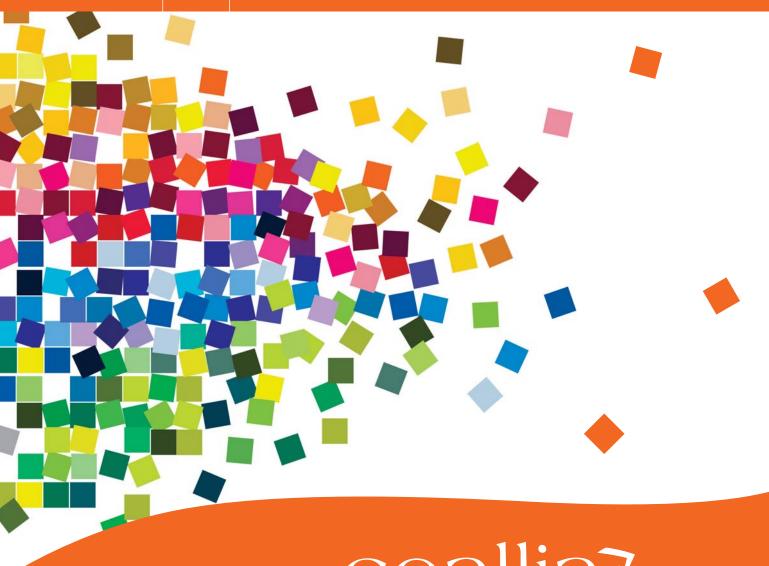
PEA 2013

> Projet d'entreprise associative



coallia

pour l'insertion, vers l'autonomie



Sommaire





Partie 1

Editorial

Page 3

Coallia: historique, valeurs et missions

Page 4

Coallia, une entreprise associative socialement et sociétalement responsable

Page 5

Politiques Publiques

Evolutions clés

Pages 6-7



Trois ambitions

Page 8

Adapter l'offre de service aux besoins et à leurs évolutions

Renforcer les capacités d'ingénierie et d'innovation pour répondre à une demande diversifiée et multiple

Développer une force de proposition en direction des politiques publiques

Partie 2

Des ambitions au service de nos métiers

L'accompagnement au cœur de nos quatre métiers

Page 9

Habitat social adapté

Pages 10 à 12

Hébergement social

Pages 13-14

Le secteur médico-social Pages 15 à 17

Promotion Sociale
Pages 18-19

Partie 3

Les orientations stratégiques

L'usager et le salarié, enjeux de la qualité Page 20

A. Faire évoluer nos réponses

Pages 21 à 23

Adaptation aux besoins

L'accompagnement comme identité commune

Innovation & ingénierie

B. Consolider la richesse des ressources humaines

Pages 23-24

Garantir un cadre d'activité sécurisant et motivant Accompagner et renforcer les parcours professionnels des salariés

C. Donner du sens aux dimensions d'entreprise et d'association

Pages 25 à 29

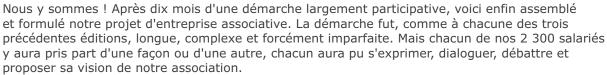
Gouvernance

Maîtriser l'équilibre économique Ancrage territorial et partenariat

Bénévolat

A l'attention des salariés, une série de fiches action découlant des orientations du PEA et complémentaires au présent document est éditée et disponible séparément.

Editorial



Le Conseil d'administration et le Comité de direction ont initié la réflexion et l'ont suivie tout au long du processus. 500 salariés ont pris le relais lors d'un séminaire de trois jours, marquant la généralisation de la démarche à l'ensemble de l'association. En effet, les pistes de travail issues de ce séminaire ont été présentées à l'ensemble des équipes lors de six forums régionaux successifs. Chacun a alors été invité à rejoindre l'un des nombreux groupes de travail formés autour des thématiques ainsi dégagées. C'est seulement à l'issue de cette large consultation que nous avons assemblé, mis en forme et rédigé notre nouveau PEA. Aujourd'hui, avec ce document, se constitue notre feuille de route pour les années à venir.

Lisez ce projet. Vous y trouverez tous les sujets qui agitent le monde du travail social aujourd'hui : contraintes croissantes sur les financements, innovation, conditions de travail... Comment assumer les tensions de plus en plus fortes autour du logement accompagné, entre demande croissante, accompagnement exigeant et budgets toujours plus contraints ? Autre pôle, autres problématiques : au sein de l'activité médico-sociale, deux tendances se dessinent : libéralisation dans le secteur "personnes âgées" et maintien du secteur associatif dans le secteur du handicap. Comment accompagner cette évolution en conservant la maîtrise de nos processus, de notre qualité de service, sans renier nos valeurs associatives ?

Et l'Homme dans tout cela ? Administrateurs, résidents ou salariés, nous avons tous notre mot à dire sur les conditions d'accueil, de vie ou de travail dans nos établissements. Nous y tenons, pas pour le seul respect de la loi mais parce que nous y croyons. Nous croyons à l'innovation qui découle de la libre parole et à la qualité de service qui découle de l'innovation. Cette innovation qui s'impose, nous irons la chercher là où elle est, en interne mais aussi en externe, dans la richesse du monde associatif, via les partenariats et également via la représentation au sein de notre conseil d'administration.

Lisez donc ce projet dense, peut-être complexe parfois. Vous y percevrez entre les lignes l'envie et l'énergie de 2 300 salariés fiers des valeurs de leur association, revendiquées et réaffirmées depuis plus de 50 ans. Loin des effets de mode qui font l'actualité, notre projet interroge notre responsabilité collective sous l'angle de la responsabilité sociétale des entreprises. Car nous continuons à penser que les mots et les concepts doivent conserver tout leur sens et ne pas être galvaudés au gré de l'actualité.

Bonne lecture!

Do

Patrick Laporte Président



loan Maria Oudat





De l'Aftam à Coallia

Ou 50 années d'engagement aux services des publics en difficulté

C'est sous la houlette de Stéphane Hessel et André Postel-Vinay qu'est créée en 1962 l'association pour la formation technique de base des travailleurs africains et malgaches.

Emanation de la Caisse Centrale de coopération économique, l'association propose aux travailleurs migrants l'apprentissage des techniques nécessaires au développement de leur pays d'origine. Une mission vite dépassée par la réalité : les travailleurs migrants restent en France et ont besoin d'un hébergement. Pour les accueillir décemment, l'Aftam ouvre des foyers en Ile-de-France et en Picardie notamment.

La diversification se poursuit dans les années 70, quand l'association est sollicitée par les pouvoirs publics pour l'accueil des réfugiés du sud-est asiatique. La voie est ouverte pour d'autres populations accueillies au gré des conflits éclatant aux quatre coins du globe.

L'Aftam se professionnalise et ses publics évoluent. Dans les années 80, elle ouvre ses portes aux personnes marginalisées, sans emploi ou sans logement, avec les premiers centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS).

Une nouvelle phase débute en 1992 avec l'ouverture de deux établissements d'un nouveau genre, destinés aux personnes handicapées mentales ou psychiques pour l'un et aux personnes âgées dépendantes pour l'autre. Ce nouveau pôle médico-social prend progressivement de l'ampleur au fil des reprises et des créations d'établissements.

Après trente ans d'évolution, l'Aftam prend le temps de s'interroger sur son identité, ses missions et son projet. Le premier PEA est élaboré en 1990. Le deuxième suit en 2000, le troisième en 2007. Tous sont issus d'une démarche largement participative, signature de la culture associative de l'Aftam.

2012 : cinquante ans ! L'Aftam devient Coallia et saisit l'occasion de réaffirmer les valeurs de solidarité et d'humanisme imprimées par son fondateur.

