poursuivre le développement de nos activités autour d'objectifs opérationnels clairs et partagés, pour nos prochaines années de fonctionnement devra nous permettre de rétablir un climat de confiance interne comme vis-à-vis de nos autorités de contrôle et de tarification et du grand public, alors que nous souhaitons définitivement laisser cette crise institutionnelle derrière nous.

Ce projet associatif se veut l'outil d'un décloisonnement plus important des différentes activités de l'association, afin de permettre aux personnes accompagnées de bénéficier au mieux de l'expertise développée par Equalis grâce à

la diversité de ses activités, dans la lignée du paradigme du parcours de vie qui régit aujourd'hui le secteur social.

Enfin, son élaboration a fait une grande place aux personnes accompagnées, et plus encore, sa mise en œuvre doit permettre d'engager l'ensemble de l'association dans la reconnaissance et l'accompagnement de leur place dans la vie associative et dans la Cité. Ce projet constituera un tournant majeur dans la mise en œuvre de pratiques orientées vers le renforcement du pouvoir d'agir des principaux concernés et la défense de leurs droits, face aux défis auxquels est confrontée notre société en matière d'inclusion.

Le projet associatif est et sera un formidable moyen de réaffirmer le sens de notre action.

Soucieux d'allier stratégie et action, notre projet comprend pour chacun des axes stratégiques des pistes d'actions opérationnelles, qui restent à affiner ensemble, dans un dialogue associatif riche, outillé, et permanent, tout au long des 5 années de mise en œuvre du projet.



**Françoise Jan-Léger**  
Présidente



**Claire Dupont**  
Directrice Générale



# SOMMAIRE

## **ÉDITO .....P.3**

---

**Un projet pour fédérer nos membres, rétablir un climat de confiance et renforcer la place des personnes accompagnées**

## **NOTRE ASSOCIATION .....P.6**

---

**1 - Notre Histoire .....p.6**

**2 - Nos valeurs .....p.6**

**3 - Notre public .....p.6**

**4 - Nos missions et activités .....p.6**

**5 - Nos structures .....p.6**

**5.1 - Nos structures dans le champ de l'Accueil-Hébergement-Insertion (AHI)**

**5.2 - Nos structures dans le champ de l'Insertion par l'Activité Économique et la Formation**

**5.3 - Nos structures dans le champ de l'intégration des personnes migrantes**

**5.4 - Nos structures dans le champ de la jeunesse**

**5.5 - Nos structures dans le champ de la santé**

## **LE PROJET ASSOCIATIF .....P.8**

---

**Notre développement pour les 5 prochaines années**

**1 - Consolider notre activité et l'adapter continuellement aux besoins des publics .....p.8**

**1.1 - Promouvoir la transversalité des pratiques d'accompagnement**

- Une association structurée autour d'une logique de parcours
- Une mutualisation entre différents pôles d'expertise
- Une interconnaissance des membres de l'association renforcée

**1.2 - Développer et enrichir l'expertise de l'association**

- L'internalisation de nouvelles compétences
- Une formation continue adaptée aux orientations du projet

### **1.3 - Un appui sur des expertises externes solides**

#### **1.4 - Poursuivre le développement de chaque secteur d'activité**

- Accueil-Hébergement-Insertion (AHI)
- Intégration des personnes migrantes
- Jeunesse et protection de l'enfance
- Insertion par l'Activité Économique et la Formation
- Santé

## **2 - Renforcer notre mission citoyenne et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées .....p.14**

### **2.1 - S'engager pour le droit des personnes accompagnées**

- La défense de convictions
- Un relais de la parole des plus vulnérables auprès des partenaires
- Soutenir le pouvoir d'agir des personnes accompagnées
- Des modalités d'expression des personnes accompagnées adaptées et innovantes
- Des pratiques d'accompagnement orientées « auto-détermination »
- Des pratiques de soutien à l'accessibilité numérique

## **3 - Poursuivre la structuration de notre association et de son pilotage .....p.17**

### **3.1 - Outiller le conseil d'administration**

### **3.2 - Créer et/ou redynamiser les espaces de dialogue associatif**

### **3.3 - Mettre en place une structuration territoriale de l'activité**

### **3.4 - Accompagner l'autonomie et la responsabilité managériale**

### **3.5 - Renforcer le lien de confiance avec les tutelles**

- Une ligne associative déclinée localement

### **3.6 - Une association force de proposition et actrice de son évaluation**

### **3.7 - Rechercher un financement plus stable et diversifié**

### **3.8 - Travailler sur l'attractivité en matière de recrutement**

- Une valorisation de la spécificité des métiers
- Un lien approfondi avec les organismes de formation
- La mise en place d'une politique de bénévolat



# NOTRE ASSOCIATION

## 1- Notre Histoire

---

Association Loi 1901, Equalis est née le 1er juin 2020, de la fusion acquisition rétroactive au 1er janvier 2020 de plusieurs acteurs associatifs œuvrant pour l'accueil et l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion ou de précarité : La Rose des Vents, Via Habitat et Agir Combattre Réunion.

