

audacia

Un autre visage
de la solidarité



PROJET

ASSOCIATIF

Audacia, un autre visage de la solidarité

2021 - 2028

SOMMAIRE

Projet adopté par l'Assemblée Générale du 19 septembre 2022

1.	« Audacia, un autre visage de la solidarité ».....	1
1.1.	Le projet d'Audacia.....	1
1.2.	Les valeurs d'Audacia.....	2
1.3.	L'identité d'Audacia.....	3
2.	Un bref bilan du projet 2014-2020.....	3
3.	Les résidents, les personnes accompagnées.....	4
4.	Le développement d'Audacia et la nécessaire consolidation.....	5
4.1.	Développement et croissance.....	5
4.2.	La consolidation.....	6
4.3.	Le cas particulier des EHPAD et des personnes âgées.....	8
5.	Mieux fonctionner ensemble.....	9
5.1.	La transversalité.....	9
5.2.	Mobilité.....	9
5.3.	Communication.....	10
5.4.	Culture.....	10
5.5.	Audacia dans la ville.....	10
5.6.	Évaluation.....	10
6.	L'ouverture et les partenariats.....	11
7.	Réagir à l'urgence.....	11
8.	Les pôles d'Audacia.....	12
8.1.	Le Pôle Personne Isolée : Accompagnement / Santé / Insertion.....	12
8.2.	Le Pôle Migrant : Accueil / Hébergement / Intégration.....	13
8.3.	Le Pôle Handicap Psychosocial : Santé mentale / Pouvoir d'agir.....	13
8.4.	Le Pôle Famille Enfance : Prévention / Protection / Insertion.....	14
8.5.	Le Pôle Personne Âgée : Bienveillance / Équité / Transparence.....	15
8.6.	Le Pôle Cadre de Vie : Environnement / Habitat / Logistique.....	15
8.7.	Cohérence et mots-clefs.....	16

9.	Le monde change.....	16
9.1.	Le changement climatique et la préservation de notre environnement.	16
9.2.	Le vieillissement, les personnes âgées demain.....	17
9.3.	La pauvreté, la précarité, l'exclusion sociale.....	17
9.4.	Les discriminations.	17
9.5.	Les violences intra-familiales.	17
9.6.	Les flux migratoires demain.	18
9.7.	Anticipons, innovons.	18
10.	L'éthique, une exigence pour Audacia.....	18
11.	En guise de conclusion, dix objectifs stratégiques pour Audacia.....	19
	Objectif 1. Soutenir et faciliter la réalisation des objectifs des pôles et du siège	19
	Objectif 2. Maîtriser la croissance et la consolidation d'Audacia.	19
	Objectif 3. Continuer d'améliorer notre fonctionnement ; la transversalité.....	20
	Objectif 4. Continuer de renforcer la qualité de la relation aux usagers.....	20
	Objectif 5. Améliorer les conditions de travail des personnels.	20
	Objectif 6. Consolider et développer nos partenariats.	20
	Objectif 7. Placer le respect de l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique au cœur de chacune de nos actions.	21
	Objectif 8. Travailler et innover sur le vieillissement.	21
	Objectif 9. Nourrir la réflexion sur les grands sujets et sur l'éthique.	21
	Objectif 10. Améliorer la vie associative.	21

1. « Audacia, un autre visage de la solidarité ».

1.1. LE PROJET D'AUDACIA.

Le projet associatif 2014-2020 était le deuxième projet de l'association. Un bilan en a été effectué, et aujourd'hui s'est ouverte une nouvelle période avec le troisième projet d'Audacia, pour les années 2021-2028.

Le projet d'Audacia, c'est un ensemble, constitué des projets de chacun des pôles, avec leurs stratégies, leurs objectifs, les actions qu'ils envisagent, du projet du siège, qui montre comment coordonner les pôles et faire vivre les valeurs d'Audacia dans son organisation et son fonctionnement, et enfin le présent projet associatif, qui définit et propose une stratégie pour les 8 années, stratégie fondée sur les valeurs d'Audacia, stratégie qui guide une politique au service de la société et des personnes que nous accueillons.

Ces composantes du projet ne sont pas indépendantes. Le bilan du projet précédent, puis l'élaboration du projet 2021-2028, ont donné lieu à un immense travail collectif de plusieurs mois : chaque pôle, par de nombreuses séances de travail, a mené sa réflexion, fondée sur les valeurs d'Audacia, sur le bilan du précédent projet, avec les réussites et les améliorations possibles, les satisfactions et les regrets, et a élaboré ses objectifs et ses « fiches-actions ». Les pôles ont échangé entre eux, le siège a à la fois coordonné ce travail d'ensemble et rendu les projets des pôles possibles par le projet du siège. Enfin, le présent projet associatif, s'appuyant fortement sur les travaux des équipes et des pôles, donne à l'association une stratégie, une politique, des pistes d'action pour les années qui viennent.

Il faut ici souligner et saluer l'investissement exceptionnel, individuel et collectif, de l'ensemble des personnels dans l'élaboration de ce projet, donnant ainsi un véritable corps à Audacia, et lui permettant, tout en approfondissant ses valeurs, d'agir concrètement au service de tous ceux qui ont besoin de nous.

Ce projet respecte et renforce l'organisation structurelle d'Audacia : les pôles, au nombre de 6 désormais, leurs dispositifs, leurs établissements, le siège et ses services, et bien sûr l'ensemble des équipes.

Ce projet nous engage. Il sera notre référence permanente, notre « ligne d'horizon ». Il n'est pas pour autant figé et intangible : Audacia sait innover, expérimenter, dépasser les cadres chaque fois que cela est utile et possible !

Ce projet est ambitieux (27 axes, 50 objectifs, 158 actions !). Il l'est parce qu'Audacia a montré ce dont elle est capable. Il l'est parce que les acteurs d'Audacia ont une force puisée dans leurs valeurs et dans leur engagement. Bien sûr, nous n'atteindrons sans doute pas tous les objectifs que nous nous fixons, car ils sont ambitieux, parce que d'autres problèmes et d'autres contraintes pourront surgir au fil des années, parce que d'autres idées naîtront. Mais ce « cap » nous permettra de naviguer avec conviction et solidité.

1.2. LES VALEURS D'AUDACIA.

Audacia est sans cesse guidée par ses valeurs, maintenant bien connues mais dont le sens et les enjeux sont sans cesse à rappeler et à enrichir :

Citoyenneté : Trop de personnes sont en quelque sorte éloignées de la citoyenneté parce qu'elles sont ou se sentent plus ou moins exclues de la société. A chaque instant, Audacia doit considérer chacun dans sa dimension citoyenne, c'est-à-dire pleinement partie prenante de la société, avec ses droits et ses devoirs, si bien formulés par la déclaration universelle des droits de l'homme. Cela implique deux attitudes complémentaires : considérer chacun dans sa citoyenneté, et permettre à chacun de prendre conscience et d'exercer pleinement sa citoyenneté. Audacia, dans sa relation avec l'Etat et les collectivités territoriales, est elle-même une association citoyenne.

Solidarité : C'est au quotidien qu'Audacia agit pour et dans la solidarité. Solidarité avec chaque personne, humainement bien sûr et très concrètement dans son existence, ses difficultés, ses besoins. Solidarité collective dans une démarche humaniste : Audacia est solidaire, chacun des acteurs d'Audacia est solidaire, et les personnes que nous accueillons sont elles-mêmes portées vers cette solidarité collective, si visible et tangible dans certaines de nos structures. C'est tellement fondamental et constitutif de la mission et de l'identité d'Audacia qu'elle en a fait sa devise, sa signature : « **Un autre visage de la solidarité** ». Car cette solidarité n'est pas définie et donnée une fois pour toutes. Elle s'enrichit, se complète à chaque instant. Une solidarité qui cherche sans cesse à répondre aux besoins anciens et nouveaux de la société. Une solidarité ancrée dans l'humanité. Une solidarité qui touche à toutes les dimensions de la vie. Une solidarité qui commence au sein-même d'Audacia, entre les pôles, entre les personnels. Une solidarité qui devient concrète dans l'action quotidienne d'Audacia. C'est la caractéristique d'Audacia, le visage qu'elle veut offrir à la société !

Respect des personnes : Bien sûr, cela semble évident ! Mais tant de situations, de barrières et de préjugés privent beaucoup de personnes du respect, du regard respectueux auquel elles ont droit. Le respect, c'est la reconnaissance de chacun en tant que personne humaine à part entière, autonome, unique et libre de prendre des décisions par elle-même. Chacune des personnes accompagnées par Audacia, quels que soient son histoire, son âge, ses problèmes, ses particularités, ses projets, a droit au même respect. Le respect, c'est la reconnaissance et la « mise en pratique » de l'égalité de dignité de tous les êtres humains.

Respect de l'environnement : C'est peut-être pour Audacia la moins évidente des valeurs. Et pourtant, Audacia est au cœur des questions très concrètes environnementales : comment faire en sorte que « l'économie » d'une institution soit respectueuse de l'environnement ? comment inscrire Audacia dans la démarche de la société tout entière pour préserver l'environnement ? comment adopter et faire adopter des comportements et des habitudes respectueux de l'environnement ? Le réchauffement climatique touche tous les acteurs d'Audacia, personnels et personnes accompagnées, avec pour les plus fragiles plus encore d'intensité. L'exemplarité est ici essentielle : le comportement des uns influe sur le comportement des autres. Audacia se doit d'être exemplaire !