En 2013 Coallia réunit ses équipes pour un quatrième PEA. Professionnalisme, ouverture, innovation imprègnent ce document clef, guide de notre action pour les années à venir.

Valeurs et Missions

> Valeurs fondamentales

Coallia fonde son action sur les valeurs de respect de la dignité humaine et des droits de l'homme, ce qui implique aussi le respect des principes de non-discrimination, de tolérance et de solidarité. Les valeurs de Coallia se déclinent principalement par :

- I'humanisme
- le respect de la personne accueillie dans sa dignité et son intimité,
- la croyance en la possibilité pour l'être humain d'un accomplissement qui lui soit propre quels que soient ses dons et ses handicaps.
- la solidarité
 - la promotion de l'autonomie et de la protection des personnes, de la cohésion sociale et de l'exercice de la citoyenneté,
 - la culture des droits de l'Homme.
- - parce que la neutralité vis-à-vis du fait religieux lui semble essentielle au bon accomplissement de ses missions, Coallia, qui revendique son ouverture au monde et aux cultures, déploie son action dans le respect de la laïcité, valeur commune au fondement de la République.

> Missions

Coallia exerce une mission d'intérêt général confiée par l'Etat et les collectivités territoriales qui s'inscrit dans le cadre du secteur de l'action sociale et médicosociale. Au sein de cette mission, son objectif est de contribuer à :

- l'accueil et l'hébergement social,
- l'accompagnement socio-éducatif, la formation et l'insertion à l'égard de personnes fragilisées du fait de leur situation sociale ou économique, de leur âge ou encore d'une situation de handicap, notamment :
 - des populations immigrées et réfugiées dans un monde toujours traversé par de nombreuses migrations,
 - des personnes en difficulté ou exclues,
 - des personnes handicapées et des personnes âgées.

Coallia se donne pour mission de favoriser l'insertion des personnes accueillies par la voie de l'accès au logement durable et par la formation générale et professionnelle. Le champ d'activité peut évidemment évoluer dans le temps en fonction de l'émergence de nouveaux besoins sociaux. Coallia se donne également pour mission de sensibiliser et d'alerter les pouvoirs publics, les médias et l'opinion publique sur les problèmes et les besoins spécifiques de ces populations.

Coallia intervient actuellement en Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, Haute-Normandie, Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Rhône-Alpes.

Le centre de formation Aftam "Barbier", dans les années 70...









Coallia, par son engagement associatif ancré sur des valeurs fortes et par son action dans le champ de l'accueil et de l'accompagnement vers l'autonomie des plus démunis de notre société, est de fait, et depuis plus de 50 ans, un acteur socialement responsable.

Dans le même temps, cette responsabilité repose sur une capacité structurée à penser le développement des réponses et services ainsi que la pérennité de son action, en vue de répondre de façon professionnelle et sans cesse renouvelée à des besoins sociaux et médicosociaux multiples et croissants, pour les publics les plus vulnérables.

> Coallia est une entreprise associative

Entreprise associative, à vocation sociale et sans but lucratif, organisée sur un modèle entrepreneurial, Coallia réaffirme au travers de son projet d'entreprise associative, son positionnement comme partenaire économique et acteur de la solidarité locale, nationale et internationale.

Cette responsabilité sociale, Coallia entend désormais l'approfondir en direction de sa responsabilité sociétale. Déjà engagée pour rendre le social équitable, l'économique viable et l'environnement vivable, Coallia entend inscrire la durabilité de son engagement dans le cadre de la Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

> Coallia porte déjà une responsabilité sociale

Aujourd'hui, nous avons l'ambition d'aller plus loin pour être pleinement acteurs sur les questions d'ordre sociétal et être reconnus comme une entreprise responsable concernée par les grands enjeux qui concernent tout autant la société et ses évolutions que le devenir de la planète.

Parce que notre mission nous conduit chaque jour à répondre aux besoins des plus démunis et des plus faibles, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs d'une société fondée sur les principes de solidarité, nous sommes naturellement invités à approfondir la question de notre engagement et de notre responsabilité sociétale. Cette notion est consacrée par une norme internationale depuis 2010.

En 2011, la Commission européenne définit la RSE comme "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société". Pour accorder à cette question toute sa place au sein de Coallia, nous veillerons à poursuivre nos efforts pour intégrer dans nos activités et dans le corps de nos décisions des réponses concrètes aux exigences sociale, environnementale et éthique qui traversent et questionnent la société.

De ce point de vue, le PEA 2013 marque une étape importante, sinon un tournant, dans notre engagement sociétal, puisqu'il consacre la formalisation de notre projet RSE.

> Solidarité internationale et codéveloppement, prolongement de notre vocation sociale et solidaire

Le dispositif de codéveloppement de Coallia répond à une logique évidente de responsabilité sociétale d'entreprise et nos valeurs trouvent leur prolongement naturel dans l'accompagnement et le soutien de projets de développement portés par nos résidents, notamment les travailleurs migrants dans leur région d'origine

Depuis la création de l'association, l'accueil et la formation des travailleurs migrants en France constituent le fondement de son action. Ses fondateurs aspiraient alors à élargir le transfert des compétences en direction des migrants pour le développement de leur pays d'origine et l'amélioration des conditions de vie de leur famille restée au pays. C'est sur la base de cet engagement que Coallia a lancé en 2009 un programme de cofinancement de projets portés par ses résidents.

Nous avons ainsi accompagné plus d'une quarantaine de projets contribuant entre autres à l'accès à l'eau, l'éducation, la formation professionnelle, la santé, l'énergie et encourageant les initiatives des migrants en faveur du développement.

Aujourd'hui Coallia souhaite poursuivre cette démarche en s'appuyant sur ses compétences internes et un réseau de partenaires financeurs et opérateurs d'appui impliqués dans le codéveloppement.





Chantier d'activité et d'utilité sociale à Montataire, dans l'Oise.

Évolutions clés

La consécration de la territorialisation¹ et de l'individualisation²

Au commencement de notre démarche près de 500 salariés ont été invités à effectuer un retour sur les 6 années écoulées depuis le précédent PEA en 2007, pour partager le même diagnostic sur les évolutions les plus importantes intervenues dans la société française et dans les politiques publiques du logement des plus défavorisés, du social et de la santé.

Sous la responsabilité du Conseil d'administration et du Comité de direction, un groupe de travail a initialement identifié trois évolutions majeures dans notre environnement, dès lors qu'elles portaient sur des transformations profondes de notre société. De même, il a aussi été identifié 3 évolutions essentielles de l'action publique, qui ont contribué à redéfinir l'orientation de la commande publique et ses modalités de financement.

> Trois évolutions majeures de notre environnement

L'augmentation du nombre des personnes en situation d'exclusion et la montée des exigences de leur accompagnement

Les situations de vulnérabilité se sont multipliées sous l'effet conjugué de la crise financière mondiale et la montée continue du chômage. Malgré des indicateurs de natalité rassurants pour l'avenir, le vieillissement de la population française vient questionner les capacités d'adaptation de notre système d'accueil et d'accompagnement de la grande dépendance.

L'insuffisance de l'offre de logements, comme son inadaptation, ne permet plus de répondre aux besoins des personnes pas ou mal logées, aux attentes des publics disposant de faibles ressources, travailleurs pauvres, pensionnés, retraités... Cette situation est devenue humainement insupportable alors même que la question du mal-logement grève lourdement les crédits consacrés à l'urgence.