L'association s'est développée au vu de l'augmentation des difficultés rencontrées par les populations sur ses territoires d'intervention. La complémentarité des expertises et la fédération des forces de chaque membre permet à notre association de porter une approche globale des vulnérabilités, pour mieux répondre aux besoins.

La Rose des Vents s'est créée en 1994 en lien étroit avec le secteur psychiatrique de Meaux, à partir du constat d'un lien étroit entre précarité et problématiques de santé mentale, afin notamment d'améliorer les parcours vis-à-vis du logement de patients stabilisés. Elle a progressivement élargi son public et ses structures, développant une réelle expertise dans le champ de l'hébergement et de l'accompagnement vers le logement, que ce soit pour les personnes sans abri ou les personnes migrantes, en lien avec les services de l'État, mais aussi dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Agir Combattre Réunion s'est créée en 1978 en lien étroit avec la Municipalité de Conflans-Sainte-Honorine pour développer une politique locale d'animation et de prévention auprès de la jeunesse désinsérée. Elle a depuis élargi son public et ses actions, développant une réelle expertise dans le champ de l'insertion par l'hébergement, le logement et l'activité économique, ainsi que la formation.

## 2- Nos valeurs

---

La réaffirmation des valeurs de l'association permet de remettre au centre de l'association la vision commune qu'en ont ses différents membres, afin d'améliorer toujours plus la qualité de l'accompagnement proposé aux personnes que nous soutenons.

**Respect** : nous considérons chaque personne dans le respect et la dignité, en tenant compte de son histoire, de son parcours de vie et de sa singularité, dans une approche attentive, bienveillante et dépourvue de jugement.

**Engagement** : nous affirmons et mettons en œuvre notre volonté de transformation sociale, et agissons au quotidien pour une société plus juste.

**Responsabilité** : nous nous engageons dans une gestion responsable et éthique de nos structures,

au service des missions qui nous sont confiées et de la qualité de l'accompagnement des personnes que nous accueillons.

**Laïcité** : nous veillons à la liberté de conscience de chaque personne, quelles que soient ses croyances ou ses convictions. Nous refusons toute forme de prosélytisme.

**Solidarité** : nous nous engageons auprès de chaque personne et agissons avec elle pour qu'elle soit actrice de son parcours. Nous travaillons à réduire les inégalités au sein de la société.

**Humanisme** : nous mettons chaque personne au centre des intérêts et des enjeux de la société et l'accompagnons dans son épanouissement.

## 3- Notre public

---

Nous accompagnons des personnes en situation de précarité et/ou de vulnérabilité sociale, confrontées à des enjeux d'insertion économique et dans le logement, et cumulant des besoins de prise en charge sociale, éducative et sanitaire. Notre public est celui des enfants, des grands adolescents, des adultes et des familles, quels que soient leur nationalité, leur parcours de vie et leur situation familiale.

## 4- Nos missions et activités

---

Equalis propose un accompagnement global (accès aux droits, logement, insertion professionnelle, soin, soutien psychologique/matériel, culture/loisirs, ...) avec un seul objectif : redonner leur pleine citoyenneté aux personnes en difficulté.

Nos actions, au travers de nos différentes structures, sont multiples : faire face à l'urgence, héberger et accompagner, loger, intégrer, soigner, former et insérer par l'activité économique.

L'accompagnement social est historiquement notre cœur de métier. Au-delà de l'hébergement, du logement, du lieu de soin ou d'activité économique que nos structures proposent, les personnes accueillies bénéficient systématiquement d'un accompagnement social individuel.

Nous voulons répondre à une logique de parcours, afin d'assurer une continuité de l'accompagnement des personnes grâce à la cohérence et la coordination interne de nos dispositifs et aux liens étroits que nous développons avec nos partenaires locaux.

## 5- Nos structures

---

Equalis est implantée de façon pérenne en Île-de-France et dans le Loiret. À travers son approche

territoriale, l'association s'adapte au plus près des besoins du terrain. Nous mettons en place des projets et des actions de proximité grâce à ce maillage territorial, au plus près des personnes en situation de précarité.

Une myriade d'acteurs porte et fait vivre au quotidien notre projet associatif, au service des personnes que nous accompagnons : les administrateurs d'Equalis, sa direction et ses 800 salariés.