En une phrase, l'autre visage de la solidarité est celui qui articule étroitement ces quatre valeurs : une solidarité responsable, citoyenne, et respectueuse de chacun, de la société, de l'environnement.

1.3. L'IDENTITÉ D'AUDACIA.

L'identité d'Audacia, avec ses « signes particuliers », la distingue d'autres institutions voisines. Cette identité est constituée à partir de plusieurs éléments, dont les plus frappants sont d'une part la diversité des champs d'action et des publics concernés ; cette diversité doit être vécue comme une complémentarité ; et d'autre part la réactivité, la disponibilité, la capacité d'anticipation d'Audacia et de ses personnels, face à des situations soudaines, parfois imprévisibles, toujours urgentes.

Un autre élément fort de l'identité d'Audacia est sa relation avec l'Etat et les autres autorités publiques. Une grande part de l'activité d'Audacia est celle d'un « opérateur » de ces autorités. Ainsi par exemple, concernant les migrants, Audacia met en œuvre la politique de l'Etat, de façon totalement loyale, avec tous les dispositifs concernant les demandeurs d'asile et les bénéficiaires de la protection internationale. Cela nous vaut la confiance de l'Etat. Cela nous met aux premières loges pour mesurer les points forts de cette politique mais aussi ses faiblesses, ses insuffisances, ses manques. Audacia ne se comporte alors pas comme un mouvement contestataire ou revendicatif, mais comme une force d'idées, de propositions, d'expérimentation pour notamment mieux répondre aux besoins de ceux qui échappent à cette politique. Loyauté et confiance guident l'action d'Audacia.

Audacia peut aussi être force de proposition pour co-construire des actions ou des expérimentations avec l'Etat ou d'autres partenaires, sur des projets précis, dans une collaboration confiante.

Comme pour d'autres institutions, l'action d'Audacia se situe au cœur de la réalité de la société, de ses évolutions, de ses besoins, de ses dérives parfois et de ses insuffisances. Audacia est au service de la société. Audacia est chaque jour une aventure humaine : ce sont des personnes (personnels comme personnes accueillies), avant d'être des dispositifs, des établissements.

2. Un bref bilan du projet 2014-2020.

Le projet précédent a installé solidement et développé les valeurs d'Audacia. C'était le projet du « nouveau visage de la solidarité », celui du passage de « l'Entraide Sociale Poitevine » à Audacia, celui de l'extension des champs d'action au-delà de la lutte contre l'exclusion, le projet de l'ouverture au champ médico-social. Il s'était donné trois axes stratégiques majeurs : adapter les réponses aux besoins en optimisant, améliorant, développant l'action d'Audacia ; ouvrir l'association au partenariat et au mécénat d'entreprise ; formaliser les partenariats et rapprocher les acteurs. Il avait défini la notion de « bonne gouvernance », en promouvant la concertation, la transparence, le respect de la confidentialité. Il avait accordé une attention toute particulière aux questions d'éthique qui se posent à Audacia, et institué un « comité d'éthique ». Les pôles ont été définis non seulement comme des pôles d'activité, mais surtout comme des pôles de compétence, ouvrant ainsi la voie à la mutualisation et au partage des compétences, à l'enrichissement mutualisé. Ce projet appelait à l'imagination, à « oser » (l'audace d'Audacia !), et à associer davantage les personnes accueillies en les rendant actrices de leur avenir. Enfin les pôles s'étaient donnés 60 objectifs d'amélioration pour la période 2014-2020.

Fin 2020, un bilan de ce projet a été établi. Il est très largement positif, et montre que les grands objectifs ont été atteints. La définition des valeurs d'Audacia a permis d'aboutir à un solide socle de pensée commune.

Le développement d'Audacia et les améliorations voulues dans le projet ont été très largement atteints. Les partenariats, l'ouverture et le décloisonnement ont été développés et formalisés, mais

il reste encore à faire sur ce sujet. Les objectifs de « bonne gouvernance » ont été globalement atteints. Le comité d'éthique a été installé et a commencé son travail. Il est maintenant prêt pour une deuxième phase plus active et plus en lien avec les acteurs d'Audacia. Le siège social a été étoffé et structuré. Une habitude de lien fort et étroit entre le Bureau de l'association et la Direction a été installée et fonctionne très bien. Le décalage qui a pu apparaître entre le développement d'Audacia et les moyens humains nécessaires a été maîtrisé. La structuration par pôles d'activité et de compétence a été réussie et fructueuse ; elle a cependant conduit à un manque de transversalité, qui devra être corrigé dans le présent projet. Le nouveau Pôle Personne Agée a été mis en place, avec maintenant trois EHPAD et une résidence autonomie. C'est un sujet difficile, en particulier économiquement, mais ces établissements pour personnes âgées ont montré leur complémentarité avec l'ensemble de l'activité d'Audacia. Les ressources humaines ont été structurées, ainsi que le service financier et la politique immobilière, consolidant ainsi le fort développement d'Audacia pendant cette période. Enfin, la « démarche RSE » (responsabilité sociale de l'entreprise) a été installée et développée ; elle se renforcera dans le prochain projet.

Le projet 2014-2020 a ainsi pleinement joué son rôle. Il a permis « d'oser », il a développé Audacia et ancré encore plus profondément ses valeurs, il a donné à Audacia toute sa place dans le monde de la solidarité. Même s'il reste bien des points à développer et à encore améliorer, le bilan de ce projet est très positif, et constitue une base solide pour le nouveau projet.

3. Les résidents, les personnes accompagnées...

Le cœur de l'action d'Audacia, ce sont les personnes auxquelles nous venons en aide en les accueillant, en les hébergeant, en les accompagnant. Il n'y a pas un bon mot pour les désigner, tant leurs situations sont diverses : usagers, résidents, personnes accueillies, personnes accompagnées, bénéficiaires... Ce sont d'abord des êtres humains, dotés de dignité, de droits, d'une personnalité, qui ont besoin de nous. L'action d'Audacia est centrée sur la personne : respect de la personne, respect des singularités et des différences, respect de la dignité de chacun, etc.

Certains viennent à nous ou sont orientés vers nous. Mais de plus en plus, nous considérons que notre devoir est « d'aller vers » ceux qui ont besoin de nous, là où ils sont.

Le premier pas est bien souvent de les accueillir et de les héberger, de répondre à l'urgence. Mais très vite nous mettons en place un accompagnement, qui répond à leurs besoins et à leurs désirs, qui les aide à retrouver les repères perdus, leur dignité, qui ouvre pour eux un chemin. Pour certains, ce chemin sera long, mais toujours le but est l'après, le long terme, la vie « normale », bref la sortie d'Audacia ! Bien sûr l'aide urgente et ponctuelle est nécessaire, mais elle s'inscrit toujours dans un parcours et une finalité pour chacun.

Cela peut passer par de nombreuses étapes : L'urgence, la protection d'abord. Puis la prévention. Se projeter dans un plus long terme, identifier les attentes de chacun. Le logement bien sûr, souvent d'abord dans une structure collective mais avec l'objectif d'un logement « de droit commun ». Pour certains l'apprentissage de la langue française, ou même surmonter l'illettrisme. L'accès au numérique, qui touche tous les secteurs de notre société alors que les personnes que nous accompagnons sont bien souvent parmi les plus exposées à la « fracture numérique », et qui est nécessaire à l'insertion et l'intégration. L'accès à l'autonomie parfois perdue. La place de chacun dans la société. La dimension éducative de nos actions auprès de chacun, en particulier les plus démunis. La formation et les pistes pour une insertion professionnelle si elle est possible. Pour les personnes âgées dans nos EHPAD et notre résidence autonomie : les accueillir ; constituer avec eux ce qui sera leur logement désormais.

L'un des mots-clefs d'Audacia est la « bientraitance ». Elle ne se définit pas négativement, comme le contraire de la maltraitance. Elle se définit par la relation profondément humaine nouée avec chacun.

La personne accueillie par Audacia fait pleinement partie d'Audacia. Elle n'est pas un client, ni seulement un usager : elle devient un acteur d'Audacia, et contribue ainsi à la vie d'Audacia, corps vivant, à son identité, à son évolution, à ses réussites.

4. Le développement d'Audacia et la nécessaire consolidation.

4.1. DÉVELOPPEMENT ET CROISSANCE.

Depuis plusieurs années, Audacia connaît un développement et une croissance particulièrement forts, qui nous interrogent. Le budget, l'effectif de nos personnels, nos implantations géographiques et immobilières, ont connu une très forte augmentation chacune de ces dernières années. Ainsi, entre 2014 et 2020, le nombre d'utilisateurs d'Audacia est passé de 1000 à 2500, le nombre de collaborateurs de 100 à 200, le budget annuel de 7 à 14 millions d'euros, le patrimoine immobilier s'est accru. Et l'année 2021 s'est encore traduite par une forte augmentation de ces données, avec aujourd'hui plus de 300 collaborateurs, un budget de près de 20 millions d'euros, et des projets immobiliers importants.

Ce développement est-il un choix ou bien est-il subi ? Audacia n'a pas pour but de grandir. Cette croissance est d'abord la conséquence des besoins croissants de la société, mais aussi le résultat de la qualité du travail de nos équipes, de leur réactivité, et de la reconnaissance et de la confiance dont jouit Audacia auprès des décideurs. Mais nous faisons le choix de la réponse aux besoins, ce qui engendre le développement.