Notre société est devenue plus complexe et plus exigeante en termes d'autonomie et de compétences multiformes qui conduisent à la disqualification et à l'exclusion de nombreux publics. Dans le même temps, l'Etat tend à "réparer" les différences en légiférant sur de nouveaux droits qui organisent un égal accès à l'autonomie quelles que soient les situations de vulnérabilité : intégration des personnes handicapées, en grande précarité et en situation d'exclusion. La complexité des situations induit la recherche de réponses tout aussi complexes dans leur articulation, leurs contenus et leurs modalités de financement. Ainsi, l'accompagnement des personnes et les postures professionnelles évoluent pour s'adapter aux exigences nouvelles et évolutives qui participent de la mutation de nos champs d'intervention. L'exigence de lutte contre la maltraitance s'est ainsi transformée en obligation de bientraitance.

Dans ce contexte, il importe donc de promouvoir des réponses pérennes qui participent à transformer durablement les situations de grande précarité.

La remise en question de l'équilibre économique des offres de service

La multiplication des exigences normatives, notamment en matière d'habitat, d'énergie ou d'environnement s'inscrit en corollaire de la dérive des coûts constatée pour nombre d'opérations et de projets alors que dans le même temps, on enregistre des contraintes croissantes sur les financements publics. Parallèlement, la mise en concurrence des opérateurs est instituée en règle et contribue à déstabiliser les plus fragiles en même temps qu'elle encourage l'arrivée d'opérateurs du secteur privé lucratif qui investissent les champs à forte rentabilité financière (personnes âgées principalement dans le médico-social).

Le modèle économique et l'organisation qui le soustendait semblent donc avoir définitivement vécu. Les opérateurs sont invités à accroître leur taille à des fins d'efficience et d'équilibre économique. Ils cherchent à diversifier et multiplier leurs offres de services pour répondre à la diversité des besoins sociaux et à la nécessité d'apporter des réponses de proximité.



Maraude auprès des sans-abris à Soissons (Aisne).

L'augmentation des exigences de professionnalisation

L'élévation constante du niveau d'exigence sociétale a pour corollaire une plus grande exigence en matière de compétences professionnelles. Les professionnels sont aujourd'hui appréciés à l'aune de leur qualité d'écoute et de leurs capacités de compréhension des problématiques qu'ils doivent affronter tout autant que sur leurs aptitudes à passer du registre du collectif à l'individualisation des approches.

La réponse à l'exigence de professionnalisation constitue un des leviers déterminants de la gestion future des ressources humaines : elle passe par l'accompagnement et le soutien des professionnels dans l'exercice de leurs missions, le renforcement de leurs compétences et l'acquisition de nouveaux savoirs.

Face à la raréfaction des moyens, à la multiplication des "candidats", la capacité des opérateurs à proposer des réponses singulières innovantes et économiquement viables risque bien d'apparaitre à l'avenir comme un facteur tout autant discriminant que déterminant.

¹Territorialisation : dynamique (engagée avec la décentralisation) de recentrage de l'action publique sur le territoire au travers de projets locaux, normalement clairement identifiés, pour lesquels se mobilisent à la fois les moyens publics et les acteurs locaux.

²Individualisation : demande sociétale de prise en compte des spécificités de la personne, de ses besoins ou difficultés propres et demande accrue de citoyenneté.

> Trois évolutions majeures des politiques publiques

La normalisation progressive des offres de service en réponse à des demandes de plus en plus individualisées

L'Etat intègre la diversification des besoins sociaux dans la formulation de nouveaux droits et dans la création de multiples dispositifs pour y répondre. Les politiques d'intégration dans la vie quotidienne et le "droit commun" des personnes en situation d'exclusion (handicap à l'école, logement d'abord, etc.) sont confirmées et approfondies.

Pour garantir la prise en compte des besoins des populations par les opérateurs, ainsi que la maîtrise des dépenses publiques, l'Etat organise la normalisation de l'offre : agréments Services Sociaux d'Intérêt Général, évaluations internes et externes, référentiels de coût et de prestations, ...

Ces évolutions installent progressivement une situation paradoxale :

- D'un côté, une commande publique qui procède des besoins émergents de la société civile dans une exigence de construction partenariale.
- De l'autre, des pouvoirs publics qui décident légitimement du contenu de la commande et cherchent des prestataires pour l'exécuter au moindre coût.

La recomposition du système d'acteurs publics, du sommet de l'Etat aux collectivités territoriales

Il est de plus en plus fréquent de constater que les normes réglementaires encadrant nombre de nos activités découlent aujourd'hui directement de la traduction en droit français de directives européennes. Cette réalité n'est pas sans interroger dès lors qu'elle peut être perçue comme significative de perte d'un certain libre arbitre et qu'elle est susceptible de générer de profondes mutations dans les secteurs d'intervention de Coallia.

Le recours systématique aux appels d'offres, fondé sur le principe de mise en concurrence et "d'ouverture du marché" se vérifie chaque jour dans les secteurs de la formation et du médico-social. Ces choix participent aussi à transformer les relations entre opérateurs et instances de contrôle et de tarification.

Si l'Etat dispose de moins de ressources financières, il se repositionne de plus en plus en stratège par le pilotage de la couverture des besoins publics via les appels à projet. Ce déplacement du rôle de la puissance publique nationale favorise la concentration des opérateurs ou leur coopération pour offrir des réponses territorialisées.

La nouvelle étape consacre la montée en puissance de la déconcentration, de la décentralisation et du rôle des collectivités territoriales... et dans le même temps un recul des exigences d'équité territoriale dans la mise en jeu de la solidarité nationale.

Le mouvement vers un modèle économique des opérateurs issus de l'Economie Sociale et Solidaire

L'Etat reconnaît la légitimité des opérateurs du monde non lucratif en particulier pour leur remarquable capacité à résister à la brutalité de la crise et pour la capacité de ce secteur à garantir la cohésion sociale dans la dureté de cette période.

Les mécanismes de la redistribution classique sont en limite de capacité de financement des réponses aux besoins sociaux. Les opérateurs recherchent de nouveaux relais de solidarité financière et se tournent vers l'offre des institutions capables de collecter l'épargne solidaire ou de drainer des ressources à travers le mécénat des fondations ou encore les fonds de dotation.

La solidarité avec les populations en situation d'exclusion ne peut, pour des raisons morales autant qu'économiques, être intégralement transférée aux professionnels. Des opérateurs organisent l'appel aux ressources du bénévolat pour compléter la réponse professionnelle et permettre la rencontre entre des populations qui n'ont plus de lien les unes avec les autres.



Trois ambitions

Confrontées à ces transformations sociétales et à l'évolution des politiques publiques, toutes les activités de Coallia sont réinterrogées.

Ces transformations étaient déjà repérées dans notre précédent PEA: l'ampleur de la grande dépendance, la prévalence de la maladie d'Alzheimer, le vieillissement des résidents dans les Foyers de Travailleurs Migrants (FTM)... L'évolution des besoins des populations nous a déjà conduits à adapter nos modalités d'action auprès des publics.

Aujourd'hui, pour les plus démunis, la vie est à la fois plus complexe et plus dure : le cumul des difficultés sociales et médico-sociales pour les personnes en grande précarité se traduit par un accroissement du poids des problématiques psychiques dans les besoins d'accompagnement et un besoin de rompre l'isolement et de reconstituer des liens pour les résidents d'établissements.

La diminution des ressources financières octroyées par les pouvoirs publics contraint notre capacité d'intervention et met en danger la qualité de nos réponses.

Il est encore d'autres transformations à l'œuvre, qui nous engagent encore plus profondément dans un re-questionnement de nos pratiques, de la conception et de la conduite de nos projets ainsi que de l'élaboration de notre offre : l'exercice de la citoyenneté pour tous, l'intégration dans la cité des personnes marginalisées par leur handicap ou leur situation, la reconnaissance de la compétence des usagers, l'exigence de l'adaptation de l'offre et de l'individualisation de la réponse à apporter à chacun...

