

# Accueil et Relais



Projet associatif



# SOMMAIRE

<b>Préambule</b>	<b>1</b>
<b>I. Histoire Contexte Évolution</b>	<b>3</b>
<b>A. Ce que l'Association veut pérenniser</b>	<b>3</b>
1. L'engagement des acteurs	3
2. La laïcité	4
3. L'ouverture aux autres	4
4. Une croissance réaliste et maîtrisée	4
5. L'originalité et la créativité	5
<b>B. Ce qui a été bâti</b>	<b>5</b>
<b>C. Le contexte</b>	<b>6</b>
<b>II. Les missions</b>	<b>9</b>
<b>A. La mission confiée par les Congrégations</b>	<b>9</b>
<b>B. La mission définie par les Fondateurs en 1994</b>	<b>9</b>
<b>C. La mission d'intérêt général</b>	<b>10</b>
<b>D. Les missions que l'Association se dicte</b>	<b>11</b>
<b>III. Les ressources et les moyens</b>	<b>12</b>
<b>A. Les ressources humaines</b>	<b>12</b>
1. Une place pour les bénévoles	12
2. Le rôle primordial de salariés professionnels	13
<b>B. Les moyens structurels de la gouvernance associative</b>	<b>14</b>
1. Les statuts	14
2. Le règlement intérieur	14
3. Une articulation entre les projets d'établissements et la gouvernance	14
4. Les règles de délégation	15
5. Les multiples fonctions du siège	16
6. Des points d'appui complémentaires	18
<b>C. Les moyens économiques</b>	<b>18</b>
<b>D. La communication</b>	<b>20</b>
<b>IV. La méthode</b>	<b>21</b>
<b>A. Les relations humaines</b>	<b>21</b>
<b>B. L'inter à accueil et relais</b>	<b>23</b>
<b>C. La qualité au service des publics</b>	<b>25</b>
<b>D. Le développement durable</b>	<b>27</b>
<b>Le socle est posé : et ensuite ...</b>	<b>30</b>

## Précision

Les paragraphes colorés correspondent aux orientations que l'Association se fixe pour les cinq années à venir.



# PRÉAMBULE

---

DENIS DELERUE

PRÉSIDENT D'ACCUEIL ET RELAIS

« La visée de la vie  
bonne, avec et pour les  
autres, dans des  
institutions justes »<sup>1</sup>

---

« L'association est gardienne du sens »  
comme le rappelait François Rolin  
Président-Fondateur lors de  
l'anniversaire des 20 ans d'Accueil et  
Relais en 2014. Ce sens a été transcrit au  
fil du temps dans des écrits associatifs de  
référence : les statuts, la Charte des  
valeurs, le règlement intérieur, les projets  
des établissements, les règles de  
délégation...

Avec Paul Dacquin, Président de 2008 à  
2015, nous avons ressenti le besoin de  
compléter ces références par la  
rédaction de notre projet associatif. En  
effet, notre jeune association a déjà  
connu une longue expérience de  
développement. En quelques années,  
nous avons assuré ou repris la gestion de  
plusieurs établissements pour accueillir  
et accompagner des publics jeunes ou  
âgés.

Notre projet s'est construit sur un socle  
de valeurs communes et l'engagement  
remarquable des bénévoles et des  
salariés. En dehors de toute obligation  
légale, il nous est apparu important  
d'acter notre évolution et de dessiner  
ensemble nos orientations pour les  
prochaines années. Elaborer librement  
cette nouvelle référence est signe  
tangibles des liens et des relais multiples  
que nous voulons promouvoir.

Ce projet rend visible ce qui est déjà à  
l'œuvre. Nous ne partons pas de rien,  
« ex nihilo » comme l'on dit. Il s'inscrit  
dans une histoire et des valeurs  
fondamentales auxquelles nous nous  
adossons.

Dans un contexte en constante  
mutation, ce projet constitue pour  
l'essentiel un trait d'union, une  
« reliance » entre le passé des missions

---

<sup>1</sup> Paul Ricoeur. « Ethique et Morale » -1990

congréganistes, le présent de l'animation de sept établissements et l'avenir de nos orientations. Il doit, par ailleurs, permettre de mieux fédérer les établissements créés ou intégrés progressivement, en tenant compte de leur histoire, de leur environnement, de leurs singularités. Cette diversité est une richesse pour notre identité associative si nous facilitons les interactions, les mutualisations et les échanges de compétences.

Ce projet constitue également une boussole interne pour les cinq années à venir. Il ne surplombe pas les projets des établissements et services dans une vision verticale ou hiérarchique. Il privilégie plutôt une approche horizontale.

S'il tend vers le souhaitable, il s'inscrit dans le champ des possibles, avec les contraintes et les limites de toute action humaine. Il ne vise pas le parfait mais le perfectible. Il prend en compte les réalités changeantes et complexes des institutions, des missions et des rapports humains.

Le Conseil d'administration a voulu, dès l'origine, que ce projet s'élabore dans un processus de co-construction impliquant le plus grand nombre d'acteurs de l'association. Un groupe de pilotage a été constitué pour accompagner cette démarche participative. Un séminaire animé par l'Uriopss a réuni le 5 Novembre 2015 soixante et une personnes (29 bénévoles et 32 salariés) qui ont réfléchi à l'essentiel : ce qu'il faut préserver, pérenniser et développer dans notre association pour remplir nos missions avec humanité et professionnalisme. Le fruit de ces réflexions figure en bonne place dans notre projet.

Merci à tous les participants de ce séminaire et à tous ceux qui, sous l'impulsion des directeurs et animateurs, ont prolongé la réflexion dans les établissements. Ces contributions fécondes nous confortent dans notre volonté de développer encore ces instances collaboratives. Un grand merci également aux membres du groupe de pilotage que j'ai eu le plaisir d'animer : Geneviève Mastin, Michel Hamel, Jean Marie Legrand et Dominique Demory, dont les compétences de synthèse et d'écriture ont été très sollicitées. Merci enfin aux administrateurs, dont l'engagement dans la démarche et les débats n'a jamais fait défaut. En effet, ce projet resterait lettre morte, sans l'implication de chacun, personne accueillie, bénévole, salarié ou partenaire.

Comme le disait avec humour notre Directeur Général « Nous sommes en droit d'être fiers de notre toute jeune expérience pour continuer avec détermination et enthousiasme. Nous avons encore beaucoup à faire, mais à 20 ans, on a toute la vie devant soi ».

Bonne et vivifiante lecture.

# I. HISTOIRE CONTEXTE ÉVOLUTION

Sans revenir sur les 20 ans d'histoire de l'Association ayant fait l'objet d'un écrit auquel il est toujours possible de se référer, la première partie du projet situe l'Association Accueil et Relais à sa place et dans son environnement. Le contexte mouvant et incertain dans lequel elle évolue, l'amènera à s'adapter et à anticiper sans pour autant risquer de « perdre son âme ».

## A. CE QUE L'ASSOCIATION VEUT PÉRENNISER

En premier lieu, Accueil et relais défend une certaine idée du fait associatif. En cela, elle se situe comme une association entreprenante et non comme une simple entreprise de services.

Accueil et Relais repose son action sur des valeurs contenues dans la Charte des valeurs de l'Association. Elles sont à affirmer et à défendre avec constance. Sur le terrain, leur déclinaison se fonde sur un socle.

### 1. L'ENGAGEMENT DES ACTEURS

Engagement des dirigeants bénévoles : les assemblées générales, les conseils d'administration, les réunions de bureau, les commissions de travail mettent largement à contribution les membres élus de l'Association. Ils y consacrent du temps et ne manquent les réunions qu'en cas de force majeure.

Engagement des salariés et des bénévoles : l'engagement n'est pas seulement celui des bénévoles dirigeants, il est aussi celui des bénévoles du quotidien et des salariés, lesquels, de tout temps, ont autant travaillé sur la base d'un projet professionnel que sur la base d'un contrat de travail.

Un engagement fondé sur la recherche permanente du sens de l'action : des liens étroits sont noués entre l'Association et les Établissements et Services. Ces liens se situent autour de la subordination, certes, mais aussi et surtout autour du partage des valeurs et des préoccupations éthiques. La dimension de l'éthique est fondamentale pour notre Association du simple fait de la nature de ses activités sociales et médico-sociales. Les salariés, à tous les niveaux d'intervention, sont confrontés quotidiennement à des questions dont la réponse ne se trouve ni dans les manuels, ni dans les procédures, ni dans les protocoles. Sur les questions relevant de l'intime, de l'humain, du vivant, les salariés ne peuvent rester seuls. La responsabilité de l'Association envers eux se situe au niveau des repères et du sens.