Cette croissance revêt plusieurs dimensions :

- Une extension des champs d'action. Ainsi, le Pôle Personne Agée s'est ajouté aux activités antérieures avec nos EHPAD et notre résidence autonomie. On peut aussi mentionner le développement des actions relevant du médico-social, de nouveaux dispositifs pour les migrants (comme par exemple les CPAR, centres de préparation au retour), la demande de l'Etat d'accompagnement d'occupants de squats avant l'expulsion, ou encore l'accueil en urgence, l'accompagnement et l'hébergement des réfugiés ukrainiens.
- Une extension géographique. Née en Poitou-Charentes avec l'Entraide Sociale Poitevine, Audacia est maintenant sollicitée à une échelle plus large, celle de la Région Nouvelle-Aquitaine, et déjà plusieurs actions sont en place à Limoges et en Haute-Vienne.
- Une extension de l'activité des pôles, avec de nouveaux dispositifs (comme « Un Chez-soi d'abord ») et avec de nouveaux établissements créés ou en projet.

La fusion d'Audacia avec SOELIFA (Association Ecoute et Soutien du Lien Familial) étend et complète l'activité du Pôle Famille Enfance.

La croissance est parfois à l'initiative d'Audacia, mais fait souvent l'objet de sollicitations d'autres institutions, de l'Etat, ou d'initiatives privées, sollicitations qui peuvent donner lieu à la co-construction de dispositifs.

Il nous faut mieux maîtriser cette croissance et non la subir. Il est toujours difficile de dire non à une sollicitation lorsque l'enjeu est de venir en aide à des personnes en grande difficulté, et Audacia doit toujours être prête à répondre. Mais cela doit se faire en maîtrisant parfaitement plusieurs paramètres :

- Reste-t-on dans le champ des missions d'Audacia et dans le respect de son identité et de ses valeurs ?
- Avons-nous la compétence nécessaire et indispensable à telle nouvelle action ?
- Disposons-nous des moyens humains nécessaires ou sommes-nous capables de les mettre en place ?

- Quel est l'impact de cette nouvelle action en termes financiers, organisationnels, logistiques ?
- Peut-on évaluer la pérennité de l'action au regard des investissements qu'elle nécessitera ?
- etc.

De plus en plus, la mise en place ou la poursuite d'une action se fait par le biais d'un appel à projets lancé par une institution (Etat, Département, Collectivité locale..). Il faut éviter la « réponse systématique » et choisir nous-mêmes ce à quoi on veut répondre. C'est bien sûr déjà le cas, mais cela pourrait être plus formalisé. Il nous faut bien sûr être constamment en veille sur les appels à projets de façon à être réactifs, mais rester très sélectifs pour le choix de ceux auxquels nous répondrons. Il nous faut aussi développer les réponses conjointes avec d'autres acteurs, sous forme par exemple de « consortium ».

Bien souvent, les actions nouvelles doivent être décidées dans l'urgence. Au fond, Audacia a peut-être besoin d'élaborer une « charte interne de la croissance » qui sera une importante aide à la décision lorsque la situation se présentera. Une telle charte porterait sur des questions comme : Faut-il continuer à croître ? Que veut-on développer ? Dans quels secteurs, selon quelles priorités, à quelles conditions ? selon quelles valeurs ? quels enjeux humains, économiques ?

Le développement passe aussi par l'expérimentation et l'innovation : dispositifs nouveaux à imaginer, méthodes nouvelles, actions nouvelles à tester. Notre expérience nous le permet, et l'innovation permet de répondre de manière nouvelle à des problématiques anciennes ou nouvelles. La solidarité mérite l'innovation et l'expérimentation !

4.2. LA CONSOLIDATION.

La première exigence du développement et de la croissance, c'est la consolidation : assurer la « solidité » de notre fonctionnement, de notre organisation, de nos finances, de nos moyens. En conséquence de la croissance de ces dernières années, cette consolidation a été bien commencée, et il faut la poursuivre. Le projet du siège précise des pistes et des objectifs précis et qui feront avancer Audacia.

a) L'organisation et le fonctionnement :

L'organisation mise en place, avec le siège et ses différents services, avec les 6 pôles, a permis de bien consolider Audacia, à la fois dans ses missions et dans son fonctionnement. Cette organisation doit rester souple et flexible, de façon à pouvoir s'adapter facilement aux évolutions.

Les projets de chacun des pôles précisent leur organisation et fixent des objectifs pour les années 2021-2028.

Le projet du siège assure la coordination entre les pôles et définit l'administration au service des pôles et de leurs missions. Il permet de consolider l'organigramme, de préciser les délégations de pouvoir, de déconcentrer les lieux de décision, d'homogénéiser les pilotages. Il donne au fonctionnement d'Audacia toute sa cohérence.

Consolider, c'est aussi donner toute sa place à la direction QSE (Qualité Sécurité Environnement) et s'appuyer sur son travail et ses recommandations pour mieux maîtriser les conditions de notre travail et l'efficacité de nos actions.

Enfin la démarche « RSE » (Responsabilité Sociétale des Entreprises), bien décrite dans le projet du siège, et dont l'insuffisante avancée est soulignée dans le bilan du projet précédent, devra être développée, afin de contribuer à « rendre ce monde plus juste et plus respectueux des hommes et du territoire ».

b) Les moyens humains :

Les réussites d'Audacia sont dues avant tout aux personnels, à leur professionnalisme, à leur compétence, à leur engagement, à leur attachement aux valeurs. Ils travaillent pourtant bien souvent dans des conditions difficiles. La période de crise sanitaire a rendu encore plus visible cette exceptionnelle qualité des équipes d'Audacia, et en particulier leur solidarité. Nous devons sans cesse améliorer leur situation. Pour cela, l'attention doit être portée sur leurs conditions de travail. Nous devons aussi veiller à leur formation, à leur développement professionnel, et les accompagner dans leur évolution professionnelle.

Et nous devons bien sûr veiller à ce qu'ils soient en nombre suffisant pour exercer les tâches qui sont les leurs.

La qualité de leur travail joue un rôle d'exemplarité auprès des personnes accompagnées, elle influe sur le comportement de chaque personne.

Nos personnels sont en fait à la fois des professionnels et des personnes fortement engagées à partir de leurs convictions. Il faut donc développer leur professionnalisme, sans enlever la spontanéité du militant ! Il convient de les associer mieux à définition de la mise en œuvre de la stratégie d'Audacia, aux réflexions sur la politique d'Audacia, en poursuivant ce qui se fait déjà dans les pôles. Certains pôles ont mis en place des dispositifs « d'analyse des pratiques », particulièrement efficaces pour améliorer et développer l'action de chacun.

Le service des ressources humaines s'est fortement consolidé dans ses modes de travail et dans ses outils, et joue maintenant pleinement et avec compétence son rôle. Il a précisé les procédures, les référentiels, il a avancé dans la précision des fiches de postes. Nous avons deux exigences : un service des ressources humaines compétent et opérationnel, doté des procédures nécessaires à un fonctionnement fluide ; des personnels en nombre suffisant, bien formés et compétents. La période de la crise sanitaire a mis à mal les ressources humaines, avec de nombreuses absences pour maladie, la difficulté de recruter, et le recours en trop grand nombre à des personnels intérimaires. Cela était nécessaire, mais le retour à la normale, déjà bien engagé, est indispensable.

c) Les finances :

L'accroissement régulier du budget, et la complexité des règles et des procédures financières, imposent à Audacia de disposer d'un service financier compétent et efficace. C'est bien le cas ! Les finances d'Audacia ne sont pas aisées. La masse salariale importante constitue une dépense dont la pérennité est indispensable, alors que la masse importante des subventions et des dotations induit une sorte de fragilité quant à leur pérennité et nous rend très dépendants de la politique de nos financeurs. Le développement de conventions pluriannuelles permet toutefois une vision à moyen terme et une certaine sécurisation.

Le service financier est doté des outils et des procédures nécessaires à son bon fonctionnement.

Audacia n'est pas un organisme à but lucratif. Les administrateurs, le président et les membres du bureau sont tous bénévoles. La totalité du budget est utilisée au service des missions d'Audacia et bénéficie in fine aux personnes que nous accueillons. Mais le budget est encore fragile, plus particulièrement concernant les EHPAD, dont la crise sanitaire a mis à mal l'équilibre financier (s'ajoutant au déficit structurel de l'un des EHPAD).

Un travail est engagé sur la diversification des financements, et en particulier sur le développement du mécénat et des dons. La demande en cours de « reconnaissance d'utilité publique » devrait faciliter cette diversification. Augmenter les « ressources propres » d'Audacia permettra de développer des initiatives propres, des expérimentations, des innovations.

d) L'immobilier :

Audacia dispose de nombreux biens immobiliers, soit en pleine propriété, soit en location ou en mise à disposition avec une redevance. Il nous faut avoir une réflexion approfondie sur ce parc immobilier, en évaluant notamment, au cas par cas, pôle par pôle, l'intérêt ou non d'être

propriétaires. Audacia a jusqu'ici surtout fonctionné en fonction des opportunités qui se présentaient. Il nous faut désormais une véritable politique immobilière, permettant de sécuriser le parc immobilier et de le maintenir en bon état.