Nous sommes une association. A ce titre, nous assumons notre rôle de sentinelle, de médiateur entre les populations et les représentants de la cité. Notre mission reste la construction et la mise en œuvre de réponses justes, solidaires, pertinentes et citoyennes. C'est le sens des trois ambitions que nous faisons nôtres aujourd'hui.

> Adapter l'offre de service aux besoins et à leurs évolutions

Produire de l'innovation sociale et solidaire

pour permettre à chaque personne d'être écoutée et considérée quels que soient ses moyens, ses compétences et sa capacité à être autonome, et pour que ce soit l'établissement ou le service rendu qui s'adapte à ses besoins.

Organiser la participation des usagers et de leur famille

pour l'élaboration des solutions et leur mise en œuvre, en mobilisant leur connaissance et leur expérience et en revisitant nos modes opératoires et nos pratiques. Impliquer les usagers et leur famille dans l'évaluation qualitative.

> Renforcer les capacités d'ingénierie et d'innovation pour répondre à une demande diversifiée et multiple

Amplifier la capacité de diagnostic et d'anticipation des besoins

pour les faire reconnaître par les décideurs et pour concevoir les réponses appropriées.

Être force de proposition dans l'instruction en amont des projets

pour contribuer à la fixation des objectifs des appels d'offre, avant que les cahiers des charges soient définis.

Développer notre capacité d'ingénierie pour concevoir des réponses aux besoins émergents ou en croissance

pour offrir à chacun une solution de logement ou d'accompagnement adaptée à sa situation et ses ressources.



Journée professionnelle sur le thème de la demande d'asile.

> Développer une force de proposition envers les politiques publiques

Généraliser et structurer la représentation de Coallia au sein des instances partenariales, fédératives et institutionnelles

pour apporter notre vision stratégique et multiplier les occasions de partenariat et de coopération dans un dialogue constructif avec la puissance publique.

Être force de proposition et faire valoir notre expertise dans les différentes instances

pour être reconnu comme un acteur porteur de solutions adaptées et éprouvées, et participer à la programmation des projets sur les territoires en particulier sur les besoins émergents.

Se donner les moyens d'une vision prospective des besoins et des réponses

pour participer à l'élaboration des diagnostics territoriaux et des politiques locales.



Coallia c'est d'abord une affaire d'accompagnement

En élaborant ces nouvelles ambitions pour notre PEA, il nous est apparu évident que nous possédons collectivement un véritable atout qui nous permet d'envisager posément la conduite de leur mise en œuvre au cœur même de nos différents métiers. Cet atout réside dans notre savoir-faire éprouvé de l'accompagnement. En effet, dans l'ensemble de nos métiers, depuis plusieurs années, l'accompagnement est devenu progressivement constitutif des activités et axes stratégiques de Coallia : habitat social adapté, hébergement social, médico-social et promotion sociale. S'il n'est pas le seul atout que nous devons solliciter pour mener à bien les ambitions que nous portons, l'accompagnement est un principe dynamique partagé, à partager davantage encore, qui conforte quotidiennement le sens de notre mission.

> L'Accompagnement est pluriel

Fonction inhérente aux divers domaines professionnels de l'action sociale tels l'inclusion sociale³, la formation, la demande d'asile, le handicap ou encore le secteur des personnes âgées, l'accompagnement ne saurait cependant être réduit à sa mise en œuvre au sein d'un secteur socioprofessionnel déterminé.

Les actions que nous mettons en œuvre empruntent des formes différentes de pratiques et sont conduites dans le cadre de projets spécifiques aux structures. Si l'accompagnement ne peut être réduit à une forme unique, quelques **principes communs** doivent être affirmés afin de marquer notre volonté de délivrer des prestations s'inscrivant dans une cohérence d'ensemble, en s'appuyant sur des valeurs communes.

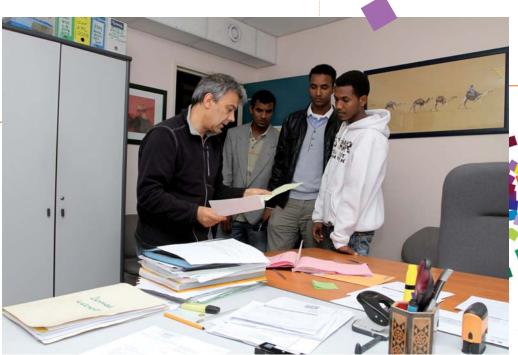
> L'Accompagnement est au cœur de nos métiers

Cette conception de l'accompagnement que nous souhaitons porter dans nos dispositifs permet ainsi d'envisager la pluralité, les particularités des individus, dans un champ d'action que nous voulons harmoniser.

L'enjeu est fondamental puisque l'accompagnement appartient au large registre des pratiques humaines de nos établissements et services. Ceci nous impose de conduire des réflexions permanentes sur les projets personnalisés des publics accueillis, les postures professionnelles et les projets d'établissement, véritables cadres de référence des actions et des pratiques professionnelles inscrites aujourd'hui dans les logiques d'évaluation, d'amélioration continue et d'ouverture à l'environnement externe.

A travers la présentation des quatre "métiers" de Coallia, nous rappelons notre attachement à la conception de l'accompagnement comme véritable cœur de métier méritant d'être pensé comme une construction collective de sens.

³Le terme d'inclusion sociale renvoie en creux à l'exclusion sociale, qui porte en elle la mise à l'écart de la société et qui entraîne une non-participation à celle-ci. C'est la notion de droit et de citoyenneté (participation sociale, culturelle et civique) qui est majeure dans la notion d'inclusion sociale.



Dans les locaux de la résidence Guy Houist à Rennes.

L'habitat social adapté

Une forte reconnaissance des compétences du secteur, dans un environnement exigeant en termes d'accompagnement social de l'insertion par le logement

1

Périmètre du secteur

A travers la création et la gestion de solutions d'habitat spécifiques destinées aux publics les plus vulnérables, Coallia manifeste son engagement civique et associatif en faveur de l'insertion par le logement. Cet engagement s'exprime à travers plusieurs dimensions :

> Maîtrise d'ouvrage d'insertion...

Au fil des ans et des projets, Coallia s'est dotée d'une structuration interne ainsi que de compétences et savoir-faire en matière d'ingénierie technique et immobilière qui lui permettent d'être, aujourd'hui, un acteur reconnu en matière de maîtrise d'ouvrage d'insertion

> ... et outil au service des projets sociaux

Cette activité de concepteur et de constructeur n'est cependant qu'un outil au service de la vocation essentielle de l'association qui est de concevoir, de mettre en œuvre et de faire vivre des projets sociaux dans un cadre de gestion et de fonctionnement, garantissant l'insertion et le mieux-être des personnes logées, ainsi que la pérennité des structures.



Résidence sociale "Les Sarcelles", Grand-Quevilly (Seine-Maritime).

> Partenariat avec le monde HLM

A côté de son activité de maîtrise d'ouvrage, Coallia entretient des relations de partenariat aussi anciennes qu'étroites avec les acteurs du secteur HLM, propriétaires de plus de la moitié du parc de foyers et résidences sociales que nous gérons. De ce point de vue, nous restons très attachés au maintien de ce partenariat, dont la qualité est l'une des clés de la réalisation de nos objectifs tant en matière de traitement des FTM, que de création de résidences sociales ex nihilo et de pensions de famille.

> L'habitat social adapté c'est quoi ?

- Des solutions d'habitat spécifiques aux publics les plus vulnérables.
- La maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI), la gestion locative adaptée et l'accompagnement conçus comme un processus cohérent et partenarial.
- Une activité au service de l'insertion.