## 2. LA LAÏCITÉ

L'Association est reliée aux grandes traditions chrétiennes et caritatives dont elle est issue. Dans le respect des convictions, des croyances et de la liberté de chacun, l'Association se veut fidèle à ces valeurs appelées à être partagées par tous, croyants et non croyants. Dans un esprit de liberté, de tolérance et de pluralisme, c'est-à-dire selon les exigences d'une authentique laïcité, l'Association Accueil et Relais accepte l'expression de toute croyance qui partage les grands principes humanistes fondateurs de l'Association. Cette position ne laisse place, ni au sectarisme, ni au prosélytisme, ni à l'ostentation.

## 3. L'OUVERTURE AUX AUTRES

Accueil et Relais n'a jamais cessé de s'inscrire dans des logiques de réseaux.

Ainsi, les fusions et les transferts de gestion ont enrichi l'Assemblée Générale de nouveaux membres et nous réfléchissons actuellement à la façon de préserver et d'accentuer l'ancrage territorial de chacun des sites en développant des liens de proximité plus étroits avec les partenaires locaux.

Plus près de nous, l'ouverture se traduit dans les relations quotidiennes entre les uns et les autres dans nos « Maisons » : c'est la pratique de la démocratie interne, c'est l'attention prêtée à l'autre, la reconnaissance mutuelle, le respect, l'entraide et la convivialité.

## 4. UNE CROISSANCE RÉALISTE ET MAÎTRISÉE

Depuis sa création, l'évolution de l'Association a été significative mais progressive et raisonnée. Son positionnement a constamment été celui de l'apprenti. « On ne sait pas tout, mais on est désireux d'apprendre et pour cela, on a besoin des autres ».

Accueil et Relais a toujours opté pour aller chercher les compétences là où elles se trouvaient, à l'intérieur comme à l'extérieur, plutôt que de concentrer les compétences dans un lieu unique de décision.

Ce choix, en réalité peu répandu, est également révélateur d'une spécificité de l'Association.

En 1998, alors qu'elle n'intervenait que dans le champ de la protection de l'Enfance, l'Association a diversifié son activité en acceptant le mandat de gestion pour la Maison de Retraite Saint-Nicolas. Le point commun entre l'enfance et la personne âgée, c'est la vie...tout simplement, pendant deux périodes cruciales, marquées par la vulnérabilité et une plus grande dépendance.

Dans ses réflexions liées aux rapprochements inter-associatifs, Accueil et Relais fait le choix de la complémentarité. Plutôt que de s'associer à des « mêmes », elle opte pour



des rapprochements autour de la différence. Pour ses alliances actuelles et futures, elle ne retient comme logique que celle de l'implantation territoriale et celle des valeurs partagées autour de la Personne inscrite dans un parcours de vie.

## 5. L'ORIGINALITÉ ET LA CRÉATIVITÉ

Depuis ses origines, l'Association s'est employée à ne pas faire comme la majorité, à sortir des sentiers battus, à toujours tenter le « pas de côté ». Ce n'est pas par esprit de contradiction, mais plutôt par désir d'indépendance et aussi par devoir de résistance. En effet, si Accueil et Relais veut préserver son identité et rester inscrite dans une fructueuse diversité, il lui faut se montrer critique envers les logiques venues d'ailleurs qui conduisent souvent au « prêt à penser » et à l'uniformisation.

Pour ses membres, l'évolution d'Accueil et Relais est une aventure. Elle les amène de plus en plus à devoir aborder des situations complexes et paradoxales qui mettent en jeu, voire en tension, à la fois la nécessité de respecter les règles et la nécessité de faire valoir son identité propre.

La démarche de notre Association peut paraître singulière, la plus-value d'Accueil et Relais prend en partie consistance dans ce qui n'est pas obligatoire, dans ce qui est facultatif, dans le gratuit.

## B. CE QUI A ÉTÉ BÂTI

**Une assemblée de bénévoles**, fidèles, engagés et motivés qui structurent et accompagnent l'évolution de l'Association. Ils ont élaboré des documents fondateurs : les statuts, le règlement intérieur et la Charte des valeurs de l'Association. Ils sont impliqués dans le Bureau ou dans des commissions de travail dont certaines sont permanentes : la commission finances, le comité de réflexion éthique, la commission projet associatif. Certains d'entre eux sont plus proches de la vie des établissements, ce sont les administrateurs délégués, participant notamment aux Conseils de Vie Sociale.

Progressivement, l'Association est arrivée à réunir 23 adhérents (50% d'Hommes et 50% de Femmes) en plus des 18 administrateurs.

**Un ensemble cohérent composé de 7 établissements** d'accueil et d'hébergement d'enfants ou de personnes âgées. L'arrivée de nouveaux établissements s'est réalisée par « fusion-absorption » et par transfert de gestion. L'idée qui a guidé ces rapprochements a été prioritairement le partage de valeurs communes. Au fil des années, les formules d'accompagnement se sont diversifiées et les établissements, aujourd'hui, se sont étoffés de nombreux services : accueils de jour, accompagnement au domicile, plate-forme de répit, unités spécialisées...

Ces 7 établissements et leurs services sont reliés entre eux par une organisation, par des instances et par des projets. En outre, chaque année, un « séminaire associatif » réunit salariés et bénévoles autour d'une thématique. L'Assemblée Générale est une autre occasion de partage entre tous les acteurs de l'Association.

L'organisation générale est mise en place par le Siège qui assure tous les travaux qui ne peuvent pas être menés dans les Établissements. Le traitement de dossiers communs et l'harmonisation des pratiques administratives et comptables nécessitent une collaboration étroite et régulière entre les Établissements et le Siège.

Les instances consultatives sont le Comité de Direction, lieu d'échanges entre Directeurs se réunissant 6 fois par an. Une fois par an, le Comité de Direction est ouvert aux cadres intermédiaires. Les Directeurs participent à tous les Conseils d'Administration ainsi qu'aux Commissions Finances.

D'autres rencontres se déroulent avec des membres représentants du personnel : délégation syndicale, comité de suivi des accords d'entreprise, commission formation.

Les projets menés en commun sont une autre manière de rapprocher les Établissements et de vivifier l'esprit associatif. Citons à titre d'exemple l'anniversaire des 20 ans ou les projets inter-associatifs. A travers ces projets, ce sont les Résidents et les personnels des diverses institutions qui se rencontrent et agissent ensemble.

## C. LE CONTEXTE

*« Il faut allier le pessimisme de l'intelligence à l'optimisme de la volonté »<sup>2</sup>.*

Le contexte décrit ci-dessous, pourrait apparaître très défavorable à notre Association. En réalité, notre secteur d'activité n'est qu'un élément d'un ensemble beaucoup plus vaste englobant toute notre société. Il nous faut donc considérer le contexte pour ce qu'il est et pour ce qu'il nous signifie en termes d'invitation à l'adaptation et à la prospective.

Sur le plan politique, les Établissements relèvent des orientations des collectivités publiques et demain, majoritairement sans doute, de la Région et des intercommunalités. Le Conseil Départemental du Pas de Calais est actuellement en train d'écrire le Pacte des Solidarités 2016-2020 qui inclura les schémas départementaux Enfance Famille et Personnes Âgées dans une perspective très sociale. Le Conseil Départemental du Val de Marne est également inscrit dans un

---

<sup>2</sup> Romain Rolland. Ecrivain.



positionnement volontariste et positif envers le secteur social en général et le secteur des Personnes âgées en particulier.

La baisse des financements publics amorcée depuis 2009 va s'accroître dans les cinq ans à venir. Les économies, la mutualisation et la rigueur de gestion continuent à être de mise. Les administrations multiplient les indicateurs de qualité et de performance conduisant, volontairement ou involontairement, à l'uniformisation du secteur.

Les Établissements sont visés, déjà aujourd'hui, par ce qu'il est convenu d'appeler la « désinstitutionnalisation » qui se traduit par une forte orientation vers le maintien à domicile et l'accès pour tous aux dispositifs de droit commun. Les mesures alternatives déjà en place vont se multiplier. Sans renoncer à l'hébergement qui constitue leur cœur de métier, les équipes se mobiliseront sur des projets de diversification et sur l'articulation domicile-établissement. Le recours à l'internat étant encore repoussé dans la chaîne des réponses apportées aux personnes, l'accroissement de la dépendance progressera dans les EHPAD et les problématiques psychiques augmenteront dans les Maisons d'Enfants.

La collaboration intergénérationnelle s'impose à tous : un tiers de salariés appartient à la « génération Y »<sup>3</sup> et un autre tiers est âgé de plus de 55 ans. L'allongement de la durée du travail, la diversification des modes d'accueil, l'évolution des métiers nécessiteront le développement d'une réflexion dynamique sur le recrutement, la formation, la mobilité interne et externe.

D'ores et déjà, les réductions de budget impactent l'emploi notamment par des restrictions sur les remplacements et sur la multiplication des emplois aidés.