Audacia utilise à la fois des hébergements collectifs (comme par exemple des bâtiments d'anciens EHPAD, ou des bâtiments spécialement construits pour elle), et des logements individuels « diffus », nécessaires pour un chemin vers le logement autonome. Nous avons de grandes difficultés à obtenir de tels logements « diffus » en nombre suffisant. Nous en louons un grand nombre à des bailleurs sociaux, mais il est difficile de trouver des logements privés pour mettre en place une intermédiation locative (IML) nécessaire à certains de nos usagers. Signalons également la grande difficulté pour ceux qui arrivent enfin au bout de leur parcours et pourraient vivre dans un logement « de droit commun ». Les bailleurs sociaux prennent difficilement en compte la spécificité de leur parcours, et très peu obtiennent un logement social sans une très longue attente. Il faut noter que le service « Habitat et Logistique » est devenu maintenant le « Pôle Cadre de Vie ». Tout en continuant sa mission technique et logistique, il étend ainsi sa compétence à une dimension plus sociale de l'habitat, et à une meilleure prise en compte de l'environnement.

e) La vie associative :

Consolider Audacia, c'est aussi développer sa vie associative. L'association Audacia compte aujourd'hui très peu de membres. Le statut espéré d'Association Reconnue d'Utilité Publique (ARUP) exige pourtant que nous ayons au moins 200 membres. Les nouveaux statuts, votés en 2022, permettront d'atteindre cet objectif, en prévoyant que sous certaines conditions, certains usagers pourront devenir membres de l'association. Cela renforcera en conséquence le rôle et le poids de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration, encore trop peu associés à la définition et à la mise en oeuvre de la stratégie et de la politique d'Audacia, même si nombre de leurs membres sont par leurs fonctions impliqués dans certaines actions d'Audacia. Mieux associer les membres du Conseil d'Administration est un objectif que nous nous fixons. Le dialogue entre l'association et l'ensemble des acteurs d'Audacia mérite d'être renforcé.

4.3. LE CAS PARTICULIER DES EHPAD ET DES PERSONNES ÂGÉES.

L'engagement d'Audacia auprès des personnes âgées a étendu son activité, dans un domaine nouveau pour l'association. Audacia gère aujourd'hui trois EHPAD : « La Roseraie » à Pressac (depuis 2018), « Les Boutons d'Or » à Ruffec (depuis 2019) et, à Dangé-saint-Romain, « Les Tournesols » ainsi que la Résidence Autonomie « Le Floréal » (depuis 2021).

Ces établissements, qui accueillent aussi des unités « Alzheimer », fonctionnent bien, à la satisfaction de leurs résidents. Leur petite taille et leur cadre sont des atouts pour une ambiance conviviale et familiale. Ils ne sont bien sûr pas à but lucratif, et échappent aux critiques actuelles dont sont l'objet certains EHPAD, notamment privés. Une récente « inspection » dans l'un de nos EHPAD a confirmé sa qualité.

La crise sanitaire les a fortement éprouvés, d'abord humainement par les mesures « barrière » qui ont isolé les résidents pendant très longtemps. Fort heureusement, le Covid n'a pas trop sévi auprès des résidents. Les personnels ont subi une période particulièrement difficile : absences nombreuses, difficultés de remplacement, recours à des personnels intérimaires en grand nombre. Ils ont connu une forte surcharge de travail, et ont trop souvent dû remplir des tâches qui n'étaient pas les leurs, avec les risques que cela induit. Leur conscience professionnelle, leur engagement, et leur solidarité, ont permis de surmonter cette période difficile.

Mais cette crise a eu un fort impact négatif sur les finances de nos EHPAD, mettant leurs budgets en fort déficit, à cause notamment du recours aux intérimaires. Il faut ajouter le cas particulier de

l'EHPAD de Pressac, dont les services et espaces communs ont été construits pour une capacité de 56 lits, alors que seule la construction de 28 lits a été autorisée à ce jour par l'Etat. Cette « incomplétude » induit un déficit récurrent important. Les discussions se poursuivent avec l'Etat, dans un contexte difficile puisque le département de la Vienne est considéré comme suffisamment doté en lits d'EHPAD.

Audacia s'est donc donné deux objectifs :

1. Réorganiser le management et le fonctionnement de nos EHPAD, en créant un poste de directeur du Pôle Personne Agée, chargé de mieux coordonner nos établissements, de mieux mutualiser leur fonctionnement, en atténuant leur isolement dû à leur éloignement géographique.
2. Engager un travail prospectif sur l'avenir de l'accompagnement des personnes âgées dans une institution comme la nôtre. L'Etat souhaite mettre l'accent sur le maintien à domicile plutôt que sur le développement des places d'EHPAD. Audacia étudie la possibilité de développer, avec pour base ses trois EHPAD, des activités diversifiées et complémentaires, comme l'accueil temporaire, l'accueil de jour, l'accompagnement à domicile, etc. Cette réflexion conduira à définir et préfigurer ce que pourrait être « l'EHPAD Audacia de demain ». Un véritable projet nouveau est ainsi en cours de réflexion.

5. Mieux fonctionner ensemble.

5.1. LA TRANSVERSALITÉ.

En complément du fonctionnement de chacun des pôles, Audacia a besoin que les pôles et leurs équipes fonctionnent plus ensemble. Chaque pôle a exprimé ce besoin de plus de transversalité.

La transversalité entre les pôles est d'abord l'occasion de réflexions communes, d'échanges sur les pratiques, de prise de conscience de la similarité de problèmes rencontrés. Elle nécessite donc des échanges et des réflexions portant sur des questionnements communs et permettant de partager des idées, des solutions. Certaines thématiques sont communes à plusieurs pôles, à plusieurs dispositifs ou à plusieurs sites. Il convient de les identifier et de partager des expériences, et de mutualiser éventuellement des moyens. La transversalité permet aussi des actions communes. Elle peut permettre à des personnels d'intervenir ponctuellement dans un autre pôle par la mutualisation des compétences.

Cette transversalité peut prendre des formes diverses ; rencontres occasionnelles, groupes de travail transversaux, formations communes, etc. Elle peut conduire à des projets transversaux expérimentaux. Nous nous proposons de mettre en place des groupes de travail transversaux sur des sujets à déterminer.

5.2. MOBILITÉ.

Audacia mène ses actions à la fois en milieu urbain et en milieu rural. C'est une richesse, qui permet un cadre vie adapté aux besoins de chacun, et qui permet à nos usagers de découvrir parfois la diversité des modes de vie. Bien souvent se pose la question de la mobilité. Il est souvent difficile, pour nos usagers, de se déplacer : absence de moyen de locomotion, éloignement des transports en commun. Et pourtant la mobilité est un élément essentiel d'un retour à une vie normale et autonome. Beaucoup d'usagers demandent une plus grande facilité de mobilité. C'est évidemment un sujet complexe, qu'il nous faut travailler.

5.3. COMMUNICATION.

De grandes avancées ont été faites pour la communication. Il nous faut poursuivre ! La communication interne est essentielle pour nos équipes, afin de partager des expériences, de diffuser des questionnements, des solutions, de mieux connaître Audacia dans son ensemble. La communication externe est indispensable pour mieux faire connaître Audacia. La notoriété d'Audacia est déjà élevée, mais bien souvent on ne connaît d'Audacia qu'une ou deux facettes de ses domaines d'intervention. Et la notoriété pourra permettre de mieux traiter certains problèmes, comme par exemple la recherche de logements privés à louer, l'appel aux dons et au mécénat, la recherche de bénévoles, l'inscription de nouveaux membres de l'association, etc. Audacia est déjà bien présente sur les « réseaux sociaux » majeurs, et est souvent citée par la presse.

5.4. CULTURE.

Pour la plupart des personnes que nous accueillons, l'accès à la culture est très limité voire inexistant. C'est pourtant un élément important pour une meilleure intégration sociale. Des actions importantes ont déjà été conduites (comme par exemple avec la bourse de spectacles « le Joker » à Poitiers, ainsi que la participation régulière des migrants hébergés à Confolens au Festival « Danses et musiques du Monde » de cette ville). Mieux faciliter l'accès de nos usagers à la culture est un objectif important. Une réflexion conjointe avec le Théâtre Auditorium de Poitiers (TAP) est prévue.

5.5. AUDACIA DANS LA VILLE.

Mieux fonctionner ensemble, c'est aussi ancrer solidement Audacia et son action dans la réalité des villes et des villages dans lesquels nous agissons. Participer à la vie locale dans toutes ses dimensions ; permettre à ceux que nous accompagnons de vivre le plus possible « comme les autres ». Chaque pôle a déjà beaucoup avancé en ce sens, la plupart de nos établissements développent leur intégration dans la vie locale. Mieux capter des logements locatifs privés permettra aussi d'intégrer plus de personnes dans la ville, en les logeant « en diffus », c'est à dire au coeur de la vie des quartiers. Le développement de l'accompagnement « en milieu ouvert » contribue aussi à cette intégration.

C'est un sujet sur lequel chaque pôle innove et avance (citons notamment le dispositif « Un chez soi d'abord », qui vise à une intégration dans la ville par un logement autonome, pour des personnes en très grande difficulté et en souffrance psychique).

5.6. ÉVALUATION.

Mieux fonctionner ensemble nécessite d'évaluer régulièrement notre fonctionnement, nos actions, nos résultats. Le bilan du projet précédent indique que notre avancée dans l'évaluation est encore trop faible. Le siège, dans son projet, propose d'en faire un objectif. Chaque pôle sera associé à cette évaluation, tant pour son fonctionnement interne que pour les résultats de ses actions.