En clair :

- Résidences sociales dont les anciens Foyers de Travailleurs Migrants.
- Des établissements généralistes ou dédiés à des publics spécifiques avec des modalités d'organisation particulières comme les pensions de famille et les résidences accueil.

Quelques chiffres : Rapport d'activité de 2012

Gestion d'un volume global de 19290 lits et logements répartis dans 142 établissements.

Suite au plan de traitement des FTM, 57% du parc est constitué de logements individuels contre 25% initialement.

770 logements ont été créés ou sont en cours de création en résidences sociales ou pensions de famille.

Le secteur de l'habitat social adapté à Coallia est relativement varié et se diversifie au fur et à mesure du développement de l'association. Même s'il reste assez largement dominé par les foyers de travailleurs migrants et les résidences sociales issues de leur traitement, le secteur se diversifie autant dans les types de produits conçus qu'en ce qui concerne les publics logés ou les projets sociaux mis en œuvre.

2

Contexte et enjeux

L'habitat social adapté évolue dans un environnement marqué par la conjonction d'éléments d'opportunité et de facteurs de fragilité. L'orientation forte des politiques publiques en faveur de solutions d'insertion orientées "logement" a permis de jeter un éclairage plus intense que par le passé sur la contribution de notre secteur au logement des plus démunis.

> La politique du logement accompagné

De cette orientation et de ce constat découle un intérêt renouvelé de la part des services de l'Etat et des collectivités territoriales pour le logement accompagné, qui se manifeste, notamment, dans une volonté de "reconquête" des contingents de réservation. L'autre conséquence de cette orientation en faveur de solutions orientées logement est de renforcer l'exigence d'une gestion locative sociale de qualité et de proximité et d'un accompagnement adapté des publics accueillis au sein de nos structures.

> Un contexte économique contraint

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte économique marqué par l'évolution des coûts de l'énergie, la baisse des subventions à l'investissement et l'augmentation de la TVA. Tout cela conduit à une équation de l'équilibre de gestion toujours plus périlleuse, compte tenu du modèle économique dominant du secteur du logement accompagné.



Journée portes ouvertes à la résidence sociale "Tillier", Paris 12ème.



Ces défis, Coallia doit se mettre en configuration de les relever, afin d'assurer la poursuite et l'approfondissement de son action en faveur de l'insertion par le logement des publics défavorisés. Dans cette perspective, notre politique et notre action associative pour le secteur doivent, dans les années à venir, s'articuler autour des axes suivants :

Poursuivre notre investissement en faveur du plan de traitement des fovers de travailleurs migrants

Il s'agit là d'une exigence et d'une responsabilité majeures pour Coallia. Nous avons déjà collectivement accompli une œuvre importante. Les foyers de travailleurs migrants devant être traités l'ont été en majorité, ou sont en bonne voie de l'être. Pour autant, la tâche demeure ardue et nous nous attachons à conserver intacte notre capacité de mobilisation pour mener à bien les opérations restantes. Par ailleurs, la transformation des FTM en résidences sociales modernes, offrant des logements autonomes et de qualité, ne saurait épuiser notre responsabilité et notre action. Le traitement des FTM exige de nous un effort collectif et déterminé pour garantir un fonctionnement des résidences sociales issues de FTM en conformité avec les règles de droit qui nous régissent.

Garantir la viabilité économique et la pérennité des structures en assurant l'équilibre d'exploitation

Cela ne peut se faire qu'en agissant efficacement et collectivement pour maîtriser les déterminants économiques de l'activité, à travers une action résolue en matière :

- de prévention et lutte contre les impayés, qui constituent un échec tant du point de vue de la gestion locative que de la mise en œuvre du projet social:
- d'optimisation de l'occupation des sites : nos établissements sont dédiés au logement des personnes qui en sont privées et notre devoir, de ce point de vue, est de tout mettre en œuvre pour en assurer l'accueil en lien avec les réservataires et les Services intégrés d'accueil et d'orientation (SIAO) ;
- de maîtrise des charges d'exploitation et, en particulier, des dépenses d'énergie et de fluides. Sur ce point, des solutions techniques existent et doivent être mobilisées, mais cet objectif passe fondamentalement par la responsabilisation de chacun

Redonner un nouveau souffle à la participation des résidents

Les deux enjeux ci-dessus ne peuvent être relevés sans la participation des résidents. Comment, en effet, imaginer des actions efficaces pour lutter contre la suroccupation ou les activités informelles, pour agir significativement sur les impayés ou pour promouvoir des comportements plus responsables en matière de consommation énergétique, si les résidents ne sont pas partie prenante ? De ce fait, nous avons à nous mobiliser pour faire des lieux de concertation existants, ce qu'ils devraient être, c'est-à-dire des instances démocratiques d'échanges et de dialogue constructifs entre résidents et gestionnaire, certes, mais également avec les propriétaires et les villes.



Renforcer l'ancrage territorial de nos structures et approfondir le travail partenarial avec la puissance publique

Les établissements que nous gérons sont inscrits localement. C'est localement qu'ils ont vocation à prendre place et à fournir des réponses, parmi d'autres, aux problématiques locales de l'exclusion sociale.

A cet égard, notre responsabilité en tant que gestionnaire dépasse la seule responsabilité que nous avons à l'égard des personnes logées.
Cette responsabilité, nous la portons également vis-à-vis de la collectivité, des pouvoirs publics et de l'ensemble des partenaires sans lesquels les projets que nous portons ne pourraient voir le jour. Par conséquent, notre action doit être placée sous le signe du renforcement des liens de partenariat avec les services de l'Etat et les collectivités territoriales. Cet ancrage territorial ne peut également se concevoir sans le souci constant d'inscrire le fonctionnement des établissements dans le cadre d'une articulation avec les réseaux d'acteurs locaux.

Poursuivre et entretenir le partenariat avec le monde HLM

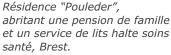
Les partenariats noués entre Coallia et les bailleurs sociaux ont toujours constitué et continuent d'être un levier important de notre politique de traitement des FTM, comme en matière de développement d'une offre nouvelle en matière de résidences sociales ex nihilo et de pensions de famille. Le travail partenarial avec le monde HLM se traduit également par notre implication dans les instances de réflexion et d'échanges, à l'instar de l'Association francilienne pour favoriser l'insertion par le logement (AFFIL), au sein de laquelle nous continuerons d'œuvrer de concert pour promouvoir et porter une vision partagée de l'insertion par le logement et de l'habitat social adapté.

> HORIZONS

- Le plan de traitement des FTM : poursuite et consolidation des résidences sociales.
- La viabilité économique et pérennité des structures : réduction des impayés, optimisation de l'occupation des sites et maîtrise des dépenses d'énergie.
- La concertation des usagers : un enjeu de démocratie.
- Le renforcement de l'ancrage territorial et le partenariat avec la puissance publique.







L'hébergement social

1

Périmètre du secteur

Pour accompagner et assurer la mise en œuvre effective des politiques publiques de lutte contre les exclusions, Coallia a développé un ensemble de dispositifs regroupés au sein du secteur de l'hébergement social. Celui-ci recouvre les établissements et services sociaux relevant du code de l'action sociale et des familles, et plus largement, intervenant au titre de l'aide sociale de l'Etat ou des collectivités territoriales.

Pour Coallia, ce champ d'intervention majeur est constitué par le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'accompagnement des demandeurs d'asile et des personnes placées sous protection internationale, à travers la gestion de Centre d'accueil des demandeurs d'asile (Cada).

Sont également concernés des dispositifs tournés vers les personnes et les familles confrontées à de graves et multiples difficultés qui entravent leur insertion sociale. Enfin, depuis 2009, le secteur s'est étoffé d'un dispositif en très net développement ces dernières années : l'intermédiation locative.