Les salariés les moins bien rémunérés se retrouvent dans des situations personnelles délicates les amenant à développer des stratégies de survie comme le refus de Contrat à Durée Indéterminée (CDI) ou le cumul d'emplois. Ces phénomènes sont

## L'ancrage et la prospective

1. Tisser des relations constructives avec les municipalités et les intercommunalités sur nos territoires d'implantation.
2. Militer auprès de nos partenaires pour que le choix de l'internat constitue encore une solution parmi une palette d'autres réponses, dès l'apparition de difficultés.
3. Pour faire face à l'évolution de la demande, soutenir les Directeurs et les équipes dans la spécialisation des Établissements et la diversification de leurs offres de services.

---

<sup>3</sup> La génération Y regroupe des personnes nées approximativement entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990.

surtout sensibles en région « Ile de France » où les préoccupations relatives au transport et au logement sont importantes.

Enfin, les Conventions Collectives ne sont plus opposables aux financeurs et placent progressivement l'Association dans une difficulté croissante à respecter ses obligations d'employeur.

Dans les Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), les résidents arrivent plus âgés et en plus forte dépendance. Parallèlement, le développement de nouvelles activités modifie les équilibres internes et donnent un nouvel élan à la vie institutionnelle. Les relations avec les familles changent elles aussi et s'orientent soit vers la collaboration, soit vers l'exigence consumériste. D'autre part, il faut s'attendre à ce que les familles rencontrent davantage de difficultés à faire face au règlement des factures.

Dans les Maisons d'Enfants le défi à relever est celui de la mixité de l'accueil et de la suppression des limites d'âge. Concomitamment, la pression exercée par divers intervenants pour développer un accueil inconditionnel, c'est-à-dire sans critères d'admission, interroge les projets d'établissements et la posture des professionnels.

## Le changement

La démarche de changement à impulser dans les Établissements et Services, peut générer des résistances et des craintes légitimes. L'Association se mobilisera, autant que nécessaire, pour expliquer et accompagner les mutations justifiées par l'évolution du contexte environnant.

Ainsi, les éléments de contexte sont à prendre comme des signes de transformations profondes liées à l'évolution de la société. L'Association est renvoyée à la question de l'avenir économique des Établissements et Services. L'obligation de travaux de mise aux normes coûteux, la diminution des financements, le contexte socio-économique, sont autant d'éléments propres à insécuriser les personnels et peut-être les Résidents et leurs familles. Et pourtant, il nous faut regarder la réalité telle qu'elle est et, face à un monde qui bouge, bouger nous-mêmes. « On ne peut plus faire comme avant » : cette

affirmation s'adresse à tous, encadrants, salariés, bénévoles et résidents. Il est donc de la responsabilité de chacun de changer ses habitudes et d'adopter de nouveaux réflexes.

La référence à l'écriture chinoise réunissant dans le même mot « crise », deux idéogrammes, l'un signifiant le danger et l'autre l'opportunité, nous invite à assumer le paradoxe consistant à subir et à rebondir simultanément.

# II. LES MISSIONS

Dans cette seconde partie, sont reprises les missions principales de l'Association, la première d'entre elles correspondant à des convictions humanistes et d'autres découlant du choix d'un statut d'Association-Employeur.

## A. LA MISSION CONFIEE PAR LES CONGRÉGATIONS

L'Association a été créée en 1994 pour être un lien entre la Congrégation des Servantes de Marie d'Anglet et les services pour enfants et adultes en difficulté « pour veiller à la continuation de l'esprit, y promouvoir les orientations politiques et pédagogiques de la congrégation. Pour animer, gérer et créer des services dans le secteur social et médico-social ».

La « continuation de l'esprit » nécessitant d'être définie, Accueil et Relais, association mémorielle, adoptera en 2003 une Charte des Valeurs, traduction laïque et actuelle de ce que voulaient impulser les Fondateurs.

La Congrégation de la Providence d'Arras et la Congrégation Sainte Marie qui ont sollicité, par la suite, l'appui d'Accueil et Relais ont effectué leur démarche de rapprochement parce qu'elles se reconnaissaient de la Charte.

L'exercice de cette mission est garanti par la participation active des représentantes des Congrégations aux instances de l'Association : Bureau, Conseil d'Administration, Conseil d'Association, mais également aux instances internes aux établissements tels les Conseils de Vie Sociale (CVS).

Les liens ne sont pas que spirituels, ils sont aussi juridiques. Des obligations réciproques sont fixées par des actes notariés établissant les conditions d'utilisation des immeubles et des terrains dont les Congrégations restent propriétaires.

## B. LA MISSION DÉFINIE PAR LES FONDATEURS EN

1994

Sur ce point, nous reprendrons un extrait d'intervention de Monsieur François Rolin Fondateur et Président de l'Association de 1994 à 2008.

« Au service de la personne et de la personne la plus fragile, nous voulions promouvoir une méthode originale car l'associatif est d'abord une méthode. Associer au maximum, au dehors et au-dedans, salariés et bénévoles.

Une place privilégiée devait être donnée au bénévolat, au don et à la générosité, à l'éthique de discussion et au débat démocratique. Ce qui nous amenait à éviter à tout prix la dérive purement administrative et technocratique, voire étroitement gestionnaire.

Depuis le début nos maîtres mots ont été coresponsabilité et subsidiarité. Nos établissements se devaient d'être des entreprises de relations et non des entreprises comme les autres, de production. Ils devaient être fondés sur l'intérêt général, sinon ils perdraient leur légitimité d'existence... Notre Association, que l'on voulait créer perdrait même son âme si elle basculait dans la compétition et si elle devenait simple opérateur du service public appliquant servilement des méthodes et des outils managériaux.

Telle est cette « culture nouvelle »...

Ils créèrent une association vivante, fonctionnant en réseau interactif et mutualiste. »

## C. LA MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Afin d'aider les personnes en difficulté, les Fondateurs ont fait le choix de la protection à travers l'accueil, l'hébergement et, pour les jeunes, l'éducation. L'Association s'est inscrite dans cette tradition d'éducation et de soins en structure collective. L'objet de la mission est bien entendu la prise en charge et l'accompagnement d'enfants et de personnes âgées, confiés par des administrations, par leurs familles ou venues de leur plein gré. Accueil et Relais a en responsabilité des Maisons d'Enfants à Caractère Social, un Centre Maternel, des Maisons de Retraite (EHPAD), tous établissements autorisés par l'Etat ou les Départements et aujourd'hui relevant de la Loi 2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, et de multiples réglementations. L'Association assure une mission d'utilité sociale qui s'inscrit dans l'évolution et la référence constante aux politiques publiques visant la protection de l'Enfance et les Personnes Agées.

Il s'agit donc d'une spécificité qui doit faire l'objet de vigilance : la mission à vocation humaine basée sur des valeurs subjectives voire affectives s'exerce dans un cadre législatif et règlementaire caractérisé par sa neutralité objective.

## D. LES MISSIONS QUE L'ASSOCIATION SE DICTE

L'ensemble des missions s'exerce dans un contexte sociétal. L'Association estime qu'elle doit contribuer aux prises de décision politiques en s'intégrant activement dans les instances mises en place par les Conseils Départementaux, les collectivités territoriales ou par les Administrations. Impliquée dans les mouvements fédératifs et tout particulièrement l'URIOPSS, Accueil et Relais participe, directement ou indirectement au débat public, et elle le fait dans une perspective de dialogue et de concertation. Soucieuse de rassembler localement, elle est amenée à prendre l'initiative de rencontres inter-associatives.

Les missions s'exercent aussi dans un environnement fragilisé par les pollutions et la surconsommation. Le développement durable, l'organisation de circuits courts et la lutte contre le gaspillage constitueront dans les cinq prochaines années, des orientations fortes à chaque niveau de l'Association.

En acceptant ces missions, Accueil et Relais assume sa responsabilité envers des personnes en difficulté, des salariés, des congrégations religieuses, la collectivité publique et l'environnement. L'Association et ses membres s'obligent fidélité à cette pluralité d'engagements.

Cette ambition associative exigeante nécessite de disposer des ressources et des moyens à optimiser sans cesse.

### Le plaidoyer

Accueil et Relais souhaite faire entendre sa voix dans les instances qui la concernent. Elle poursuivra et accentuera ses engagements en initiant et en développant les alliances utiles à l'accomplissement de ses missions.

# III. LES RESSOURCES ET LES MOYENS

Dans le contexte qui est le sien, l'Association a structuré son organisation et développé des ressources qui lui permettent d'accomplir ses missions.

## A. LES RESSOURCES HUMAINES

Afin que les bénévoles et les salariés puissent enrichir leur travail au profit des Personnes accueillies, la reconnaissance et le respect du rôle de chacun est nécessaire. Dialogue, coordination et information sont les éléments fondamentaux d'un travail mené en bonne intelligence.