6. L'ouverture et les partenariats.

Audacia ne pourrait évidemment pas fonctionner seule. Elle a besoin de partenaires, à différents niveaux.

L'Etat est notre principal partenaire, et nous travaillons en étroite collaboration avec ses services, dans les départements et dans la Région : les Préfets, les DDETS, les services en charge des migrants (préfecture, OFII,...), l'ARS, le SGAR, et bien d'autres. Les Départements sont aussi nos interlocuteurs, sur les sujets relevant de leur compétence, principalement dans le domaine social et médico-social. Les communes, et notamment celles dans lesquelles se trouve un site d'Audacia, sont de précieux partenaires, qui contribuent grandement à l'intégration des personnes accompagnées dans la vie locale. Le CHLL (centre hospitalier en charge de la psychiatrie et de la santé mentale) travaille avec nous de façon très constructive.

Parmi nos partenaires essentiels figurent les bailleurs sociaux. Notre collaboration est à deux niveaux : nous leur louons des logements ; et ils sont maîtres d'ouvrage puis propriétaires de bâtiments construits pour nous, qu'ils mettent à notre disposition contre une redevance. Nous souhaitons consolider et renforcer ce partenariat avec les bailleurs sociaux, notamment pour les associer mieux au suivi des personnes logées, et pour faciliter l'obtention de logements pour les personnes qui arrivent en fin de parcours à Audacia et celles dont l'accompagnement nécessite un logement autonome.

Dans tous les domaines où nous intervenons, il nous faut développer et renforcer nos partenariats, notamment avec ceux qui partagent nos valeurs.

Notre lien avec les autres acteurs de la solidarité devra être développé. Nous travaillons très bien avec certaines associations, mais insuffisamment avec d'autres.

Au niveau national, Audacia a une parole à porter, grâce à ses spécificités et à son expérience. Cela doit se faire d'abord au sein des Fédérations travaillant dans les domaines qui nous concernent. L'expérience d'Audacia peut nourrir des réflexions à l'échelle nationale et des propositions auprès des décideurs. Audacia peut aussi bien évidemment partager son expérience et profiter de l'expérience des autres. Sur de nombreux sujets, participer à des réflexions au-delà de notre territoire est essentiel, comme par exemple sur l'accompagnement des personnes âgées, sur les questions médico-sociales, etc. C'est un objectif que nous nous fixons.

Enfin, de premiers exemples de collaborations internationales, par le biais de projets portés en commun, commencent à voir le jour, notamment dans le domaine de la santé mentale. C'est aussi une piste intéressante et utile pour Audacia.

7. Réagir à l'urgence.

Dans ses activités permanentes, Audacia est très souvent confrontée à des situations d'urgence : personne ou famille en détresse, annonce de l'arrivée imminente d'un car de migrants expulsés d'un camp du Nord-Pas de Calais, etc. C'est l'une des compétences et des qualités d'Audacia de savoir répondre à de telles situations « en temps réel », grâce à la mobilisation de nos équipes et à notre capacité à résoudre les problèmes matériels que cela pose. Mais Audacia est aussi parfois confrontée à des situations différentes.

Ainsi, Audacia a été sollicitée à plusieurs reprises pour accompagner des personnes ou des familles occupant des squats, de façon à trouver pour elles une solution avant que l'Etat ne mette en oeuvre une expulsion. Deux squats particulièrement nombreux ont ainsi été l'objet de l'intervention d'Audacia : l'un à Poitiers, l'autre à Limoges. Audacia a pu régler l'essentiel des

problèmes, évitant ainsi que des personnes se retrouvent "à la rue" sans préavis. Ce fut aussi une expérience de collaboration fructueuse avec les services de l'Etat.

Mais l'événement le plus marquant cette année est l'accueil des réfugiés ukrainiens. Chargée de la coordination de leur accueil dans quatre départements, Audacia a pu, d'abord dans l'urgence puis de façon régulière accueillir les cars d'ukrainiens arrivant, régler avec eux un premier hébergement d'urgence et les diverses formalités (autorisation de séjour, problèmes de santé, scolarisation des enfants, accès aux transports en commun, etc.), et les loger de façon plus pérenne dans des logements, souvent collectifs, mis à disposition par les communes, par l'Etat ou chez des particuliers. Cette tâche s'est ajoutée à tout le travail quotidien des équipes, aidées par les personnes recrutées par Audacia spécifiquement pour cet accueil. Ainsi, ce sont plus de 600 personnes ukrainiennes qui ont pu bénéficier de l'accompagnement d'Audacia.

Audacia sait répondre aux urgences. Maintenir et développer cette capacité est un objectif important de notre projet.

8. Les pôles d'Audacia.

Chaque pôle a rédigé sa contribution au projet d'Audacia. Nous ne reprendrons pas ici la totalité de leur travail, qui est disponible dans chacune de leurs contributions. Mais l'association Audacia adopte et soutient bien évidemment les projets des pôles, parties intégrantes du projet d'Audacia. Le rôle de l'association sera de rendre possible la réalisation de ces projets.

Chaque pôle a ainsi été amené à repenser sa mission, son fonctionnement, et à préciser ses volontés et ses objectifs pour les années qui viennent. Certains, à cette occasion, ont modifié leur intitulé et précisé leur « signature ».

8.1. LE PÔLE PERSONNE ISOLÉE : ACCOMPAGNEMENT / SANTÉ / INSERTION.

Ce pôle situe son action dans l'hébergement, et dans le « logement accompagné ». Il dispose pour cela de lieux correspondant à divers dispositifs, pour la plupart relevant de politiques de l'Etat. Il accueille également des personnes atteintes de pathologies ne nécessitant pas d'hospitalisation. L'hébergement se fait en structure collective et en « diffus ». Le « logement accompagné » se fait en « intermédiation locative » (IML) ou en sous-location. Il nécessite évidemment de nombreuses interventions à domicile. Le pôle agit également dans le domaine médico-social, avec les Lits Halte Soins Santé (LHSS), et dans le cadre du projet Lits d'Accueil Médicalisés (LAM) qui verra le jour prochainement.

L'une des actions innovantes de ce pôle est le dispositif « Un chez soi d'abord », qui est structuré sous la forme d'un GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale) conjoint avec le Centre Hospitalier Henri Laborit. D'abord expérimental pendant 3 ans, il est maintenant pérennisé, avec 55 appartements à Poitiers et Châtelleraut. Ce dispositif innovant propose aux personnes sans abri souffrant en outre de troubles psychiques sévères un accès direct au logement, permettant leur accession à une insertion sociale et citoyenne et à des soins. La particularité du dispositif est l'accès immédiat au logement, non conditionné par des étapes préalables, mais nécessitant un suivi constant et important. Les résultats sont particulièrement satisfaisants,

Par son projet, ce pôle veut centrer encore plus son activité sur la personne. Il est demandeur d'une plus grande transversalité au sein d'Audacia. A l'origine fondé sur la lutte contre l'exclusion, il a la volonté d'étendre le thème de son action autour du principe d'autonomie sociale. Il s'est fixé trois objectifs, déclinés en actions :

Le premier objectif concerne les personnes accompagnées, avec la volonté de développer leur « pouvoir d'agir », et de faciliter des passerelles entre les nombreux dispositifs.

Le deuxième objectif est un objectif d'innovation, dans le développement de la citoyenneté et dans l'élaboration de réponses adaptées aux besoins.

Le troisième objectif concerne la communication et l'environnement : mieux communiquer, en interne à Audacia pour plus de transversalité, et vers l'extérieur en développant des partenariats.

8.2. LE PÔLE MIGRANT : ACCUEIL / HÉBERGEMENT / INTÉGRATION.

Ce pôle agit principalement comme un opérateur de la politique de l'Etat concernant les migrants, leur hébergement, leur accès aux droits et leur accompagnement. De ce fait, son public est constitué de demandeurs d'asile et de réfugiés ou bénéficiaires de la protection internationale, mais aussi d'un public européen en grande précarité. L'activité de ce pôle croît constamment en conséquence directe de l'augmentation des flux migratoires. Cela nécessite une forte réactivité, mais aussi un travail d'anticipation, afin de se préparer aux évolutions rapides.

Ce pôle, dont l'action est fortement saluée par l'Etat, a été sollicité par la Haute-Vienne et a développé des lieux d'accueil à Limoges et dans ses environs.

C'est aussi ce pôle qui a dû répondre en urgence aux besoins de l'accueil des réfugiés ukrainiens, assumant cette fonction supplémentaire avec une réactivité exemplaire, et accompagnant avec efficacité ce public particulier, différent à bien des égards du public habituel de migrants.

Le Pôle Migrant s'est fixé trois objectifs :

- Le premier objectif est d'améliorer les conditions d'hébergement (état des locaux et du matériel, optimisation de la logistique, respect des consignes de sécurité).
- Le deuxième objectif est d'améliorer les outils d'accompagnement, et notamment l'accueil des nouveaux résidents et la personnalisation des accompagnements.
- Le troisième objectif est de dynamiser les collectifs et de consolider les partenariats, afin de favoriser l'inclusion dans le territoire, en promouvant les temps d'animation et les temps collectifs, et en rendant les personnes accompagnées actrices de la vie collective des établissements.

Ce pôle se propose de renforcer ses moments d'analyse de la pratique pour mieux accompagner son développement et pour répondre aux questions éthiques et « humanistes » auxquelles il est souvent confronté.