Une famille hébergée au centre d'accueil de demandeurs d'asile de Châtillon-sur-Seine (Côte d'Or).

2

Contexte et enjeux

Le secteur de l'hébergement social connaît depuis plusieurs années des évolutions notables et apparaît comme inscrit dans une dynamique de changement et de restructuration, dont tous les effets ne peuvent pas encore être totalement appréhendés :

> Forte tension budgétaire dans le secteur de l'asile

Le secteur de l'asile a été l'objet depuis une dizaine d'années de multiples modifications législatives, dont l'une majeure, a eu pour effet de modifier le statut juridique des Cada et le rattachement ministériel.

Depuis 2010, le secteur des Cada est soumis à une tension budgétaire très forte, dans le cadre de nouvelles modalités de budgétisation.

Enfin, au moment où notre association finalise l'écriture de son PEA, le ministère de l'Intérieur lance des travaux de concertation en vue d'une réforme de l'asile.

> L'Hébergement Social c'est quoi ?

Ensemble de dispositifs de mise en œuvre des politiques publiques de lutte contre l'exclusion :

En clair :

Accueil, hébergement et accompagnement des demandeurs d'asile :

- Cada (15% de la capacité nationale).
- Hébergements d'urgence.
- Plateformes d'accueil des demandeurs d'asile primo arrivants.
- Centres provisoires d'hébergement (CPH) (20% de la capacité nationale).

Dispositifs pour familles et personnes confrontées à de multiples difficultés :

- Centres d'hébergements et de réinsertion sociale (CHRS).
- Centre d'hébergement d'urgence ou de stabilisation.
- SAMU Sociaux.
- Accueils de jour.

Dispositifs de mise à l'abri Intermédiation locative :

- Solibail.
- AVDL : accompagnement vers et dans le logement.

Quelques chiffres

- A fin 2012, Coallia gérait 5 464 places d'hébergement social (dont 4916 places "asile").
- 382 places d'hébergement dans des dispositifs variés et complémentaires.
- Intermédiation locative (Solibail) : 501 logements en gestion.

Le secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion des publics en situation d'exclusion, n'est pas en reste puisqu'il fait l'objet d'un processus de restructuration et de redéfinition.

Depuis 2009, le secteur de l'hébergement a vu sa physionomie se transformer avec l'apparition des SIAO, le développement de l'intermédiation locative, l'essor des mesures d'accompagnement vers et dans le logement (AVDL) et la création d'un référentiel de prestations et d'un référentiel de coûts associés.

> Un engagement associatif fort

Coallia s'est fortement engagée dans les dynamiques à l'œuvre, au sein du mouvement associatif.

Avec d'autres associations, nous avons été en première ligne pour la mise en place des SIAO, pour que ceux-ci soient moins des guichets que des instances collégiales de régulation. De même, Coallia s'est investie de façon importante, prenant des risques à la hauteur de son engagement, pour la réussite du développement de Solibail et de l'AVDL, qui sont venus prendre une place significative dans ce secteur.

Objectifs et perspectives

A bien des égards, en 2013, l'hébergement social se trouve au milieu du gué.

Le secteur de l'asile, de même que les dispositifs d'hébergement et d'accès au logement sont confrontés à un ensemble de difficultés qui conduisent l'ensemble des parties prenantes à s'accorder sur un constat : dans leur configuration actuelle, ces dispositifs ont atteint leurs limites et doivent évoluer pour relever les défis d'aujourd'hui.

Pour certaines, ces évolutions sont en cours.
Pour d'autres, elles sont à venir et l'on ne peut,
à ce stade, préjuger des formes qu'elles prendront.
Fidèle à sa philosophie d'engagement citoyen au service
de la collectivité, Coallia entend s'investir en faveur
des initiatives qui permettront d'améliorer l'efficacité
du système au profit des personnes accueillies.
Dans cette perspective, pour les années à venir,
nous nous fixons un certain nombre d'objectifs pour
remplir notre mission de partenaire des pouvoirs
publics dans la mise en œuvre des politiques de lutte
contre l'exclusion.

Accompagner les changements à l'œuvre et à venir dans le secteur de l'asile

Face aux évolutions en cours et à celles qui se dessinent, nous ne devons pas demeurer sur un positionnement de défense du statu quo. Plutôt que de subir le changement, Coallia veut agir pour :

- contribuer à la définition des évolutions souhaitables pour améliorer l'efficacité du dispositif d'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés;
- adapter nos modes d'organisation et de fonctionnement, en gardant le souci constant de la préservation des conditions de travail et de la qualité de prise en charge.

Inscrire les activités du secteur asile dans le cadre d'une contractualisation élargie autour d'objectifs et de moyens négociés

Coallia poursuit le travail de concertation mené avec les services de l'Etat pour parvenir à la définition d'un accord cadre au niveau national avec le ministère de l'Intérieur, qui doit ouvrir la voie à la conclusion de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) régionaux.



Consolider les activités d'intermédiation locative et d'accompagnement social hors les murs et en parachever la structuration

Dans le paysage des dispositifs d'hébergement, l'intermédiation locative (Solibail) et l'AVDL constituent désormais des éléments centraux de l'action en faveur de l'accès au logement des publics en situation d'exclusion. Tout en poursuivant le développement de ce secteur, nous devons, aujourd'hui, prioritairement, nous attacher à doter l'intermédiation locative⁵ d'une organisation, d'outils et d'un corps de règles et procédures plus à même de garantir le respect de nos engagements en matière de réalisation des prestations et de résultats.

Mieux prendre en compte les besoins de soutien, de formation et d'échanges des professionnels du travail social

Dans les métiers de l'hébergement, les professionnels sont confrontés quotidiennement à des personnes en souffrance, qui cumulent des difficultés de tous ordres. Afin de faire ce pour quoi nous sommes missionnés, c'est-à-dire soutenir ces personnes dans un processus de résolution de leurs difficultés et d'accès à l'autonomie, il est nécessaire que les intervenants chargés d'assurer l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement ne soient pas eux-mêmes en souffrance et qu'ils puissent disposer de temps et d'espaces permettant :

- a) d'actualiser et d'ajuster leurs connaissances et leurs compétences ;
- b) d'échanger avec leurs pairs afin de valoriser leurs expériences, mais aussi de compléter leurs pratiques et leur savoir-faire ;
- c) de prendre du recul par rapport à leur pratique quotidienne et de mettre à distance, pour mieux les maîtriser, les sources de tensions et de souffrance au travail.

> HORIZONS

- Formaliser, dupliquer, consolider notre expérience de l'intermédiation locative.
- Porter une attention particulière et apporter des réponses aux besoins des professionnels du travail social.

Plus spécifiquement sur les dispositifs d'asile

- Etre davantage moteur dans la définition des évolutions et adaptations nécessaires.
- Contractualiser nos interventions.

5l'intermédiation locative : dispositif porté par une association de sécurisation de la relation entre bailleur et locataire, visant notamment à assurer le paiement des loyers.

Aide aux devoirs au centre d'accueil pour demandeurs d'asile "Guy Houist" de Rennes.



Le secteur médico-social

L'accompagnement des personnes en perte ou en manque d'autonomie, du fait de l'âge ou de situations de handicap, constitue un axe stratégique fort du développement de Coallia. Depuis le milieu des années 1990 et le second PEA, l'association s'est notablement investie dans ce secteur. Ce mouvement a significativement influé sur notre appréhension des grandes problématiques sociales et sociétales et a participé à la reconfiguration du paysage interne de Coallia au cours de la décennie écoulée.

Les spécificités du secteur médico-social, comme les besoins singuliers qui s'y expriment, ont naturellement conduit à la mobilisation et la mutualisation de savoir-faire capitalisés par Coallia.