### **5.1- Nos structures dans le champ de l'Accueil-Hébergement-Insertion (AHI)**

- Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO)
- Résidences Hôtelières à Vocation Sociale (RHVS)
- Accueil de jour
- Abri de nuit
- Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU)
- Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- Dispositif d'alternative à l'hôtel (ALTHO)
- Dispositif Solibail
- Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL)
- Accompagnement Vers et Dans le Logement (AVDL)
- Logement Passerelles Jeunes et Logement Passerelles

### **5.2- Nos structures dans le champ de l'Insertion par l'Activité Économique et la Formation**

- Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)
- Accompagnement Vers l'Emploi (AVE dispositif RSA)
- Association Intermédiaire (AI)
- Recyclerie

### **5.3- Nos structures dans le champ de l'intégration des personnes migrantes**

- Centre Provisoire d'Hébergement (CPH)
- Hébergement d'Urgence pour Demandeurs D'Asile (HUDA)
- Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile (CADA)
- Dispositifs pour gens du voyage

### **5.4- Nos structures dans le champ de la jeunesse**

- Accueils Mères Enfants (AME)
- Dispositifs Mineurs Non Accompagnés (MNA)

### **5.5- Nos structures dans le champ de la santé**

- Appartement de Coordination Thérapeutique (ACT)
- Lits Halte Soins Santé (LHSS)
- Lits d'Accueil Médicalisé (LAM)
- Équipe Mobile Psychiatrie Précarité (EMPP)
- Équipe Mobile Psy AHI





# LE PROJET ASSOCIATIF

## Notre développement pour les 5 prochaines années

### NOS AXES STRATÉGIQUES

1- Consolider notre activité et l'adapter continuellement aux besoins des publics

2- Renforcer notre mission citoyenne et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées

3- Poursuivre la structuration de l'association et de son pilotage

### 1 - Consolider notre activité et l'adapter continuellement aux besoins des publics

#### 1.1- Promouvoir la transversalité des pratiques d'accompagnement

- Une association structurée autour d'une logique de parcours

Equalis a pleinement intégré les enjeux pour l'avenir en matière de changement de paradigmes de l'action sociale. D'une logique de places en établissement, l'accompagnement des personnes doit basculer vers une logique de parcours sur un territoire, piochant dans un panel de services

adaptés aux différents besoins de la personne en situation de précarité, afin d'éviter les ruptures.

Cette logique doit passer par un renforcement du décloisonnement entre les établissements et un travail de coopération étroit. Des passerelles sont encore à renforcer en ce sens, avec le soutien des tutelles.

### EN PRATIQUE

L'analyse des parcours au sein de l'association est aujourd'hui complexifiée par le fait que les logiciels des dossiers usagers diffèrent selon le secteur d'accompagnement (santé, hébergement, IAEF, SIAO, etc.). Un travail sera mené concernant les possibilités d'harmonisation et de passerelles entre ces outils.

Des journées d'échange entre les différentes structures d'Equalis seront proposées, afin de favoriser la connaissance par chaque salarié de l'ensemble des activités d'Equalis, facilitant ainsi l'orientation des personnes accompagnées en fonction de leurs besoins.





- **Une mutualisation entre différents pôles d'expertise**

Equalis souhaite encourager les pratiques transversales et développer la co-construction à toutes les échelles, pour permettre d'harmoniser les pratiques professionnelles et de développer l'expérimentation, l'agilité et l'innovation au sein de tous les établissements.

La mutualisation des ressources au sein de l'association sera plus encore développée, à la fois au sein de chaque secteur d'activité et territoire géographique, mais également entre eux. L'enjeu est de poursuivre la capitalisation de fiches pratiques, outils d'informations et fiches de contacts de chaque établissement, dans un objectif d'amélioration et d'harmonisation des pratiques au sein d'Equalis.

L'échange de bonnes pratiques entre les différents champs d'activité sera également renforcé, afin de soutenir l'interconnaissance, la formation entre pairs et le partage des expériences et expertises de chacun. Ces temps seront ouverts à des partenaires afin d'élargir le spectre de pratiques considérées.

 **EN PRATIQUE**

Un travail sur l'évolution de l'Intranet pour la mutualisation des ressources est prévu, afin de rendre son utilisation plus intuitive et ciblée selon les besoins spécifiques de chaque salarié.

- **Une interconnaissance des membres de l'association renforcée**

Le sentiment d'appartenance associative, encore faible du fait de la jeunesse de l'association, ayant été fragilisé par les difficultés récentes, Equalis souhaite mettre l'accent sur la cohésion associative et l'interconnaissance de ses équipes, dispersées sur le plan géographique et organisées par spécificités d'intervention, au-delà du partage opérationnel des pratiques et outils. afin d'élargir le spectre de pratiques considérées.

 **EN PRATIQUE**

*Tout nouveau salarié sera convié à une journée d'intégration transversale à l'ensemble des services.*

*Des rencontres régulières entre les équipes et les services supports au niveau du siège seront mises en place, permettant une information uniforme quant aux questions pratiques traitées par ces services et les modalités pour les solliciter.*

*Une journée conviviale associative sera organisée annuellement avec l'ensemble des parties prenantes (administrateurs, salariés, et personnes accompagnées si le format le permet au regard de la taille de l'association), dans un cadre plus informel.*



## 1.2- Développer et enrichir l'expertise de l'association

La montée en compétences globale de l'association, dans l'objectif d'enrichir le répertoire d'actions utiles à l'accompagnement des personnes vulnérables, sera organisée via diverses pratiques complémentaires.