L'action de ce pôle met aussi en évidence certaines carences dans la politique de l'Etat pour l'accueil et l'accompagnement des migrants, dès lors qu'ils ne sont ni demandeurs d'asile ni bénéficiaires de la protection internationale et qu'ils ne disposent pas d'un titre de séjour. Cette population est nombreuse en France, les valeurs et l'éthique d'Audacia ne nous permettent pas de les ignorer. Ceci nécessite une réflexion, à conduire conjointement avec l'Etat, à partir d'un bilan de la situation actuelle.

Il est aussi de notre devoir de travailler avec l'Etat sur les difficultés dans les modalités de mise en oeuvre de ses dispositifs : délai d'instruction des dossiers, délai pour l'accès au suivi médical, modalités et délai de versement des aides financières, prix des titres de séjour, etc.

8.3. LE PÔLE HANDICAP PSYCHOSOCIAL : SANTÉ MENTALE / POUVOIR D'AGIR.

Ce pôle était jusqu'à présent nommé « pôle handicap, perte d'autonomie ». Après une expérience de 10 années, le pôle mesure les évolutions sociales, les besoins qui se multiplient et se complexifient, et une approche renouvelée du handicap psychique. La santé mentale est l'objet de nombreuses et fréquentes pathologies qui ne se réduisent pas à la psychiatrie. Le modèle médical

du handicap est devenu un modèle social, sur lequel on ne peut pas seulement agir au niveau individuel de la personne, mais en lien avec la dimension sociale et l'environnement. Cela confère à Audacia un rôle spécifique, que le projet du pôle développe et veut mettre en action. Le pôle s'appuie pour cela sur la bientraitance et les droits des usagers, sur « l'auto-détermination » et « l'empowerment » de la personne, sur la « pair-aidance », et bien sûr sur le modèle social du handicap. Le pôle dispose d'un Centre de Vie Rural (à Jazeneuil), de trois maisons-relais (à Poitiers et à Lusignan), ainsi que d'une petite Résidence Sociale. D'autres implantations sont en cours, comme à Mignaloux-Beauvoir. Il travaille bien évidemment en lien étroit avec le Centre Hospitalier Henri Laborit.

Le Pôle Handicap Psychosocial formule cinq objectifs dans son projet :

- Améliorer les modalités d'accompagnement (avec notamment la restructuration des outils d'accompagnement, la question du vieillissement, un projet d'établissement pour le Logis de la Cour, la médiation animale).
- Ouvrir le pôle sur l'extérieur et développer le travail partenarial (améliorer le maillage territorial, développer la capacité de « plaider » du pôle afin de lutter contre les préjugés, renforcer les liens avec les collectivités locales, mieux intégrer les maisons-relais dans leur quartier).
- Améliorer les conditions d'habitat, à Jazeneuil et à Lusignan, au moyen de travaux adaptés.
- Effectuer une transition écologique, déjà très avancée à Jazeneuil, en particulier avec l'atelier potager.
- Stabiliser le pilotage du pôle, par le suivi et l'évaluation, par la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance, et en développant l'offre proposée sur le territoire.

8.4. LE PÔLE FAMILLE ENFANCE : PRÉVENTION / PROTECTION / INSERTION.

Ce pôle a pour mission d'accueillir et accompagner des personnes en couple ou isolées avec enfant(s), connaissant des difficultés d'ordres divers (handicap, précarité, endettement, violences intra-familiales, ...) qui freinent leur insertion socio-professionnelle et leur accès au logement. L'objet est de construire avec ces personnes un parcours d'insertion. Pour cela, le pôle dispose d'hébergements en CHRS et en milieu diffus, des dispositifs ALT (Aide au Logement Temporaire) et ASLL (Accompagnement social lié au logement). Il dispose également d'un « Lieu d'accueil parent-enfant » (LAPE), et assure un service d'accueil de jour, un accompagnement « vers et dans » le logement, ainsi que l'intermédiation locative (IML).

Le projet de ce pôle repose sur trois axes, déclinés en objectifs et en actions :

- Premier axe : Améliorer la qualité, s'adapter, se transformer (améliorer la qualité des prestations existantes ; s'inscrire pleinement dans la politique du plan quinquennal de l'Etat pour Le Logement d'Abord ; développer l'insertion sociale, culturelle et la citoyenneté).
- Deuxième axe : Se développer et innover (soutenir les familles monoparentales ; assurer une veille, prospecter et optimiser les réponses aux appels à projets ; soutenir la parentalité des personnes en situation de handicap ; développer la prévention précoce ; lutter contre les violences faites aux femmes).
- Troisième axe : Promouvoir la participation des personnes accueillies (favoriser l'expression et la participation des usagers ; inciter à la participation au-delà de l'établissement et favoriser l'apprentissage de la citoyenneté).

Ces axes donnent lieu à un plan de 27 actions précises, avec notamment une attention portée aux zones rurales, et le développement des actions en « milieu ouvert ».

Le Pôle Famille Enfance verra son activité renforcée et complétée par la fusion prévue avec l'association SOELIFA (Association Ecoute et Soutien du Lien Familial).

8.5. LE PÔLE PERSONNE ÂGÉE : BIENVEILLANCE / ÉQUITÉ / TRANSPARENCE.

Le Pôle Personne Agée est constitué des 3 EHPAD et de la Résidence Autonomie mentionnés au paragraphe 4.3., rassemblant en tout plus de 140 résidents. L'objectif essentiel d'Audacia pour ce pôle est de lui permettre de devenir un pôle cohérent et homogène, ne se réduisant pas à la juxtaposition de 4 établissements, mais portant collectivement des valeurs communes, des actions communes, une vision commune de la spécificité d'Audacia dans ce domaine. Cela implique un solide management du pôle dans sa globalité, des réflexions communes et partagées entre les établissements, des mutualisations, et l'élaboration d'une vision partagée sur ce que doit être la politique d'Audacia non seulement pour les 4 établissements, mais plus largement pour l'accueil et l'accompagnement des personnes âgées sous diverses formes et selon divers dispositifs. Un projet spécifique sera élaboré en ce sens, en lien avec les partenaires concernés (Etat, Département, etc.).

Il n'est pas étonnant que le mot-clef du projet de ce pôle soit accompagnement, plutôt qu'hébergement. L'accompagnement social est la caractéristique d'Audacia pour les personnes âgées. Le projet du pôle s'attache à l'être humain qu'est chaque résident. Le pôle s'appuie sur les valeurs d'Audacia, bien sûr, mais aussi sur les notions de droit des personnes, d'auto-détermination, de qualité des soins, d'éthique et de bienveillance. Il constate que les 4 établissements sont sans doute trop indépendants, avec y compris des procédures parfois différentes, et qu'il faudra mieux les coordonner, les mettre en complémentarité, en cohérence et en collaboration.

Le pôle s'est fixé deux objectifs essentiels :

- Tout d'abord structurer et promouvoir le Pôle Personne Agée, en structurant la direction du pôle et en identifiant des responsables pour chaque établissement, en définissant à l'échelle d'Audacia les procédures et l'organisation, et en communiquant et se concertant mieux avec les autorités de tutelle et les partenaires. Bien sûr, l'équilibre budgétaire est un objectif majeur.
- Améliorer les prestations d'accompagnement et de développement, en favorisant la participation des résidents et de leurs familles à la vie sociale de leur établissement, en améliorant les prestations hôtelières et de restauration, en élaborant tous les outils réglementaires pour le séjour des résidents, dont un projet d'établissement et un dispositif de veille permanente sur les évolutions sociétales relatives au grand-âge, et en initiant une démarche de développement innovant dans l'offre de prise en charge de la personne âgée.

8.6. LE PÔLE CADRE DE VIE : ENVIRONNEMENT / HABITAT / LOGISTIQUE.

Le Service Habitat et Logistique est devenu le Pôle Cadre de Vie. Cela répond à plusieurs enjeux : passer du stade de la prestation technique et logistique à celui d'un pôle à vocation humaine et sociale, être un partenaire « à égalité » avec les autres pôles et les accompagner dans leur action, contribuer concrètement à la solidarité et à la citoyenneté en offrant un cadre de vie digne au « droit au logement », et enfin situer Audacia dans les questions environnementales, à la fois en se souciant de l'environnement offert à nos personnels et aux personnes accueillies et accompagnées, et en menant des actions spécifiques à Audacia dans le respect de l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique.

Ce pôle comprend désormais trois services : le service Environnement, le service Habitat, le service Technique et Logistique. Pour chacun, il a fixé des objectifs dans le cadre de ce projet, objectifs déclinés en 24 actions précises.

- Service environnement : Valoriser les environs des sites ; réduire les consommations énergétiques ; mener des actions externes d'accompagnement à l'amélioration énergétique, notamment pour la sortie de la précarité énergétique.

- Service Habitat : Améliorer la qualité du parc de logements et des bâtiments de l'association, avec notamment une stratégie de captation de logements dans le parc privé, et l'auto-réhabilitation accompagnée ; confirmer l'équipe sociale liée à l'habitat ; positionner le service comme un partenaire sur les politiques d'amélioration de l'habitat.
- Service Technique et Logistique : Valoriser l'action de l'équipe technique (notamment en anticipant mieux pour sortir de l'urgence) ; rationaliser l'activité logistique ; inscrire le service dans une démarche éco-responsable.