### 1. UNE PLACE POUR LES BÉNÉVOLES

La Charte des valeurs de l'Association consacre la primauté du bénévolat, qu'il relève de la gouvernance ou de l'accompagnement des personnes : « C'est l'initiative bénévole qui crée, fait vivre et dynamise les associations. Parce qu'il est une action de proximité gratuite, désintéressée, au service d'autrui, le bénévolat est pleinement habilité à revitaliser le tissu social, il y introduit l'échange et le don. L'Association Accueil et Relais suscite l'engagement bénévole, reconnaît aux acteurs bénévoles une dignité égale à celle des professionnels salariés. Elle affirme et soutient une bonne complémentarité salariés et bénévoles et a le souci de leur formation. Les logiques de mission et du service rendu, de l'échange et de la réciprocité, du don et de la gratuité sont des principes d'actions essentiels à la création d'une éthique associative. ».

La mission confiée aux bénévoles se situe au carrefour de la Charte associative, du projet de l'Association et du projet d'établissement, à l'intersection d'une démarche d'accompagnement et de militantisme.

Le bénévolat associatif, à l'opposé de tout amateurisme, est un engagement dans la durée formalisé par une convention.

L'intervention des bénévoles au sein de l'établissement nécessite qu'ils en connaissent les projets. Les bénévoles font partie intégrante de l'équipe pluridisciplinaire. Ils sont tenus par une obligation de réserve et de discrétion exigée pour tous les intervenants. Ils évitent toute attitude ou toute action pouvant remettre en cause le caractère pluraliste et séculier de l'établissement. Ils exercent leurs activités dans la confiance et la transparence. Ils sont naturellement solidaires des politiques internes et externes menées par l'Association.



Les services d'aumônerie, présents dans les Établissements sont engagés à respecter les croyances et convictions des personnes accueillies. Constitués en équipe, ils sont en lien avec les représentants de la pastorale diocésaine.

Les bénévoles s'engagent à concourir au bien-être des Personnes accueillies qui méritent toutes le plus grand respect. Ils sont invités à faire des suggestions destinées à améliorer leur bien-être. Ils peuvent être invités à des réunions d'organisation, de recherche et d'évaluations et ont le souci de collaborer étroitement avec les professionnels salariés.

Afin de favoriser le bon déroulement des missions des bénévoles, chaque Direction veille par tous les moyens à la reconnaissance de leur légitimité, à la valorisation de leurs actions et à leur intégration au sein de l'équipe. Elle met tout en œuvre, y compris en terme de formation, pour faciliter l'exécution de leur contrat. Leur engagement, ainsi précisé, entre dans l'organisation générale de la structure. L'Association, par ses Administrateurs délégués ? ses Directeurs, a le souci que les bénévoles participent pleinement aux événements importants de la vie de l'établissement. Ils sont invités ou représentés à l'Assemblée Générale annuelle. Ils sont naturellement invités à adhérer à l'Association. Une large information concernant la présence et l'activité des bénévoles est faite régulièrement auprès des personnels, des résidents et de leurs familles.

## 2. LE RÔLE PRIMORDIAL DE SALARIÉS PROFESSIONNELS

L'accompagnement quotidien et permanent des Personnes accueillies ne pourrait se concevoir sans une équipe de salariés compétents et volontaires que l'on pourrait valoriser dans le bilan au titre des actifs intangibles.

Les salariés, quelles que soient leurs fonctions, font partie intégrante de l'Association Accueil et Relais. Ils ne sont pas des moyens de l'Association, ils forment l'Association.

Pour cette raison, celle-ci a des devoirs envers eux en termes de droits et de conditions de travail, en termes de formation et de promotion. Parce qu'elle met en avant des valeurs humanistes, l'Association se doit de baser son management sur le respect, la bienveillance et la confiance a priori. Ce « ménagement des richesses humaines » exclut la démagogie et s'établit sur l'exigence d'un équilibre permanent entre les droits et les devoirs.

Si les organigrammes et les descriptions de poste relèvent des projets d'établissements et de services, l'esprit qui préside à la relation de travail relève du présent projet associatif dans sa quatrième partie.

## B. LES MOYENS STRUCTURELS DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

### 1. LES STATUTS

L'Association a été constituée par acte sous seing privé du 20 décembre 1994 et déclarée en Préfecture en date du 23 décembre 1994, la parution au Journal Officiel date du 11 janvier 1995.

Une première modification est intervenue le 18 février 1998 et déclarée en Préfecture le 15 mai 1998 pour passer de la fonction d'association de soutien à la fonction d'association gestionnaire.

Une seconde modification a eu lieu le 11 juin 2010 et déclarée en Préfecture le 13 septembre 2010 pour élargir les capacités de gestion ou de création au territoire National.

Enfin, l'Assemblée Générale du 22 Juin 2012 adoptait les statuts actuels, plus complets.

### 2. LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Le Règlement intérieur de l'Association Accueil et Relais rédigé en référence à l'article 25 des statuts s'impose aux adhérents et aux dirigeants au même titre que les statuts.

Il a été validé par le Conseil d'Administration du 18 Décembre 2013. En raison du développement prévisible de l'Association, il était apparu nécessaire pour les administrateurs de formaliser, par cet écrit, les modalités de l'organisation interne de ses instances. Adopté sur simple délibération du Conseil d'Administration prise à la majorité absolue, il peut être modifié, autant de fois que nécessaire, selon la même procédure, pour garantir adaptation permanente et souplesse des fonctionnements. Le règlement intérieur a vocation à compléter et préciser les statuts.

### 3. UNE ARTICULATION ENTRE LES PROJETS D'ÉTABLISSEMENTS ET LA GOUVERNANCE

Dès 1998, le Président a proposé au Conseil d'Administration, la mise en place d'un administrateur délégué auprès de chaque établissement. L'Administrateur délégué auprès d'un établissement a le souci de celui-ci. C'est-à-dire qu'il y exerce une fonction de veille et de proximité. Lorsqu'il se rend dans l'institution, il représente l'Association. Il écoute, observe, conseille, et incarne l'Association auprès de l'Établissement. L'une des conséquences positives de cette délégation est que, lorsque les Administrateurs

évoquent un établissement, ils en ont une représentation précise, ils ne se situent pas dans la « gestion », mais dans l'accompagnement.

Depuis 2015, pour atténuer les effets de l'éloignement de l'un de ses Établissements, Accueil et Relais a créé à titre expérimental, un Conseil d'Association, émanation du Conseil d'Administration, réunissant des adhérents locaux autour de l'administrateur délégué. Le Conseil d'Association, en proximité du Directeur et de son équipe, a une fonction d'écoute, de veille et de régulation.

Sans pour autant se défaire de ses responsabilités d'organisme gestionnaire, l'Association évite, autant que faire se peut, de constituer une contrainte supplémentaire pour les Établissements et Services. Le Conseil d'Administration a le souci de mettre ses compétences au service des Établissements. Ses membres sont amenés à prendre des décisions qui peuvent résulter d'une délibération mais, très régulièrement, il s'agit de valider un travail mené en amont par des équipes de terrain. La méthode utilisée est alors celle de l'écoute et du débat.

Même si elle ne se limite pas à cela, la mission de l'association s'exerce principalement à travers les projets d'établissements et de services. C'est donc en s'associant à leur élaboration que le Conseil d'Administration garantira leur adéquation avec les fondements associatifs. S'il est bien évident que ces projets, à l'instar du projet associatif, doivent émaner d'une démarche participative, ce choix ne doit pas se réduire à une louable intention. Les Administrateurs ne sont pas, et ne veulent pas être les censeurs des écrits élaborés par les équipes de terrain. Pour cette raison, ils ne peuvent pas découvrir in fine des projets qui auront nécessité des heures de travail et de concertation, pour ensuite les remettre en cause.

A l'avenir, pour l'élaboration des projets d'établissements, les équipes de professionnels disposeront de points de repère fiables qui seront la Charte des valeurs et le Projet associatif. Le cheminement allant de la réflexion vers l'écriture sera collectif, associant en amont l'Administrateur délégué qui sera porteur de la parole des équipes auprès du Conseil d'Administration appelé à valider.

## 4. LES RÈGLES DE DÉLÉGATION

En Mai 2012, à l'occasion de la demande de renouvellement du Siège Social auprès des organismes de contrôle et de tarification, les règles de délégation interne ont été révisées. Elles décrivent les compétences respectives du Président, des Administrateurs délégués, du Directeur Général et des Directeurs d'Établissements dans les domaines de la mise en œuvre du projet d'établissement, de la gestion et de l'animation des ressources humaines, de la gestion budgétaire, financière et comptable, de la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs.