- **L'internalisation de nouvelles compétences**

Equalis est confrontée à la nécessité de répondre à des besoins d'accompagnement renforcés, et doit composer avec des ressources limitées pour chaque structure. Aussi, l'association souhaite mettre en place un « pool » transversal de spécialités, mobilisables par l'ensemble des établissements et services.

Ce pool aura à la fois un rôle d'intervention auprès des équipes (conseil, supervision thématique), un rôle d'intervention directe auprès des personnes accompagnées, en cas d'absence de ressources accessibles sur l'infra territoire, mais aussi un rôle de production et de diffusion d'outils et supports techniques dans chaque domaine (fiches pratiques, boîtes à outils, FAQ, veille...), à destination des équipes et des personnes accompagnées.

### EN PRATIQUE

Ce « pool » pourra comprendre :

- Des juristes, afin de répondre à un besoin criant d'accompagner les usagers dans l'accès aux droits, notamment le droit des étrangers ;
- Des psychologues, avec une orientation psychotraumatismes ;
- Des professionnels du secteur de l'immobilier, afin d'accompagner les équipes dans la captation de logements, le lien avec les bailleurs et élus, l'accroissement du parc immobilier de l'association étant un enjeu clé pour le développement de l'offre et le maintien de la qualité des accompagnements proposés.

- **Une formation continue adaptée aux orientations du projet**

Equalis souhaite développer une politique volontariste de formation continue à destination de ses équipes, portant notamment sur l'évolution des pratiques et le soutien au pouvoir d'agir, axes forts de ce projet associatif.

Ces formations seront développées de manière transversale aux établissements et services, afin de favoriser les échanges de pratique.

### EN PRATIQUE

*Des thèmes prioritaires ont été identifiés, en collaboration avec les équipes :*

- Prise en compte et accompagnement du pouvoir d'agir
- Premiers secours en santé mentale (en lien avec les projets territoriaux de santé mentale)
- Accompagnement au repérage des besoins en santé et à l'accompagnement vers les soins
- Pratiques de soutien dans les démarches d'insertion professionnelle
- Accompagnement dans le logement et le « savoir habiter »

### 1.3- Un appui sur des expertises externes solides

Les structures Equalis s'appuient sur une multitude de partenaires, au niveau local, régional et national.

L'association souhaite poursuivre la formalisation de ces partenariats, et les rendre plus lisibles et harmonisés par la mise en place d'une synergie entre les établissements.

L'enjeu est double : d'une part, engager des conventions au niveau du siège d'Equalis avec le siège des partenaires, pour un impact plus global, rayonnant sur les établissements et services ; d'autre part, centraliser la connaissance des partenariats locaux mis en place par les établissements et services afin de capitaliser sur les conventions les plus opérantes et de pousser à leur reproduction sur d'autres territoires.

### EN PRATIQUE

*À titre d'exemple, face aux difficultés d'accès aux soins des personnes vulnérables, la mise en place de conventions avec les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS), qui ont souvent dans leur plan d'actions un axe « précarité », peut être un levier à décliner localement, encore peu identifié par les acteurs du social.*

### 1.4- Poursuivre le développement de chaque secteur d'activité

Equalis souhaite en priorité pérenniser la reconnaissance de la qualité de ses actions au quotidien dans ses domaines d'intervention, ainsi que son ancrage sur ses territoires d'implantation.





- **Accueil-Hébergement-Insertion (AHI)**

La transformation de places d'urgence en places autorisées, annoncée par les tutelles, est une perspective importante pour la stabilisation financière de l'association dans le champ de l'hébergement, autour de laquelle les équipes seront mobilisées.

Equalis s'engage dans un travail d'amélioration de la qualité de son parc d'hébergement et de logements, notamment par la mise en place d'un audit énergétique du parc et le renforcement de l'accompagnement dans le logement afin de lutter contre les dégradations.

Les équipes notent un besoin spécifique, actuellement non-couvert, d'accompagnement des personnes sans-abri vieillissantes. Le développement d'une offre d'hébergement spécifique sera étudié et considéré de manière prioritaire.

- **Intégration des personnes migrantes**

Le développement d'un pôle d'expertise juridique au sein de l'association sera particulièrement précieux pour les structures accompagnant les personnes migrantes et demandeuses d'asile. En effet, ces structures et leurs publics sont fréquemment concernés par des évolutions du droit, dont l'anticipation est primordiale pour un accompagnement adapté.

- **Jeunesse et protection de l'enfance**

Equalis, dans sa volonté de travailler sur l'ensemble des déterminants de la précarité, souhaite s'engager dans le domaine de la protection de l'enfance, afin d'intervenir au

plus tôt et de manière préventive dans les parcours de vie, alors même que le rapport de causalité entre un passé au sein de l'Aide Sociale à l'Enfance et un parcours de sans-abrisme est prouvé.

L'association est actuellement dans une démarche visant à renforcer ses actions dans le champ de la jeunesse et de la protection de l'enfance. La mise en place d'un dispositif d'accompagnement des jeunes mères isolées, ainsi que le portage d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) sont envisagés.