L'ampleur atteinte maintenant par le parc immobilier d'Audacia nécessite d'anticiper les travaux importants nécessaires, dans un programme pluriannuel articulé avec un plan de financement pluriannuel.

Le Pôle Cadre de Vie suit les constructions de nouveaux bâtiments. Il est aussi l'interlocuteur des bailleurs sociaux.

8.7. COHÉRENCE ET MOTS-CLEFS.

Il faut noter les similitudes entre les projets des pôles, similitudes reflétant bien les valeurs partagées de l'association, solidarité, citoyenneté, respect des personnes, respect de l'environnement. Ainsi, l'accompagnement et l'hébergement bien sûr sont au cœur de chaque projet. La transversalité, la participation des usagers, la transition écologique et ses enjeux et impacts sur les personnes les plus vulnérables, la formalisation des pratiques et des procédures, sont au cœur des préoccupations des pôles. Les mêmes concepts apparaissent dans différents projets : centrage sur la personne, autonomie, auto-détermination, participation des personnes accueillies, inclusion sociale et citoyenne, intégration dans le quartier, la ville, le village ; logement autonome, communication, amélioration et optimisation, qualité, partenariats, éthique et bienveillance, innovation...

Audacia n'est pas une juxtaposition de thèmes, de pôles, d'équipes, c'est un ensemble cohérent, solidaire, fortement ancré sur des valeurs et ancré sur la dignité de chaque être humain. C'est un tout indissociable.

9. Le monde change...

Audacia est capable de répondre à l'urgence, de se confronter aux difficultés d'aujourd'hui. Mais de grands changements sont en cours dans le monde. Audacia se doit de conduire une réflexion sur ces changements, sur leur impact sur les personnes les plus fragiles, et d'anticiper certaines évolutions pour se tenir prête à y faire face.

9.1. LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LA PRÉSERVATION DE NOTRE ENVIRONNEMENT.

Ce changement irréversible impose d'abord à Audacia un comportement responsable et actif pour contribuer à la lutte contre les causes et les effets du réchauffement climatique afin de prendre toute sa part dans l'effort nécessaire. C'est mettre en œuvre l'une de nos valeurs, et ce projet l'affirme comme un objectif essentiel. Cela impacte notre mode de fonctionnement, le comportement de chacun de nos collaborateurs. Mais cela concerne aussi bien sûr toutes les personnes que nous accueillons et accompagnons, dans leur comportement quotidien. Nous avons envers eux une tâche d'exemplarité, de responsabilisation, d'éducation à l'environnement. Nous devons mettre en place un outil de suivi et d'évaluation permanents pour nous assurer que nous ne dévions pas de ce chemin. Le Pôle Cadre de Vie jouera un rôle moteur dans cette réflexion, cette évaluation et ce suivi.

9.2. LE VIEILLISSEMENT, LES PERSONNES ÂGÉES DEMAIN.

La société tout entière s'interroge sur cette question, d'abord parce qu'elle concerne de plus en plus de personnes, mais aussi parce que l'on constate que les réponses apportées jusqu'ici ne sont pas suffisamment satisfaisantes.

Il faut certainement continuer à produire et faire vivre des établissements spécialisés comme les résidences autonomie, et les EHPAD, mais il faut réfléchir à ce que pourra être ce type d'établissement demain : plus humain, plus respectueux des personnes, plus ouvert sur l'extérieur et intégré dans la société, associant mieux les familles. Ainsi, les exemples commencent à exister « d'EHPAD-villages » qui, tout en apportant les services nécessaires aux résidents, créent pour eux des conditions de vie plus humaines et plus sociales. Quelle part Audacia peut-elle prendre dans cette réflexion ?

D'autres formes d'accompagnement des personnes âgées se développent, à domicile ou de façon « hybride ». Là encore, Audacia doit participer à cette réflexion et préparer les changements opportuns. Nos quatre établissements actuels constituent une base solide pour une telle réflexion et pour des évolutions, mais il est nécessaire de les faire évoluer vers les formes d'accueil et d'accompagnement de demain, pour le bien-être et le respect de nos usagers d'abord, mais aussi pour trouver un dispositif économiquement viable.

Il y a là pour Audacia un véritable devoir d'anticipation et d'innovation, à conduire par le Pôle Personne Agée.

9.3. LA PAUVRETÉ, LA PRÉCARITÉ, L'EXCLUSION SOCIALE.

Toutes les études montrent l'accroissement de la pauvreté dans notre pays. Cet accroissement a bien sûr des causes économiques et sociales, mais il est aussi une conséquence de la transition climatique, de la situation internationale et des conflits qui bouleversent les échanges et l'économie mondiale. Audacia a peu de moyens de s'attaquer aux causes de cette pauvreté, mais elle a un immense devoir envers ceux qui en sont les victimes. C'est la tâche principale du Pôle Personne Isolée, mais chacun des autres pôles est aussi concerné par ces évolutions, et là encore nous avons un devoir de réflexion et d'anticipation.

9.4. LES DISCRIMINATIONS.

La société d'aujourd'hui attise les discriminations envers tous ceux qui, pour une raison ou une autre, apparaissent à certains comme différents. Ces discriminations sont nourries par certains discours politiques, par les réseaux sociaux, et elles se « banalisent » dans l'opinion. Les plus fragiles sont les plus exposés à ces discriminations. Cela impose à Audacia une réflexion sur ces discriminations et sur les moyens de lutter contre elles. Le Pôle Handicap Psychosocial, dans son projet, souligne les discriminations envers les personnes victimes de troubles psychiques, et veut développer une action de « plaidoyer » pour lutter contre ces discriminations. Chaque pôle doit aussi réfléchir aux discriminations dont son public est souvent victime, et inclure dans son action la lutte contre ces discriminations.

9.5. LES VIOLENCES INTRA-FAMILIALES.

La presse regorge chaque jour de faits de violence dans les familles, dont les femmes et les enfants sont les premières victimes. Est-ce une situation stable, ou assistons-nous à une dramatique évolution ? Quoi qu'il en soit, Audacia contribue à répondre à ce problème avec son Pôle Famille Enfance. Nos outils permettent d'accueillir un grand nombre de personnes victimes de ces violences, et nous mettons en place une action pour les auteurs de violences intra-familiales ; mais

là encore, une réflexion prospective est souhaitable, pour mieux comprendre ce phénomène et pour anticiper les réponses nécessaires.

9.6. LES FLUX MIGRATOIRES DEMAIN.

Les migrants sont au cœur de l'action d'Audacia et représentent une très grande part des personnes que nous accueillons. Comme nous l'avons déjà dit, nous agissons principalement comme un opérateur de l'Etat, qui est le financeur de nos actions, et qui établit les dispositifs à mettre en oeuvre. De ce fait, notre action est fortement dépendante de la politique de l'Etat envers les migrants, et peut évoluer avec cette politique. Nous assumons ce choix d'être opérateur, et travaillons ainsi avec l'Etat dans un esprit de loyauté et de confiance. Nous avons déjà écrit au paragraphe 8.2. que cela ne nous dispense pas de porter attention aux migrants qui échappent à ces dispositifs, dans la fidélité à nos valeurs.

Il semble très probable que les flux migratoires vont considérablement augmenter dans les années qui viennent : le réchauffement climatique peut provoquer des exodes importants ; la pauvreté croissante dans certains pays va inciter des populations à trouver une vie meilleure ailleurs ; la situation politique de certains pays crée également des mouvements migratoires importants. Les politiques européenne et française à l'égard des migrations vont devoir faire face à cette augmentation des flux, mais il n'est pas facile de savoir comment.

Plusieurs questions se posent alors à Audacia :

- Quel est le positionnement d'Audacia sur la question de l'augmentation des flux ?
- Comment pouvons-nous anticiper et nous préparer à cet accroissement ?
- Faut-il, en complément des dispositifs de l'Etat et dans le respect des actions menées en tant qu'opérateur, qu'Audacia trouve d'autres formes d'accueil et d'accompagnement des migrants ? Lesquelles ? Comment pourront-elles être financées ?
- Comment pouvons-nous, sur la base de notre expérience et de notre contact permanent avec la réalité, mieux dialoguer avec l'Etat sur la politique envers les migrants ?

La question du devenir des flux migratoires, majeure pour notre société, doit donner lieu pour Audacia à réflexion et anticipation pour ne pas subir l'avenir mais le préparer et l'assumer.

9.7. ANTICIPONS, INNOVONS.

On le comprend, ces 6 thèmes, déjà au cœur de nos actions, sont majeurs pour le futur de notre association, et nous avons le devoir d'approfondir notre réflexion pour anticiper, expérimenter, innover. Nous pourrions pour cela mettre en place progressivement des groupes de travail éphémères inter-pôles, qui se réuniraient 2 ou 3 fois pour aboutir à des propositions.

10. L'éthique, une exigence pour Audacia.

On est frappé, lorsqu'on côtoie de près les personnels d'Audacia en contact avec les personnes qu'ils accompagnent, du nombre et de la fréquence des questions d'ordre éthique auxquelles ils sont confrontés. Bien souvent, sur des cas particuliers, la règle se heurte aux valeurs, la règle se heurte à l'éthique. Bien souvent, ce qui semble aller de soi de façon générale pose difficulté lorsqu'il s'agit d'une personne particulière, avec ses spécificités, avec le contexte dans lequel elle vit. Il n'y a alors pas de « bonne » réponse au problème rencontré, et pourtant il faut prendre rapidement une décision : telle mesure respecte-t-elle vraiment la dignité de telle personne âgée ? Respecte-t-

on vraiment tel migrant en prenant telle décision ? Tel dispositif est-il en contradiction avec les droits de la personne ?