## 5. LES MULTIPLES FONCTIONS DU SIÈGE

Le Siège d'Accueil et Relais représente trois dimensions interdépendantes :

- il constitue d'abord l'adresse officielle et le lieu d'exercice habituel de la gouvernance associative dont le fonctionnement vient d'être décrit,
- il est également le lieu d'implantation de la Direction Générale, trait d'union entre l'Association et les Établissements et Services,
- il désigne enfin le Siège Social, service technique doté d'une existence propre, au même titre que les Établissements.

L'articulation étroite de ces trois fonctions garantit la cohérence et la coordination de la mise en œuvre de la politique associative.

### A) LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général est un salarié de l'Association. C'est un professionnel exerçant un métier et occupant une fonction clairement définie. Sa place est du côté du Président, du Conseil d'Administration et aux côtés des Directeurs d'Établissements et de Services. Il est à la fois porteur et gardien de sens. Il a une fonction éminemment politique dans la mesure où il est le vecteur du projet associatif. Il assure la translation entre l'idée et l'action tout en étant garant de la prééminence de l'idée sur l'action. Son rôle est d'accompagner les Directeurs dans leurs projets et de dynamiser, de faire réseau, de mutualiser, de fédérer, de répandre l'esprit associatif. Il porte la dimension centrale de la transmission. Transmission de la mémoire associative à la fois orale et écrite, relais, fil entre générations, entre bénévoles et salariés. En ce sens, il garantit la pérennité des structures d'accueil. S'il assure une fonction hiérarchique vis-à-vis des Directeurs d'Établissements, il fonde d'abord son autorité sur son expérience humaine, sur la qualité de son approche du secteur social, sur ses formations et ses compétences techniques.

Le Directeur Général assume ou organise la représentation de l'Association dans l'environnement associatif ou fédératif. Il est aussi un soutien pour les administrateurs et les bénévoles en assurant leur information et en se préoccupant de leur formation.

Le Directeur Général dispose d'une équipe réduite de professionnels qui constitue avec lui le Siège de l'Association.

### B) LE SIÈGE SOCIAL

La place du Siège Social est celle d'un service technique de l'Association. Le Siège est détenteur d'une autorisation officielle, il a une existence budgétaire au même titre que les établissements.

## Le fond et la forme

Le Siège est l'outil de la mise en œuvre de la stratégie associative. En cela, il agit constamment dans une perspective d'harmonisation. Il intervient selon les nécessités, auprès des Établissements sur instruction du Directeur Général.

Le Siège est un lieu ressource pour les Établissements. Appliquant le principe de subsidiarité, le Siège n'assure que les travaux qui ne peuvent pas être menés dans les établissements. Pour pouvoir assurer ces fonctions, le Siège dispose de l'ensemble des données administratives, comptables et sociales des Établissements et Services. Grâce à un outil informatique performant, commun à toutes les structures, il porte un regard global sur la gestion décentralisée et s'entoure de l'avis d'experts extérieurs.

Le fonctionnement du Siège est issu d'une réflexion qui privilégie l'identité territoriale des structures, l'horizontalité des liens, l'application du principe de subsidiarité et la mise en œuvre de collaborations actives. Cette organisation transversale est perfectible, les attentes exprimées par les acteurs et les partenaires sont diversifiées. L'Association sera attentive à l'évolution du Siège, support de son identité.

## Un espace dédié

Il conviendrait d'éviter les interférences entre l'Association, le Siège et la Maison d'Enfants « La Charmille ». Une réflexion sera à mener dans ce sens au niveau de l'occupation des locaux du Siège.

Dans les 5 ans à venir, une salle de réunion, un bureau et un local d'archives y seront aménagés pour que l'Association puisse y développer ses activités et ainsi améliorer son identification.

S'appuyant sur de larges délégations, le Siège n'a pas été créé pour centraliser les tâches administratives des Établissements ni pour uniformiser leurs pratiques. Ce choix nécessite que les Établissements soient dirigés par des Directeurs compétents assurant l'ensemble de leurs fonctions et qu'ils puissent chacun, continuer à être équipés de services administratifs de bon niveau.

Le siège garantit la cohérence des projets. Développant la mutualisation, le Siège met en œuvre les compétences repérées dans les établissements au service de tous.

Des séances de travail se tiennent régulièrement avec les Directeurs et parfois les cadres pour coordonner les actions et harmoniser les pratiques.

Le Siège, c'est aussi un lieu géographique. Actuellement intégré dans la propriété de la Maison d'Enfants La Charmille, il héberge du personnel propre au Siège (Directeur Général, Chargée de Missions), du personnel propre aux Établissements (comptables) et du personnel mixte (secrétaire de Direction, Responsable Administratif et Financier). Bien que des espaces existent, aucun lieu n'est formellement dédié à l'Association elle-même.

## 6. DES POINTS D'APPUI COMPLÉMENTAIRES

### A) A L'INTERNE

L'idée générale étant d'éviter de concentrer toutes les compétences au Siège Social, le fonctionnement est celui d'un réseau interne de ressources.

Les compétences inter-établissements sont repérées et évaluées selon leur utilité et sur leur mutualisation potentielle. Elles sont à détecter surtout chez les cadres, mais aussi chez des salariés ayant bénéficié de formations transmissibles à leurs pairs.

Une fois les compétences repérées, est établi un plan d'action pluriannuel de formation interne, organisant le détachement des salariés concernés par accord entre les Directeurs.

### B) A L'EXTERNE

L'Association est entourée de spécialistes dans de nombreux domaines dont la formation professionnelle, l'expertise comptable, la législation du travail, l'informatique. La garantie de qualité de leurs interventions est étroitement liée à leur connaissance approfondie de nos structures. Ponctuellement, selon les circonstances, elle peut faire appel à des consultants, des juristes, des experts... Ces compétences extérieures sont précieuses et doivent être mobilisées dans toute la mesure du possible pour répondre à des besoins occasionnels ou temporaires.

### La mutualisation et la recherche

Poursuivant sa dynamique de mutualisation des ressources, Accueil et Relais s'efforcera de repérer et de mobiliser les compétences transversales et encouragera la formation, mais aussi la recherche, basée sur une démarche d'observation sociale, pour permettre l'exploration de pistes nouvelles.

## C. LES MOYENS ÉCONOMIQUES

« Une association n'est pas une entreprise comme les autres, mais comme les autres, c'est une entreprise ». En cela, elle doit penser son propre modèle économique.

L'expérience nous démontre que la plupart de nos projets ont été rendus possibles grâce à notre volume d'activité et à notre surface financière. Il n'est pas impossible que des regroupements de structures soient encore nécessaires dans les années à venir soit pour Accueil et Relais, soit pour des associations victimes d'une dimension devenue incompatible avec les contraintes qui leur sont imposées.

La gestion de l'Association revêt un caractère désintéressé, son activité présente un caractère non lucratif et un caractère social. De ce fait, Accueil et Relais peut recevoir des dons ouvrant droit à la réduction d'impôt. A la marge, cette possibilité peut contribuer au financement de projets ponctuels qui ne pourraient être réalisés sans cet apport.

On l'a vu, les moyens financiers, totalement dépendants de l'État et des Collectivités territoriales, sans oublier les ressources des Résidents en Maison de Retraite, représentent un point de vulnérabilité pour l'Association comme pour l'ensemble du secteur. L'écart commence à se faire sentir entre les recettes et les dépenses. Sans une modification fondamentale de la réglementation et des principes de tarification, l'Association se dirige vers une succession et une accumulation de déficits. Le risque financier peut être amorti de diverses façons dont il nous faudra mesurer, pour les éviter, les conséquences dommageables aux personnes : les économies de gestion, la mutualisation de moyens, la sous-traitance, la déqualification du personnel, la diminution de l'effectif des salariés, la recherche d'autres sources de financement et pourquoi pas la privatisation partielle des EHPAD ?

Les moyens économiques englobent également le patrimoine immobilier. En majorité, l'Association a un statut d'usufruitier, ce qui signifie qu'elle doit se comporter en

propriétaire. Dans ce domaine également le risque existe d'une dégradation progressive par manque d'investissement ou par un accroissement exponentiel des obligations de mise aux normes. L'Association se dotera des outils de planification qui lui permettront d'avoir une vision globale à moyen et long terme de l'évolution de sa situation patrimoniale. En outre, les bâtiments peuvent aussi constituer des sources d'économie à travers une préoccupation pour le développement durable : isolation, modes de

## L'ouverture

L'Association continuera à développer ses projets propres. Elle est également ouverte à l'éventualité de rapprochements avec d'autres associations, partageant les mêmes valeurs.