La perspective d'une mise sous agrément des dispositifs d'accueil Mineurs Non Accompagnés, annoncée par les tutelles, permettra de stabiliser ces structures et de porter des projets plus pérennes.

- **Insertion par l'Activité Économique et la Formation**

Une évolution du secteur de l'IAEF au sein d'Equalis est nécessaire afin d'améliorer sa performance économique et par là sa viabilité.

L'évolution du positionnement sur les marchés devra être recherchée en continu. Les administrateurs et les cadres seront impliqués dans l'identification de nouveaux marchés, de préférence externes et pluriannuels, auprès des collectivités comme du secteur privé ; les équipes de l'IAEF seront formées aux réponses aux marchés publics.

La création de filières par secteur d'activité afin d'autonomiser la production est une piste de consolidation. Une mutualisation des compétences et moyens entre les différentes structures d'insertion pour l'activité économique (SIAE) sera réalisée, ainsi qu'une professionnalisation de

l'encadrement.

L'expertise acquise au fil de l'activité de production est propice à un développement de la formation : l'obtention par les structures d'un agrément « organisme de formation » et le développement de formations qualifiantes et pré qualifiantes seront recherchés.

L'association souhaite également travailler au développement de passerelles entre ses SIAE et les structures d'hébergement présentes sur les mêmes territoires (qu'elles soient gérées ou non par Equalis), afin de permettre aux personnes hébergées des parcours plus fluides, et de faciliter, si cela est pertinent, leur accès à l'insertion par l'activité économique.

- **Santé**

Bien qu'il ne s'agisse pas de leur mission principale en dehors des établissements santé, les équipes d'Equalis constatent au quotidien une problématique de santé très dégradée chez les personnes en situation de grande précarité, accompagnée d'un défaut d'accès aux soins plurifactoriel (absence d'investissement sur les questions de santé, tension sur l'offre de soins, refus de soins en raison de leur situation administrative). Pour autant, elles ne s'estiment pas suffisamment outillées pour aborder ce sujet, face à des personnes peu enclines à l'évoquer d'elles-mêmes.

Conscients qu'ils sont souvent les seuls points de contact entre ces personnes et le système de prise en charge, alors qu'il est reconnu qu'en matière de prévention comme de soins « chaque contact compte », les professionnels souhaitent s'engager plus encore dans la prise en compte de la santé de leur public.

Au-delà de l'intégration de la santé dans le plan de formation continue, des outils d'appui au repérage des besoins de prise en charge en santé seront élaborés et partagés, afin que les personnes accompagnées puissent être systématiquement informées et orientées sur ce point.

Des actions de prévention pourront ensuite être déployées dans les structures de l'association, avec l'appui de partenaires qualifiés.

À terme, Equalis souhaite développer des dispositifs hors les murs en santé à partir de ses Appartements de Coordination Thérapeutique et Lits Halte Soins Santé, dans la lignée de la mesure 27 du Ségur de la santé. Le caractère mobile de ces dispositifs facilitera le recours par les personnes accompagnées, au sein des structures d'hébergement et d'accueil d'Equalis, comme de celles de leurs partenaires.



## 2- Renforcer notre mission citoyenne et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées

### 2.1- Développer et enrichir l'expertise de l'association

- La défense de convictions

« Le courage, c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel, c'est d'agir et de se donner aux grandes causes [...]. »  
Jean Jaurès, Discours à la jeunesse, 1903.

Parce que nous croyons que chaque injustice et inégalité menace la structure sociale toute entière, nous voulons être force de propositions pour que l'idée de terre d'accueil et de droits de l'homme reste associée à notre pays.

À partir de notre expérience d'accompagnement au quotidien de personnes vulnérables, nous souhaitons porter leur parole et défendre leurs droits et intérêts auprès des décideurs publics.

Nous sommes convaincus que la défense des droits des personnes vulnérables dans notre société passe également par une meilleure connaissance de ces personnes et de leur quotidien par le grand public. À cet égard, nous souhaitons communiquer plus largement sur les activités et le fonctionnement de nos différentes structures, et participer aux débats publics concernant les problématiques sociétales, pour y apporter notre expertise professionnelle et nos convictions.

Au-delà d'un positionnement politique, notre engagement doit s'incarner au quotidien. Dans les situations où nous

observons un non-respect des droits de personnes que nous accompagnons, tel que des refus de domiciliation ou de scolarisation, nous mobiliserons nos ressources juridiques ou nos partenaires et accompagnerons les personnes dans leurs recours.

---

### SE POSITIONNER FACE AUX ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Nous avons à cœur d'anticiper les évolutions en matière de politiques sociétales, afin de toujours adapter nos accompagnements aux besoins des personnes vulnérables.

Nous restons en veille vis-à-vis des décisions politiques et de leurs impacts sur les conditions de vie des personnes que nous accompagnons. Ainsi, nous sommes particulièrement préoccupés par la tentation de la stigmatisation des pauvres et des étrangers et l'amplification globale des fragilités sociales.