Périmètre du secteur

> Un secteur aux compétences croisées...

En s'appuyant sur ses compétences internes et sur les synergies développées entre ses directions et services, Coallia est aujourd'hui en capacité de promouvoir des projets architecturaux pensés autour des besoins des résidents et offrant un cadre de vie favorable au maintien et au développement de l'autonomie. Les principes d'amélioration permanente et d'évaluation sont, de longue date, ancrés dans les pratiques et les fonctionnements internes de Coallia, comme en témoigne la référence obligée au système qualité et à la démarche d'évaluation.

De ce fait, la culture institutionnelle et les pratiques professionnelles des personnels de Coallia s'inscrivent en parfaite cohérence avec les orientations de la loi 2002-02 ainsi qu'avec les principes de la démarche d'évaluation.

> ... très encadré statutairement

Ce positionnement institutionnel est d'autant plus fortement ancré dans les pratiques et la philosophie de Coallia que l'association intervient sur un secteur d'activité dont le financement est étroitement lié aux dispositifs de l'aide sociale et de l'action sociale légale ou facultative. Coallia se considère comptable des financements publics mobilisés auprès des services de l'Etat (ARS...), des collectivités territoriales ainsi que de l'Assurance maladie.



Contexte et enjeux

> La régionalisation et la territorialisation du secteur

Le secteur médico-social s'inscrit dans une dynamique d'ouverture et de transversalité territoriale. Le contexte législatif en évolution constante depuis 2002 a vu naître les Agences régionales de santé et de nouvelles modalités de création et de transformation des établissements dans le secteur médico-social, où la règle est aujourd'hui le recours aux appels à projet. Cette nouvelle approche de régulation des besoins

> Le médico-social c'est quoi ?

L'ensemble des structures permettant l'accueil et l'accompagnement des personnes en perte ou en manque d'autonomie du fait de l'âge ou de situations de handicap.

Quelques chiffres (2013)

- > 36 établissements et services
 - 18 pour personnes âgées : Ehpad avec intégration de pôles d'activité et de soins adaptés, d'unités de vie protégées, d'accueil de jour, Ehpa, RPA.
 - 18 pour personnes en situation de handicap: institut médico-éducatif, service d'accompagnement à la vie sociale, service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés, Esat, foyer de vie, foyer d'hébergement, foyer d'accueil médicalisé, maison d'accueil spécialisée.
- > Structures d'accueil de publics confrontés à des handicaps rares : surdicécité, maladies neurodégénératives, et structures d'accueil de personnes handicapées vieillissantes.
- > 900 professionnels mobilisés (41% des effectifs salariés de l'association).
- > Une perspective de 45 établissements en 2015.

s'appuie sur le principe d'égalité de traitement des opérateurs et de développement maîtrisé de l'offre de service sur les différents territoires de santé.

> La place des usagers et le parcours de vie

Cette question interpelle de façon permanente la notion de "démocratie sanitaire", qui place l'usager au cœur des dispositifs et en fait un acteur déterminant de son parcours de vie en même temps qu'elle réserve une place prépondérante à ses représentants (familles, tuteurs...). Cette ambition, qui s'inscrit sur le double registre qualitatif et quantitatif, participe à modéliser et définir le contenu des offres de service et oblige à :

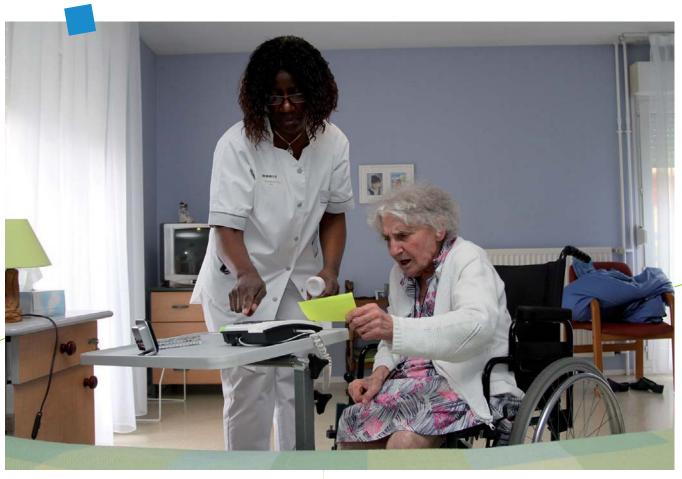
- la promotion de projets d'établissements et de services s'inscrivant dans des dynamiques de coopération et de mutualisation de moyens, notamment sur les territoires où des besoins demeurent non couverts.
- l'innovation en termes de réponse aux parcours de vie des usagers ainsi qu'à une évaluation de l'efficience des pratiques au service de la personne.

> Naissance des plateformes de services

L'évolution de l'offre peut consister à étendre ou réorganiser l'offre existante, mais également à créer des plateformes de services. Ces plateformes proposent différentes prestations qui répondent aux besoins individuels des personnes en situation de dépendance. Innovantes dans leur conception et leur transversalité, elles conjuguent les réponses : un accompagnement au domicile des personnes, des accueils de jour ou en hébergement séquentiel / temporaire, et des hébergements qui répondent aux spécificités des personnes accueillies. Les savoir-faire et savoir-être des professionnels, ainsi que la lisibilité des actions menées dans les établissements et services, sont interrogés et évalués. Ils sont le gage d'un respect du choix des personnes, de leur dignité dans l'adaptation de l'offre à leur besoin particulier.

⁶Loi du 21 juillet 2009 "Hôpital Patient Santé Territoire"





Ehpad de Breuillet (Essonne).

Objectifs et perspectives

Dans ce contexte, le secteur médico-social de Coallia projette de poursuivre son développement maîtrisé en contribuant à la prise en charge des grands enjeux du secteur tout en demeurant attentive aux besoins des territoires et à la maîtrise des dépenses.

Participer à la mise en place de solutions diversifiées dans la prise en compte des besoins liés au vieillissement et à la grande dépendance

Des réponses diversifiées aux enjeux du vieillissement et de la grande dépendance restent encore à construire : accompagnement, cadre de vie, maintien à domicile ou évolution des foyers logements pour les personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie.

Sur les années à venir, Coallia poursuivra ses efforts en termes :

- architecturaux (adapter les bâtiments existants et penser l'évolution des nouveaux cadres de vie des résidents),
- de prévention et d'alternative à l'hospitalisation,
- d'accompagnement de fin de vie, et de soutien aux aidants familiaux.

Adapter notre offre et notre développement aux besoins identifiés et aux évolutions

Il s'agit pour nous de poursuivre notre mobilisation pour penser et mettre en œuvre des réponses adaptées. Nos actions doivent ainsi permettre :

- d'élargir notre palette d'offres par un déploiement plus affirmé de l'accès aux soins pour les personnes vivant à domicile,
- d'étoffer nos réponses en termes de plateforme et d'innovation pour répondre au nécessaire maintien du lien social. Pour les personnes âgées comme pour les personnes en situation de handicap il s'agira de favoriser toutes les possibilités d'expression de leurs projets de vie dans le cadre de l'hébergement permanent, séquentiel, temporaire, de répit et de la vie à domicile,
- d'élaborer les solutions de soutien des aidants familiaux,
- d'adapter nos pratiques aux évolutions de la connaissance et des savoir-faire en puisant dans les avancées des sciences et des techniques (médecine, soins, psychologie, sociologie...) pour mieux répondre aux besoins des différents publics,
- d'étendre géographiquement notre offre pour répondre aux besoins locaux et aux besoins de regroupement du secteur.