## Les valeurs et le pragmatisme

Il faut, au nom de nos principes, écarter toute mesure remettant en cause la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies et concentrer les efforts de l'Association dans trois domaines :

1. Encourager les responsables de structures à poursuivre, collectivement, leurs efforts visant aux économies de gestion.
2. Favoriser l'harmonisation des pratiques pour optimiser les organisations.
3. Suivre attentivement les évolutions du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire et notamment celles qui pourraient aider au financement de projets.

chauffage, contrats de fournisseurs d'énergie, utilisation d'énergies renouvelables, optimisation de l'utilisation des surfaces.

## D. LA COMMUNICATION

Il apparaît de plus en plus souvent que la connaissance de l'Association vient de la consultation de son site internet, aussi bien pour les résidents que pour les familles, les demandeurs d'emploi ou de stages, les administrations, les partenaires.

Il ressort que les actions menées par et dans les structures ne sont pas suffisamment connues. Ce que l'on retient généralement de notre secteur d'activité se rapporte à son coût trop élevé et à des soupçons de dysfonctionnements alimentés par des faits divers. Accueil et Relais estime qu'il faut diffuser largement ce qui s'y vit et ce qui s'y fait de bien et d'innovant.

Par communication on entend la communication sur les activités de l'Association, la communication entre Établissements et Services, la communication des résidents avec le monde extérieur.

### La visibilité

Dans l'objectif d'accroître sa visibilité, l'Association va intensifier ses efforts de communication :

1. Vers l'extérieur, en utilisant la signalétique, le site internet, et généralement tout visuel mettant en avant la richesse des actions menées et la qualité de vie des personnes accueillies.
2. Comme outil de relation entre les résidents et leurs familles par l'utilisation accrue de vidéo-conférences. Le soin apporté aux documents internes, tels les livrets d'accueil et la diversification des supports de diffusion est de nature à améliorer la lisibilité des projets.
3. A l'interne, afin de poursuivre le développement des réunions inter-établissements, en évitant les déplacements longs, coûteux et fatigants.



## IV. LA MÉTHODE

Dans un même contexte, avec des missions comparables et des moyens identiques toutes les associations feraient la même chose. Ce qui les distingue, on l'a vu, c'est leur histoire, mais c'est aussi le choix de leur méthode.

Le projet associatif est la formalisation de la Charte des valeurs de l'Association laquelle énonce, comme son nom l'indique, des valeurs et des principes. Toutefois, il nous est apparu que ces derniers ne se suffisaient pas à eux-mêmes. En effet, il peut paraître illusoire de croire que ces références universelles représentent une réalité pour tous les acteurs de l'Association si celles-ci ne sont pas accompagnées de chemins d'accès, de pistes, d'indicateurs de direction. Il est donc apparu nécessaire de préciser dans un écrit, la façon selon laquelle, dans un temps défini, l'association allait donner corps à ces valeurs pour que chacun, selon son niveau d'intervention, puisse situer le champ de son engagement.

**Le projet associatif, n'est pas une stratégie, c'est une vision pour les cinq années à venir.** Elle se développera autour de quatre thématiques dominantes qui ont fait l'objet de débats entre les administrateurs, des bénévoles, des salariés, des résidents et leurs familles. Ce parti pris pourrait sembler réducteur, mais ce n'est pas le cas puisque la combinaison des thèmes couvre l'ensemble des préoccupations de l'Association.

« Les relations humaines », c'est la reconnaissance de l'Autre et la considération pour l'Autre dans les différentes formes de parcours. On y retrouve les articulations entre le collectif et l'individuel.

« L'inter » couvre toutes les interactions internes et externes, individuelles, collectives et institutionnelles. On y retrouve la dimension plurielle du vivre ensemble.

« La qualité au service des publics » dépasse l'intervention auprès des résidents et interroge les choix stratégiques. On y retrouve la dimension des exigences de l'altérité dans un contexte réglementé.

« Le développement durable » resitue les Humains dans un environnement qui ne peut survivre sans oxygène et sans racines. On y retrouve la responsabilité envers l'écosystème que nous constituons et dans lequel nous vivons.

### A. LES RELATIONS HUMAINES

Accueil et Relais place les relations humaines dans l'Association comme une donnée fondamentale de son projet pour trois raisons essentielles. La première est que

l'Association trouve ses origines dans des congrégations religieuses, organisées en communautés tournées vers le service fraternel et l'accompagnement de personnes fragilisées. La deuxième est liée à la nature même du fait associatif correspondant à un regroupement de personnes se réunissant pour poursuivre ensemble un objectif commun. La troisième se rapporte aux missions d'Accueil et Relais consistant à accueillir et à accompagner des personnes en état de vulnérabilité ou d'isolement.

Ceci étant posé, il convient de définir ces relations humaines et d'expliquer ce qui en fait un élément de projet.

Un certain nombre de points sont plus spécifiquement traités dans les projets d'Établissements, tels que la qualité de l'accueil, le respect des différences, la politesse, la reconnaissance, l'écoute, la bienveillance, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication... La qualité des relations humaines est intrinsèquement liée à la qualité de vie dans les institutions.

Sur un plan plus institutionnel, il est observé que la qualité des relations humaines s'illustre en pratique à Accueil et Relais et qu'elle s'impose comme mesure de conformité à ses valeurs en tant que traduction concrète du positionnement de la personne au centre du projet.

La qualité de la relation est renforcée par la diversification du champ d'intervention. L'accueil de petits enfants, d'adolescents, de jeunes adultes, de fratries et de personnes âgées, parfois malades ou handicapées est enrichissant sur le plan humain, il renforce l'échange entre des personnes participant à la même œuvre collective. La collaboration entre salariés et bénévoles, soit auprès des résidents, soit dans des instances de réflexion contribue également à faire tomber des barrières. La recherche de coopération entre administrateurs divers et professionnels de disciplines et services différents manifeste la conviction que la conjugaison d'approches différentes enrichit l'analyse des situations et la manière dont on y fait face.

La qualité de la relation passe par la responsabilisation des acteurs à tous les niveaux. Au sein même du Conseil d'administration, la création de postes d'Administrateurs délégués, le travail confié au Bureau et l'existence de commissions ont pour vocation de donner un rôle à chaque bénévole. L'organisation de l'Association consacre l'autonomie des Établissements et une large délégation aux Directeurs. Les fonctions de tuteurs, de référents, d'accompagnateurs déjà existantes, gagneraient à être développées. La multiplication des délégations responsables garantit les circuits courts dans les prises de décision.

La qualité de la relation humaine est aussi liée au sentiment d'appartenance à un groupe partageant les mêmes objectifs. Dans le respect de l'histoire et de la culture de chaque Établissement, l'Association promeut les échanges entre les institutions et entre les générations. Les rencontres, les temps de travail, les actions menées en commun, les moments de convivialité contribuent à un mouvement d'harmonisation.

L'animation et la mise en place de projets sont des éléments qui permettent le « vivre ensemble » grâce au « faire ensemble ». Force est de constater que l'accumulation des réglementations et des procédures a tendance à brider le sens de l'initiative et les

marges de manœuvre des intervenants lesquels, à terme, risquent de devenir des exécutants. Les regards se réduisent alors sur les seuls objectifs liés aux obligations professionnelles au détriment de l'innovation et de la créativité. Considérant que ce courant technocratique appauvrit les personnes, Accueil et Relais incite ses membres à s'intéresser en priorité à ce qui n'est pas codifié et qui viendrait enrichir le collectif.

Dans cette même perspective, un travail est mené depuis plusieurs années pour sensibiliser les équipes d'encadrement aux possibilités de « faire autrement ». Le mouvement engagé au niveau national sur le bien-être au travail, les perspectives ouvertes par les entreprises libérées, nos propres accords d'entreprise et notamment le contrat de génération sont autant d'éléments à prendre en compte pour sortir des stéréotypes liés à la relation hiérarchique. La démarche participative mise en œuvre par la commission de réflexion éthique et dans l'élaboration du projet associatif reste à développer dans les années à venir et à étendre aux résidents et à leurs familles. Pour faire un lien avec un autre thème, rappelons qu'il existe un lien étroit, nommé éco-citoyenneté, entre le développement durable et la démarche participative.

## La participation

L'Association est consciente que les démarches participatives restent encore limitées, pour des raisons historiques et culturelles. Pourtant, cette forme de coopération est de nature à transformer en profondeur les relations entre les accueillants, les accueillis et leurs familles. L'Association suscitera le développement de réelles démarches ascendantes et participatives dans ses instances et dans les Établissements et Services.

## B. L'INTER À ACCUEIL ET RELAIS

« **L'inter** » est l'abréviation de beaucoup de mots traduisant que l'Association ne peut agir seule. La solidarité, la coopération entre les personnes, les établissements, les partenaires, les territoires est plus que jamais nécessaire. De l'intergénérationnel à l'inter associatif en passant par l'interdisciplinaire, c'est la rencontre qui permet le vivre-ensemble.