En sus, nous souhaitons nous engager dans la lutte contre le réchauffement climatique, afin de participer à notre échelle à limiter ses effets néfastes sur les flux migratoires.

Nous restons attentifs à l'évolution des déplacements de population liés aux changements climatiques à venir, afin d'adapter au mieux nos actions à l'accompagnement des personnes concernées, et de participer le cas échéant à la définition de la réponse à apporter aux besoins émergents en termes d'accompagnement.

---





- **Un relais de la parole des plus vulnérables auprès des partenaires**

Au-delà de la communication et de la prise de parole, c'est à travers une inscription dans les partenariats et les réseaux territoriaux – à différentes échelles – que nous souhaitons consolider nos liens avec les élus et institutions intervenant dans les décisions politiques ayant un impact sur les parcours des personnes que nous accompagnons.

Convaincus que le droit à la santé doit être plus que jamais soutenu pour les plus vulnérables, nous agissons pour renforcer l'accès aux soins de nos publics. Notamment, la participation de représentants de nos établissements et services aux Contrats Locaux de Santé communaux ou intercommunaux nous permet de porter au mieux le droit d'accès aux services de santé des personnes que nous accompagnons.

## **2.2- Soutenir le pouvoir d'agir des personnes accompagnées**

- **Des modalités d'expression des personnes accompagnées adaptées et innovantes**

Nous encouragerons et développerons l'expression individuelle et collective des personnes que nous accompagnons, afin qu'elles occupent une place centrale dans la vie de nos structures et contribuent activement à l'amélioration de notre offre.

À cet effet, nous organiserons la formation des élus aux Conseils de la Vie Sociale (CVS) de nos établissements, et accompagnerons la tenue de ces instances. Lorsque la mise en place d'un CVS n'apparaît pas pertinente en raison d'une

durée de prise en charge trop courte ou d'une organisation diffuse, la participation des personnes accompagnées à la vie de l'établissement ou du service sera incitée via la mise en place de groupes d'expression ou de questionnaires réguliers, ou tout autres outils d'expression innovants que nos équipes s'engagent à proposer (gazette, outils numériques...).

Afin de rendre ces temps de concertation et les avis en résultant pleinement accessibles à l'ensemble des personnes accompagnées, nous mènerons des réflexions autour de formats de diffusion de l'information intelligibles pour tous et toutes, par exemple via des supports visuels ou audiovisuels.

- **Des pratiques d'accompagnement orientées « auto-détermination »**

La sensibilisation des équipes aux pratiques d'accompagnement intégrant le renforcement du pouvoir d'agir des usagers est l'une des priorités de l'association, inscrite dans le plan de formation continue des équipes.

Equalis encouragera les personnes accompagnées, fortes de leurs expériences de vie, à s'engager dans des pratiques de pair-aidance et de participation des personnes accueillies à l'animation des services. Nous souhaitons encourager et soutenir ces pratiques, qui permettent de valoriser chacun dans ses connaissances et compétences, et d'enrichir par des savoirs expérientiels l'ensemble des participants.



## EN PRATIQUE

Equalis proposera à des personnes accompagnées volontaires d'animer des groupes de parole ou des activités spécifiques au sein de ses structures (cours de langue, artisanat, pratique artistique, informatique, etc.). Les équipes accompagneront de manière adaptée les personnes dans cette animation.

L'association accompagnera la formation de collectifs d'anciens usagers et lorsque celles-ci souhaitent témoigner de leur parcours auprès des publics actuels d'Equalis, organisera des temps dédiés à ces échanges, toujours riches pour l'ensemble de l'association.

### • Des pratiques de soutien à l'accessibilité numérique

La révolution numérique, accélérée par la crise sanitaire, bouleverse profondément l'organisation et le fonctionnement de notre société. Les personnes en situation de précarité, par leur manque d'équipement, de littéracie et/ou de maîtrise des aspects les plus techniques de la digitalisation, sont enclines à échapper à certaines formes de solidarité et aux canaux d'information, passant par le numérique. De plus, leur parcours administratifs complexe rend particulièrement nécessaire leur maîtrise des services en ligne, essentiels pour leur accès aux droits. Au-delà de l'accompagnement social proposé, Equalis souhaite œuvrer pour l'autonomisation des personnes accompagnées dans la pratique du numérique.

Les équipes devront également être accompagnées à la montée en compétences concernant les outils numériques internes à l'association pour l'accompagnement des personnes accueillies, afin d'être en mesure de les leur rendre accessibles.

## EN PRATIQUE

Equalis souhaite mettre en place un coffre-fort numérique, permettant à chaque personne de conserver ses pièces administratives et d'y accéder en toute autonomie au-delà de la durée de son accompagnement par l'association.

Un espace dédié à la personne accompagnée sera créé dans le Dossier Informatisé de la Personne Accueillie ou Accompagnée (DIPAA).