Pour traiter de ces difficiles questions et permettre de mieux réagir face aux dilemmes rencontrés, un « comité d'éthique » a été mis en place en 2013 au sein d'Audacia, à l'initiative du président d'alors. Ce comité, indépendant du bureau et du conseil d'administration, émet des avis consultatifs et informatifs. Il est composé de personnalités reconnues pour leur compétence et leur expertise en matière d'éthique. Il peut être saisi par le Bureau, le Conseil d'Administration, ainsi que par un salarié ou un usager par le canal du Bureau ou du Conseil d'Administration. Il s'est réuni à plusieurs reprises, et a rendu des avis sur des situations particulières. Il est maintenant temps de lui donner une place plus importante, et de lui permettre de travailler en relation plus directe avec les pôles et les équipes d'Audacia. Un « comité de direction élargi » a été réuni conjointement avec le comité d'éthique pour préciser ce que signifie l'éthique au sein d'Audacia, et pour mettre en place une réflexion associant tous les pôles. Ce travail doit être poursuivi. Il pourrait éventuellement déboucher sur l'élaboration d'une « Charte Ethique d'Audacia », si cela est la forme appropriée qui sera retenue par le comité pour formaliser ses travaux.

Nourrir et consolider la réflexion éthique au sein d'Audacia, au service de l'action quotidienne de nos personnels, est un objectif de notre projet.

11. En guise de conclusion, dix objectifs stratégiques pour Audacia.

OBJECTIF 1.

Le projet d'Audacia est l'ensemble des projets associatif, du siège, et des 6 pôles. Le projet associatif se donne évidemment pour objectif premier de **soutenir et faciliter la réalisation des objectifs des pôles et du siège.**

OBJECTIF 2. MAÎTRISER LA CROISSANCE ET LA CONSOLIDATION D'AUDACIA.

Nous assumons la croissance mais ne devons pas la subir. Pour la maîtriser mieux, nous nous proposons de :

- Affiner et mieux préciser nos critères de réponse aux sollicitations et opportunités induisant une croissance.
- Mieux conduire la réponse aux appels d'offre : développer la veille, affiner nos critères de sélection des appels auxquels nous souhaitons répondre, envisager des réponses conjointes au sein de consortiums.

Mais la croissance exige une consolidation permanente. En particulier, nous nous donnons pour objectifs de :

- Poursuivre les mesures engagées pour la consolidation (fonctionnement, organisation, finances, ressources humaines, QSE, RSE, etc.).
- Diversifier les financements et augmenter les ressources propres.
- Développer les conventions de financement pluriannuelles.
- Préciser la politique immobilière pour ne pas décider « au coup par coup ».

Nous nous proposons de mettre en chantier une « charte interne de la croissance », pour solidifier notre maîtrise de la croissance.

OBJECTIF 3. CONTINUER D'AMÉLIORER NOTRE FONCTIONNEMENT ; LA TRANSVERSALITÉ.

- Chacun des pôles a élaboré des objectifs pour améliorer le fonctionnement. L'objectif majeur que nous nous fixons à cet égard est celui de la transversalité : développer les rencontres et les collaborations entre les pôles, mutualiser plus les compétences entre les pôles, envisager des projets transversaux expérimentaux, mettre en place des groupes de travail transversaux sur des sujets concernant plusieurs pôles, mettre en place des formations communes entre personnels de différents pôles.
- Poursuivre le développement de la communication, interne comme externe.
- A cela s'ajoute la volonté de garder notre capacité à répondre aux besoins dans l'urgence.

OBJECTIF 4. CONTINUER DE RENFORCER LA QUALITÉ DE LA RELATION AUX USAGERS.

Les projets des pôles sont tous centrés sur l'amélioration de notre relation aux personnes que nous accompagnons, dans le respect de leur individualité, et dans l'objectif de leur insertion sociale. Aussi, nous veillerons particulièrement aux points suivants :

Non seulement accueillir, mais « aller-vers » ;

Respect des personnes, souci de la dignité de chacun, respect des droits de chaque personne ;

Poursuivre le passage de l'hébergement au « logement accompagné » ;

Responsabiliser nos résidents, en faire des acteurs d'Audacia ;

Développer le « pouvoir d'agir » de chacune des personnes accueillies et accompagnées ;

Faire de la bientraitance un principe absolu chez Audacia ;

Développer la citoyenneté et l'intégration dans la ville, dans le quartier, dans le village, tant au niveau collectif de nos sites et établissements qu'au niveau individuel de chaque résident ;

Développer l'accès à la culture pour tous.

OBJECTIF 5. AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES PERSONNELS.

Le service des ressources humaines est déjà fortement mobilisé sur ce sujet. Respect et dignité de la personne s'appliquent non seulement à nos usagers, mais aussi à nos collègues du personnel. Parmi les améliorations souhaitées, citons l'amélioration de leurs conditions de travail ; le développement de la formation ; leur développement professionnel ; le développement de l'analyse des pratiques au sein des équipes.

OBJECTIF 6. CONSOLIDER ET DÉVELOPPER NOS PARTENARIATS.

Les partenaires d'Audacia sont nombreux, sans eux notre action ne serait pas possible : Etat et ses nombreux services, Départements, Collectivités locales, bailleurs sociaux, institutions sociales, médicales, associations partenaires, et tant d'autres.

Nous souhaitons bien sûr conforter et étendre ces partenariats, dans un esprit de confiance réciproque. Il nous faut aussi conforter les ressources propres d'Audacia, et pour cela développer des partenariats de mécénat.

Dans le cadre de ce projet, l'un de nos objectifs est de développer le logement en diffus, dans la réalité des quartiers, pour faciliter l'intégration des personnes que nous accompagnons. Pour cela il nous faut d'une part trouver plus de logements locatifs privés et mener des actions à cet effet, et d'autre part aller plus loin dans notre partenariat avec les bailleurs sociaux, sur tous les sujets que nous partageons avec eux.

Un autre objectif est de plus dialoguer avec les autres associations actrices de la solidarité, et en particulier de trouver notre place dans les Fédérations nationales concernées.

OBJECTIF 7. PLACER LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE AU CŒUR DE CHACUNE DE NOS ACTIONS.

L'environnement et le réchauffement climatique concernent chacun, individuellement et collectivement. Déjà prise en mains par Audacia, puisque c'est l'une de nos quatre valeurs fondamentales, cette question doit être prise en compte par tous les pôles d'Audacia, dans leur propre fonctionnement, dans chacune de leurs actions et dans la manière dont sont accompagnés nos usagers. Sur ce sujet, la vie d'Audacia doit être exemplaire en elle-même, et exemplaire pour entraîner les personnes accompagnées dans cette prise de conscience et les comportements qu'elle induit.

OBJECTIF 8. TRAVAILLER ET INNOVER SUR LE VIEILLISSEMENT.

La question de nos EHPAD et de l'accompagnement des personnes âgées se pose avec acuité. Nous nous donnons un objectif spécifique sur ce sujet : structurer et consolider le Pôle Personne Agée, résorber le déficit récurrent de nos EHPAD, et engager une réflexion approfondie sur le vieillissement, les différentes formes d'accompagnement des personnes âgées, les expérimentations et innovations souhaitables, pour encore mieux mettre en oeuvre nos valeurs d'humanisme et de dignité de chacun. Cette réflexion pourra être conduite par un groupe de travail associant tous nos partenaires concernés.

OBJECTIF 9. NOURRIR LA RÉFLEXION SUR LES GRANDS SUJETS ET SUR L'ÉTHIQUE.

Audacia, pour progresser, doit être continuellement en posture de réflexion, de partage, d'échange, et aussi d'expérimentation et d'innovation. Les sujets évoqués plus haut concernant le monde qui change doivent faire l'objet de notre réflexion : outre l'environnement et le changement climatique, ou le vieillissement, déjà désignés comme objectifs, nous devons travailler des thèmes comme les flux migratoires, la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, les discriminations, les violences intra-familiales, etc. Bien sûr, chaque pôle concerné est au cœur de cette réflexion et l'a déjà engagée. Mais nous pourrions aussi, sous la forme par exemple de groupes de travail éphémères inter-pôles, conduire une réflexion transversale.

Le sujet de l'éthique est un sujet essentiel pour Audacia, qui concerne tous les pôles. Nous voulons nourrir et consolider la réflexion éthique au sein d'Audacia. Nous continuerons bien sûr de faire vivre le Comité d'éthique, et associerons les personnels d'Audacia à cette réflexion, à partir des questions concrètes qui se posent à eux. Une charte de l'éthique pour Audacia pourrait être l'une des étapes de ce travail.

OBJECTIF 10. AMÉLIORER LA VIE ASSOCIATIVE.

Audacia est une association. La vie associative doit être mieux comprise et mieux partagée par l'ensemble des acteurs d'Audacia. Nous voulons renforcer le dialogue entre l'association (son conseil d'administration, son bureau) et les personnels d'Audacia, et mieux associer le conseil d'administration à la vie d'Audacia, au-delà de ses 2 ou 3 réunions annuelles, par exemple en mettant en place des commissions, comme le permettent les statuts.

Pour être mieux connue et reconnue, Audacia sollicite le statut d'Association Reconnue d'Utilité Publique. C'est un objectif que nous nous fixons.