Paradoxalement, « l'inter » ne doit pas renvoyer vers l'entre soi, vers l'intérieur, vers l'internat ou vers l'internement. Le nom est forcément complété par un autre qui précise la nature de l'alliance.

La notion « d'inter » est explicite dans la Charte des valeurs : « s'associer et associer au maximum, au-dedans et au dehors, experts et militants, salariés et bénévoles,

prestataires de service et usagers actifs, donateurs et bénéficiaires, aidants et aidés, etc... »).

« **L'inter** » peut se définir à plusieurs niveaux. Il concerne au sein de notre Association les formes de rencontres et de coopérations mettant en œuvre la transmission :

- entre les personnes accueillies par l'interpersonnel ;
- entre enfants et personnes âgées par l'intergénérationnel ;
- entre les bénévoles et les professionnels par leur interaction ;
- entre les professionnels de métiers et de fonctions différents par l'inter professionnel ou l'interdisciplinaire ;
- entre les établissements et à l'intérieur des établissements ;
- entre les associations dans l'interassociatif.

Si l'on se demande pourquoi l'Association veut développer les coopérations, il faut d'abord constater que, inévitablement, on se situe toujours à un carrefour, dans un interstice, entre plusieurs entités qui cohabitent côte à côte ou se trouvent juxtaposées comme des silos ou des tuyaux d'orgue. Travailler en inter signifie d'abord le décroisement puis la volonté de développer ensemble afin de rendre possible...

Dans la pratique, ce positionnement permet notamment de tenir compte des parcours de vie des personnes et de mieux relier l'avant, le pendant et l'après de l'accueil et de l'accompagnement. Ouvrant à l'enrichissement réciproque de la culture de l'Autre, de son histoire, de ses compétences, cet échange fructueux s'effectue par le « donner, recevoir et rendre » de la rencontre qui fait grandir humainement en se référant à l'Être plutôt qu'à l'Avoir.

Dans la relation Humaine, l'inter renvoie à la culture parce qu'elle est une rencontre entre des individus porteurs de spécificités liées à leur identité propre, à leurs origines territoriales, sociales et familiales. Ces spécificités s'accompagnent de comportements sociaux, de modes d'expression, de façons de faire et de manière d'être. La culture transparaît à travers les caractéristiques physiques, l'accent, les habitudes alimentaires, l'habillement, il nous faut favoriser son expression dans tous les domaines usuels et artistiques. Dans cette même perspective,

## Le décroisement

Sur le terrain, le cloisonnement, reposant souvent sur des a priori, est une réalité quotidienne entre les Établissements, entre les services, entre les étages, entre les unités de vie, entre les groupes, entre les métiers ou selon le statut des intervenants. L'Association souhaite progresser vers la résolution de cet état de fait en s'appuyant notamment sur des réflexions transversales autour des pratiques professionnelles entre établissements.

l'ouverture des lieux de vie de l'Association sur la Cité contribue à un fructueux échange culturel.

Pour les organisations collectives « l'inter » sous toutes ses formes permet de mieux comprendre et d'affronter ensemble des situations complexes, d'enrichir les projets en croisant les ressources, de dépasser les limites personnelles et institutionnelles, d'assurer la mutualisation puis la transmission des savoir-faire.

Pour l'Association, l'inter fédératif et l'inter associatif vont au-delà des coopérations techniques et représentent des engagements politiques incontournables. Les acteurs de l'Association peuvent être appelés à la représenter dans les instances locales, départementales, régionales ou nationales que le Conseil d'Administration aura choisies. Sur un autre plan, le partenariat avec les collectivités territoriales publiques constitue, pour Accueil et Relais, une orientation forte et permanente.

« **L'inter** » ne va pas de soi, il se construit et pour toute construction il est nécessaire de disposer d'un terrain disponible. En l'occurrence, cette disponibilité suppose la confiance, l'ouverture d'esprit et une attitude envers l'Autre alliant le respect, l'écoute, l'empathie et la bonne distance. Mais cette attitude se doit d'être active à partir d'un effort sur soi pour se décentrer, sortir de sa bulle, dépasser les représentations initiales pour pouvoir ensuite prendre ou accepter l'initiative de la rencontre et du débat. « Aie le courage d'utiliser ta raison » écrivait Emmanuel Kant. La démarche nécessite des efforts. En premier lieu, renoncer à certaines habitudes et à un certain confort avec pour objectif de gagner ensemble des connaissances, de l'expérience, des forces vivifiantes. Dans un second temps, faire surgir de l'inattendu, oser prendre des risques mesurés que ce soit dans la relation - en sachant s'exposer, aller au-delà des rapports convenus - comme dans les projets en ne s'enfermant pas dans les normes, la standardisation.

La construction suppose également des outils. La relation passe aujourd'hui par l'utilisation de nouvelles technologies : internet, les réseaux sociaux. Sous réserve de s'approprier intelligemment ces outils de communication, force est de reconnaître qu'ils sont susceptibles de favoriser l'ouverture, la connaissance et la communication.

## C. LA QUALITÉ AU SERVICE DES PUBLICS

On s'est souvent demandé « qui allait comptabiliser les sourires et les rires ». Laisant de côté tout ce qui est contenu dans les référentiels et les guides, la réflexion d'Accueil et Relais s'articule autour de ce qui n'est pas mesurable dans la relation à l'autre. La qualité n'est que formelle si elle ne s'intéresse pas à la question du sens.

Malgré les efforts déployés par bon nombre de consultants, d'administrations et d'agences pour la rationaliser, la qualité reste, pour l'essentiel, une notion subjective liée au ressenti, aux sensations, dans un environnement mouvant lié à l'humeur, au climat, à l'actualité.

A Accueil et Relais, la qualité dont il est question, se situe généralement dans un contexte institutionnel et collectif qui n'a pas été désiré, au départ, par le résident. Le défi consiste à faire en sorte que la personne accueillie se sente bien là où elle est : « Accueillir et donner le goût de vivre ». Le cadre de vie est l'une des conditions au bien-être : l'espace, les couleurs, la décoration, la lumière, les senteurs, les bruits, les jardins, les bâtiments. Il nous faut faire en sorte que tout soit et reste beau, propre, agréable et surtout habitable.

Se pose ensuite la question de l'individuel et du collectif. Comment trouver l'équilibre entre le besoin d'intimité et la nécessité d'une vie sociale ? Une partie de la réponse se trouve sans doute dans la connaissance et la prise en compte de l'histoire singulière et du parcours de vie de la personne afin qu'elle puisse, autant que possible, continuer à exercer son libre-choix, rester en lien avec sa vie antérieure et se projeter dans un futur. Le passage en institution se comprend comme une étape non-aliénante dans la continuité d'un parcours.

L'ambiance n'est pas que matérielle, elle est avant tout liée aux Êtres Humains œuvrant ou vivant dans la structure. Les professionnels, les bénévoles et les résidents sont unanimes pour évoquer l'Accueil comme un moment déterminant pour l'intégration. Il convient de rappeler ici le préalable placé par les Petits Frères des Pauvres : « des fleurs avant le pain ». Un mot, un geste, un sourire, autant d'attentions qui rassureront le nouvel arrivant quel que soit son statut.

En référence à la Charte des valeurs qui constitue pour beaucoup un idéal vers lequel il faut tendre, insistons sur l'importance d'une attitude positive des intervenants auprès des personnes accueillies : écoute, respect, sollicitude, bienveillance, non-jugement, implication, humanité, ouverture d'esprit, empathie, et aussi créativité, adaptabilité, dynamisme, prise d'initiatives, distanciation. Ces attitudes sont à développer sans la moindre attente de réciprocité.

Ici aussi, la manifestation de cette attention pour l'Autre passe par une manière d'être, par des tous petits gestes quotidiens, presque invisibles, un sourire, un « merci », une marque de tendresse, une aide spontanée, un « bonjour ». Cette idée renvoie à « la pédagogie de l'insignifiant » décrite par Michel Lemay. Dans notre projet, il nous faut également faire la promotion de l'humour, donnée joyeuse et spontanée de la relation

## La réflexion et l'éthique

Parce que l'Association promeut une certaine qualité de relation, il convient de se consacrer à l'essentiel et de se garder d'une approche simpliste. Il faut que chacun, à tous les niveaux d'intervention, s'oblige à la réflexion. A travers le Comité de Réflexion Ethique, l'Association s'efforcera de développer la pensée et la réflexion sur le sens de nos vies et de nos actes, avec les personnes accueillies et les professionnels.

qui, lorsqu'il est utilisé avec finesse, permet de dédramatiser les situations et d'apaiser des tensions.