### 3- Poursuivre la structuration de notre association et de son pilotage

#### 3.1- Outiller le conseil d'administration

La gouvernance de l'association doit répondre aux enjeux induits par l'évolution récente et la forte croissance d'Equalis, sans doute trop rapide jusque-là. Ainsi, les administrateurs d'Equalis seront systématiquement formés au management associatif, afin que leurs compétences et maîtrise des outils de gestion associative soient adaptés aux enjeux.

L'entrée récente de nouveaux administrateurs a permis de diversifier les profils, en lien avec les différents champs d'action de l'association (acteurs du domaine de la santé, de la protection judiciaire de la jeunesse, du secteur privé à but lucratif...).

La proximité entre le Conseil d'Administration et le COMEX d'Equalis (directeurs des fonctions supports et directeurs de territoires) devra permettre une gouvernance agile et responsable de l'association.

**EN PRATIQUE**

*La mise en place de commissions spécialisées par thématiques et domaines de gestion au sein du Conseil d'administration sera recherchée, permettant d'impliquer les administrateurs sur un champ spécifique, et de cibler leur formation en fonction des attendus de chaque commission.*

#### 3.2- Créer et/ou redynamiser les espaces de dialogue associatif

L'association souhaite promouvoir une dynamique interne, basée sur davantage de co-construction de l'ensemble des parties prenantes à la définition des orientations associatives.

Dans une démarche de transparence, une assemblée générale annuelle est ouverte aux membres de l'association, salariés comme personnes accompagnées. Ce partage permet d'impliquer chacun dans la gouvernance de l'association, et de renforcer la coopération entre administrateurs et salariés.

Une attente particulière sera portée à l'information régulière de tous quant à la vie et l'actualité de l'association et de ses différentes structures (Intranet, communications, lettres d'information), pour permettre à tous les collaborateurs une autonomie sécurisante dans un environnement en mouvement, et un dialogue social de qualité.

Le suivi du projet associatif et de sa mise en œuvre, outil essentiel du pilotage d'Equalis, doit associer les administrateurs, les directeurs des fonctions supports, les directeurs d'établissements et services, mais aussi les professionnels de première ligne et les personnes accompagnées.





### EN PRATIQUE

*Une commission mixte de suivi du projet associatif sera mise en place pour les 5 années de sa mise en œuvre. Elle intégrera des administrateurs, des salariés (cadres et non cadres) et des personnes accompagnées volontaires. Ainsi, tous et toutes pourront apporter leur voix et leur expérience à la mise en œuvre de ce projet associatif. Des modalités assurant la représentation de ces personnes, et permettant d'alterner les engagements dans le temps tout en veillant à assurer une stabilité minimale, seront définies.*

### 3.3- Mettre en place une structuration territoriale de l'activité

Afin de rendre son organisation plus agile et plus efficiente, Equalis opère un travail ambitieux de restructuration associant le Conseil d'Administration, les partenaires sociaux et les cadres de l'association pour faire évoluer notre organisation vers une structuration territoriale.

Trois directions territoriales assureront l'animation des territoires et le pilotage opérationnel des établissements et services d'Equalis. La direction territoriale s'appuiera sur l'organisation du siège, qui reste un atout indéniable et incontournable de la politique d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux usagers.

En collaborant, les professionnels des différents établissements et dispositifs sont amenés à mieux coordonner leurs actions. Invités à partager leurs expériences, savoirs et savoir-faire, ils perfectionnent leurs pratiques professionnelles. Cette organisation induit de mutualiser, entre autres, les protocoles et procédures et ainsi d'améliorer la gestion quotidienne de certains services.

La direction territoriale vise à rendre l'ensemble des prestations administratives et financières plus réactives, précises et efficaces par un pilotage de proximité. Cette organisation tend aussi à une accessibilité renforcée à l'expertise et à une capacité décisionnelle plus éclairée. Surtout, la direction territoriale assure une véritable animation de son territoire, que ce soit par la création de partenariats ou encore par la recherche d'une plus grande porosité entre ses établissements et dispositifs.

Les équipes managériales accompagnent les professionnels afin de mieux les armer face aux phénomènes d'usure ou de démotivation qui, bien souvent, se répercutent sur l'accompagnement des bénéficiaires.

### 3.4- Accompagner l'autonomie et la responsabilité managériale

Un accompagnement à la montée en compétences des directeurs d'établissements et de services est en cours afin que cet échelon, essentiel dans la dynamique associative, et ce particulièrement dans le contexte de croissance de l'association, puisse jouer pleinement son rôle d'intermédiaire entre les établissements et le siège.

Ce renforcement de compétences doit viser une gestion plus homogène de chaque établissement et service (outils, pratiques, positionnements, reporting), une transversalité de la vision de l'association, mais aussi une transmission de l'information au sein des structures plus fluide et systématique.

La politique de management de la qualité et des risques de l'association sera un levier de supervision, au-delà des aspects strictement financiers, de la qualité des activités et du fonctionnement de chaque structure, et de leur adéquation avec le projet associatif.

### **3.5- Renforcer le lien de confiance avec les tutelles**

- **Une ligne associative déclinée localement**

Le dialogue de gestion avec les autorités de contrôle et de tarification départementales de chaque établissement et service est confié à leur directeur et directrice, dans l'objectif de permettre une gestion plus réactive et proche du terrain. Afin d'améliorer la mise en œuvre du projet de l'association et de favoriser son unité, une ligne commune devra être affirmée concernant le lien à la commande publique.

Ainsi, tout au long des cinq années de mise en œuvre du projet associatif, dans le cadre des attentes propres à chaque délégation tutélaire, le positionnement de l'association sera conforté et précisé, pour chaque domaine d'intervention de l'association.

### **3.6- Une association force de proposition et actrice de son évaluation**

L'association souhaite s'engager, au-delà des rapports d'activité remis à chaque autorité de contrôle et de tarification par chaque dispositif, dans la mise en place d'outils de reporting uniformisés, lui permettant un pilotage global de la qualité de l'ensemble de l'activité.

Afin d'analyser au mieux l'impact de l'accompagnement proposé par Equalis, et le cas échéant d'évaluer les dispositifs innovants développés, l'association souhaite mettre en place des études de mesure de l'impact social de ses activités. Ces outils d'évaluation, reposant sur une analyse quantitative et qualitative des effets à long terme des dispositifs sur les trajectoires de leurs bénéficiaires, permettront à Equalis d'enrichir la valorisation de son activité vis-à-vis des tutelles et de se positionner en force de proposition concernant les évolutions stratégiques à conduire.



### 3.7- Rechercher un financement plus stable et diversifié

Equalis est confrontée à une instabilité de ses ressources, avec plus de 75% de ses établissements et services sous le régime de la déclaration, financés par subvention ; contre seulement 15% sous le régime de l'autorisation, financés par les produits de la tarification ; et doit tendre à plus d'efficacité, et 10% d'activités commerciales.

L'association s'engage dans une recherche de pérennisation et de diversification de son financement, qui lui permettrait de gagner une certaine autonomie, et favoriserait le financement et la mise en place de projets ou dispositifs innovants sur fonds propres.

#### EN PRATIQUE

Equalis souhaite centraliser le processus de réponses aux appels à projet, par exemple par la mise en place d'un « comité des risques », afin de produire des arbitrages harmonisés concernant les conditions financières et opérationnelles nécessaires à un engagement de l'association.

Les projets les plus pérennes, notamment sous le régime de l'autorisation, seront favorisés dans le développement.

La diversification des sources de financement de l'association sera étudiée en lien avec celle d'une reconnaissance d'utilité publique pour encourager les dons, et l'opportunité de recourir au mécénat à plus long terme.

### 3.8- Travailler sur l'attractivité en matière de recrutement

L'association n'échappe pas aux problématiques de tension en ressources humaines dans les métiers du travail social. Des solutions pour rendre l'association attractive vis-à-vis des nouveaux diplômés et épanouissante pour les salariés en poste seront recherchées, ainsi qu'une diversification des profils recrutés.

#### • Une valorisation de la spécificité des métiers

L'association souhaite redonner toutes leurs spécificités aux différents métiers de l'accompagnement social, trop souvent indifférenciés faute de possibilité de recrutement suffisamment diversifiés dans les métiers en tension. Ainsi, la concordance entre l'organisation du travail des équipes et les savoirs spécifiques à chaque métier sera recherchée, dès le recrutement.

#### • Un lien approfondi avec les organismes de formation

Les professionnels d'Equalis sont d'ores et déjà engagés dans l'enseignement au sein des centres de formation. Une politique commune à l'ensemble de l'association sera structurée concernant leurs interventions, tant sur le fond (mise en place d'un programme partagé, en lien avec les centres, dès que possible) que sur les modalités pratiques de leur participation.

#### EN PRATIQUE

La labellisation « Site qualifiant » des structures, via la formation de « Référents Site Qualifiant » dans les établissements sera favorisée, afin de faciliter l'accueil de stagiaires issus des Instituts Régionaux du Travail Social.

L'implication des professionnels d'Equalis dans le recrutement de leurs pairs sera encouragée et valorisée.

#### • La mise en place d'une politique de bénévolat

L'association ne recourt pas à ce jour à l'intervention de bénévoles. Pour autant cet apport, s'il reste circonscrit à des champs d'intervention hors des spécificités métiers des équipes, est aujourd'hui reconnu par l'ensemble des parties prenantes.

Une politique de recours au bénévolat sera mise en place, afin de soutenir le travail des équipes sur des activités complémentaires telles que la lutte contre l'illettrisme, l'apprentissage de la langue française, ou l'organisation d'activités culturelles ou sportives pour les personnes accompagnées.





Equalis - Projet associatif 2024 - 2029 © 2024 par Equalis - Service communication est sous licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Dérivés 4.0 International.  
Pour afficher une copie de cette licence, visitez <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>