Autre facteur incontournable : « les virgules du temps ». Pouvoir se donner le temps de l'échange, se montrer disponible représentent progressivement un luxe pour les professionnels. Se joue ici leur complémentarité avec les bénévoles, mais aussi avec les intervenants, spécialistes dans les domaines de la psychologie et de la psychanalyse.

Pour favoriser la « qualité au service des publics », les professionnels rappellent le rôle prépondérant du travail en équipe, la nécessaire reconnaissance des salariés, la fidélisation des équipes, la non-standardisation des réponses, l'accompagnement au changement, la qualité et la pluridisciplinarité de l'encadrement, l'adéquation entre le dire et l'agir. La qualité suppose également une saine collaboration et une transmission des savoirs et des connaissances entre les anciens et les nouveaux, les jeunes et les seniors.

Enfin, la qualité est également question d'intégration des familles et aussi éventuellement des amis, des professionnels extérieurs, dans l'accompagnement. Nous retrouvons ici la complexité soulevée en début de chapitre sur la question du désir. L'accueil en institution réveille souvent, dans les familles, des problèmes enfouis, des problématiques anciennes qui refont surface. La prise en compte de ces phénomènes, se traduisant assez régulièrement par des comportements inappropriés, fait partie des missions de nos institutions. Eviter de juger les relations familiales, être ouvert à l'implication des familles, favoriser les moments de convivialité avec elles, savoir dire, positiver les choses, sont autant d'attitudes qui permettent d'établir ou de rétablir le dialogue et la considération mutuelle. L'importance est portée sur l'information, l'explication de certaines décisions et le rappel régulier des places et rôles de chacun.

## D. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cette thématique d'actualité recouvre plusieurs facettes auxquelles adhère pleinement l'Association.

### Le développement raisonné

Le développement durable est une préoccupation pour l'Association. Il constituera le prisme à travers lequel seront examinés les projets en cours et à venir.

L'idée la plus répandue concerne la recherche d'économies, la lutte contre le gaspillage, la valorisation des circuits courts, la promotion des produits écoresponsables, l'utilisation d'énergies renouvelable. L'utilisation des transports en commun, le co-voiturage, le choix des activités culturelles au détriment de la consommation de loisirs sont des orientations intégrées – ou à intégrer encore – dans les projets d'établissements et de services.

Le Projet associatif s'intéresse plus particulièrement à l'évolution durable de l'Association et qui l'amène à s'oxygéner tout en cultivant ses racines.

Les racines c'est l'histoire des 20 ans de l'Association reliée aux siècles d'histoire de ses fondateurs. Ce sont surtout les valeurs qui constituent l'identité de l'Association. A la fois il ne faut pas les lâcher, et à la fois il faut les transmettre et même les partager avec le plus grand nombre, sans complexe. La transmission intergénérationnelle est un élément de développement durable.

L'oxygénation est possible dans l'Association parce que des temps de réflexion y sont aménagés. Des moments où l'on s'arrête pour réfléchir à ce que l'on fait. L'imagination, la créativité et l'anticipation permettent d'enrichir la réalité et de se projeter dans l'avenir. Au-delà de l'étape de la réflexion, il faut oser : « Si vous ne risquez rien, vous risquez encore plus. »<sup>4</sup>.

Si la pérennité de l'Association passe par le renouvellement régulier de ses dirigeants bénévoles comme salariés, il est également souhaitable que les bénévoles constituant le Conseil d'Administration aient une multiplicité d'activités et de compétences ainsi que des engagements en dehors d'Accueil et Relais.

Dans cinq ans, quinze administrateurs sur dix-huit auront atteint l'âge de 70 ans. Plusieurs des administrateurs ont suivi des formations de bénévoles associatifs avec l'URIOPSS, mais les efforts dans ce domaine sont à poursuivre.

Dans l'Association, le circuit court, c'est la réduction des délais entre la question et la réponse. Ce sont des lieux de décision au plus près des résidents et des salariés. Dans tous les domaines, il vaut toujours mieux éviter les intermédiaires pour que chacun puisse prendre toute sa dimension au poste ou à la place qu'il occupe. Le principe de subsidiarité soutient cette logique, il est générateur de responsabilisation.

Le développement souhaitable, c'est aussi la promotion des organisations apprenantes où les uns font profiter aux autres de leur expérience. Entre les professionnels des établissements et services, il serait souhaitable de cultiver la mutualisation des réflexions autour de problématiques communes pour avancer plus vite dans leur compréhension et leur résolution. La transmission des savoirs à l'interne et entre les établissements, déjà mise en œuvre, mériterait d'être accentuée. Elle passe par l'accueil de futurs bénévoles et de futurs professionnels. L'Association est un

## Le renouvellement

1. La question de la diversité et du rajeunissement des dirigeants doit être posée. Leur formation reste, pour l'Association, une priorité.
2. Deux tiers des membres du Conseil d'Administration sont des hommes et il nous faudra envisager davantage de parité.

---

<sup>4</sup> Faouzi Skali. Ecrivain.



écosystème qui peut tirer parti de ses propres forces. Sans être repliée sur elle-même, elle doit pouvoir utiliser sa propre production immatérielle, devenir une association à énergie positive.

Les résidents âgés rappellent à l'Association que le développement durable, c'est aussi celui des individus eux-mêmes à travers la condition physique et la santé. A ce titre, il est proposé que la pratique de l'activité physique soit développée à l'intérieur de l'Association au bénéfice de tous.

Pour conclure provisoirement, l'énoncé de cette tantième orientation illustre l'idée que le Projet associatif d'Accueil et Relais n'est pas figé. Ce texte vivant est, en permanence, sujet à appropriation, à débat, à échanges. Sa réactualisation, dans cinq ans ne devra pas se limiter à évaluer l'accomplissement des orientations : elle enrichira son contenu en extrayant le meilleur des contributions collaboratives.

## La marche en avant

Pour l'ensemble de ses initiatives, Accueil et Relais retiendra :

1. Le débat comme méthode.
2. La convivialité comme support.
3. La communication comme vecteur.

# LE SOCLE EST POSÉ : ET ENSUITE ...

Le 10 Juin 2016, pour faire suite à l'Assemblée Générale d'Accueil et Relais, un débat s'est instauré avec les cinquante invités présents, ayant tous pu avoir accès au document-projet. L'objectif de cet ultime échange était d'apporter des contributions supplémentaires à un écrit déjà largement discuté dans diverses instances. Certaines observations ont été intégrées dans le texte, d'autres sont reprises ci-dessous comme des pistes nouvelles ou complémentaires.

Tout d'abord, et pour reprendre le contenu du discours du Président à l'Assemblée Générale, l'Association déclare être une association citoyenne. A ce titre, elle ne peut rester indifférente aux phénomènes sociaux et doit faire connaître ce qu'elle fait et comment elle agit dans le domaine de la solidarité. L'exemple des nombreux migrants adultes et enfants, qui se concentrent à Calais, à Grande-Synthe ou ailleurs nous incite à nous mobiliser.

De façon plus insidieuse, pour de multiples raisons, un nombre croissant de nos concitoyens, jeunes et moins jeunes, échappent aux dispositifs sociaux. Occupant une place privilégiée pour exercer l'observation sociale, Accueil et Relais pourrait utilement investir le champ de la recherche.

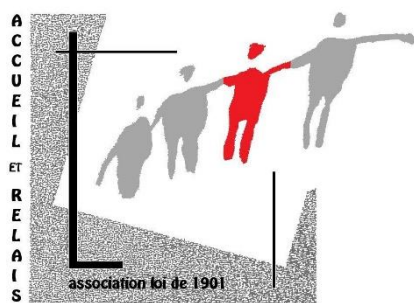
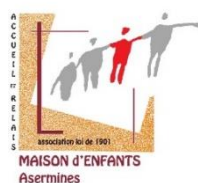
Plus généralement, Accueil et Relais devra s'attacher à faire connaître l'impact de ses actions sur leurs bénéficiaires de façon à permettre aux décideurs, aux financeurs comme au grand public de mieux appréhender l'utilité essentielle du travail mené par l'Association.

On le voit à travers ces nouvelles approches, le projet est une matière en perpétuel mouvement. L'enjeu primordial est celui de son appropriation par le plus grand nombre. Socle des projets d'Établissements et de Services, outil de réflexion à disposition des acteurs associatifs, il a pour ambition de susciter l'intérêt et de donner le sens.

Les Administrateurs comptent sur chacun, dirigeants, bénévoles, professionnels et instances représentatives des personnes accueillies et du personnel afin de faire vivre, associés par la confiance, l'esprit et les orientations de notre projet.

Sainte Catherine, Juin 2016.





## Association Accueil et Relais

Siège social  
15, rue Camille Corot  
62223 Sainte Catherine  
03.21.71.72.30

<http://www.asso-accueil-relais.fr/>