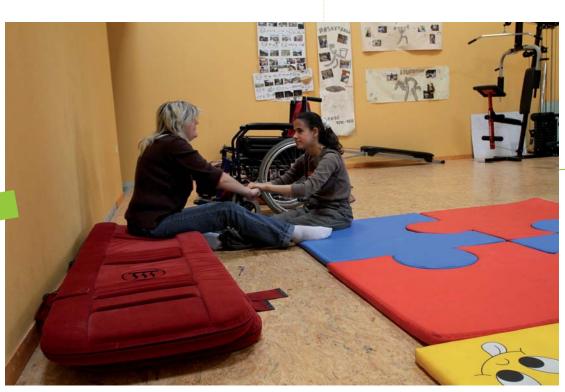
Renforcer la qualité de nos prestations par une attention soutenue au cadre d'exercice des professionnels

La qualité de notre accompagnement auprès des usagers est liée en grande partie au bien-être des professionnels dans l'exercice de leur métier. Le bien-être permanent est peut-être difficile à atteindre, mais l'attention à celui-ci est une perspective qui nourrit notre exercice.

- Prendre en compte les besoins des professionnels, dans le cadre de la pénibilité au travail, par les études de postes, l'optimisation des organisations de travail.
- Répondre aux situations d'usure professionnelle :
 - par la professionnalisation des métiers: outre les diplômes de base indispensables, intégrer les compétences et postures particulières aux populations accueillies,
 - par le développement d'espaces de prises de recul et de réflexions quant aux situations professionnelles, qui sont toujours particulières,
 - par les mobilités professionnelles choisies.
- Mettre en place la mutualisation des connaissances et compétences internes à Coallia pour favoriser la reconnaissance et la valorisation des acteurs et permettre les indispensables respirations professionnelles.
- Favoriser la formalisation des coopérations et mutualisations possibles sur les territoires d'implantation.

> HORIZONS

- Agir dans la mise en œuvre de propositions liées à la grande dépendance.
- Etre une force de propositions innovantes dans les réponses aux besoins en termes d'accès aux soins, de maintien du lien social, de la prise en compte de la parole de la personne et des besoins des aidants familiaux.
- Porter une attention soutenue au cadre d'exercice des professionnels.



Foyer d'accueil médicalisé pour sourd-aveugles "Quénéhem" (Pas-de-Calais).



La promotion sociale

L'accès à l'emploi constitue la condition d'une certaine sécurité d'existence. Elle représente le socle des politiques d'insertion actuelles. L'emploi contribue au maintien du lien social et de l'estime de soi, d'une utilité collective et d'une posture sociale.



Périmètre du secteur

> L'accompagnement vers et dans l'emploi

La situation face à l'emploi tend à éloigner durablement du monde du travail les publics les plus fragiles, les moins expérimentés et les moins qualifiés. Le poids des déterminants sociologiques, tels que la culture, l'éducation, le capital social, le niveau de vie, indique que la construction d'un projet professionnel et la recherche d'un emploi nécessitent des capacités spécifiques. L'accompagnement vers et dans l'emploi induit des initiatives renouvelées pour faciliter l'accès à la formation, l'apprentissage et le retour à l'emploi.



Contexte et enjeux

Forte de ces constats, Coallia fait de la promotion sociale une priorité et participe au développement de la compétence de tous.

Il s'agit :

- de développer la formation professionnelle comme un outil de promotion sociale,
- d'orienter de manière efficace la formation professionnelle vers ceux qui en ont le plus besoin, notamment les demandeurs d'emploi,
- d'accompagner les entreprises du secteur sanitaire, social et médico-social à mieux former leurs salariés.

> La formation comme un outil de promotion sociale

Les défis du système de formation professionnelle sont connus : réduire les inégalités d'accès, accroître l'efficacité moyenne des formations et redonner aux individus des marges de manœuvre et une liberté de choix dans la construction de leur parcours. Pour améliorer les choses, Coallia mise sur cet investissement d'avenir, qu'est la formation. Elle joue un rôle moteur, en tant que prestataire de formation, ayant en charge de former des publics souvent éloignés du marché du travail.



Formation au Pôle de promotion sociale Ile-de-France, Paris 12ème.

> La promotion sociale c'est quoi ?

Coallia contribue à la prévention des difficultés d'accès aux droits, au logement, aux soins, à la formation, au travail de qualité, en somme à une vie sociale digne et sécurisée. Cet axe de prévention va de pair avec un effort permanent de lutte contre les inégalités dans l'accès aux droits, aux services et aux biens fondamentaux.

Coallia propose donc des actions pour :

- La lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.
- L'accompagnement social des personnes âgées migrantes.
- L'accompagnement vers l'insertion via notamment
 - l'orientation et l'insertion professionnelle
 - la bureautique
 - les compétences clés
 - le développement personnel
 - la formation qualifiante



Pôle de promotion sociale Basse-Normandie.



Objectifs et perspectives

Coallia, par son positionnement auprès des publics en difficulté d'insertion, s'engage donc à leurs côtés pour construire par la formation des dynamiques vers l'emploi.

Favoriser prioritairement la formation des demandeurs d'emploi et des jeunes sans qualification

Il s'agit notamment de la formation des jeunes sans qualification, des jeunes en emploi d'avenir, de la prévention des mutations économiques, de la formation des salariés, notamment en direction des publics les plus fragiles. Le droit à la formation des moins qualifiés et des plus éloignés de l'emploi est indispensable sur le chemin de l'autonomie.

Coallia met donc la formation au service du développement de l'emploi et renforce ses interventions historiques dans la lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française. De façon nouvelle, elle se tourne vers toutes ces filières porteuses qui demandent une anticipation des besoins, que sont les services à la personne, le secteur sanitaire, médicosocial et social.

Lors de ses interventions, Coallia construit avec ses partenaires des réponses adaptées aux spécificités de chaque territoire et accompagne l'évolution des pratiques professionnelles.



Test oral du diplôme initial de langue française au Pôle de promotion sociale Ile-de-France.

Valoriser l'expertise d'ingénierie pédagogique

Parce que le métier de la formation a beaucoup évolué ces dernières années, Coallia se dote d'une équipe de formateurs spécialisés et de véritables ingénieurs de la pédagogie. Elle dispose des capacités requises pour mobiliser les compétences, prend en compte la diversité des processus d'apprentissage, adapte les supports de formation aux centres d'intérêt des stagiaires et évalue leur progression. Elle combine les connaissances utiles en fonction du sujet enseigné et de la pédagogie des adultes.

Coallia développe ainsi une expertise dans l'apprentissage et dans la formation professionnelle des adultes, au sens large. En tant qu'organisme de formation et plateforme d'accompagnement individualisé, elle agit notamment dans un souci d'efficacité et de meilleur service rendu aux personnes en situation sociale et/ou professionnelle nécessitant un accompagnement vers et dans l'emploi, vers et dans le logement, pour l'accès aux droits ou pour un accès à la santé. Elle tend à assurer l'égalité des chances.

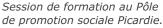
Promouvoir le développement de solutions personnalisées

Coallia entretient une volonté de développement de solutions personnalisées adaptées aux contraintes des commanditaires et aux besoins des apprenants et plus largement des bénéficiaires. Toutes les situations requièrent des solutions différentes, des étapes à organiser, à combiner. Mais il doit exister pour chacun une solution possible, sans que personne ne se sente coupable d'être en difficulté.

> HORIZONS

- Former les plus fragiles pour les accompagner vers l'autonomie par l'emploi : apprentissage de la langue, connaissance des codes sociaux, formation aux services à la personne...
- Valoriser l'expertise d'ingénierie pédagogique de Coallia en matière de formation des adultes.
- Favoriser la personnalisation des réponses.







La démarche qualité et la satisfaction de l'usager

Introduite depuis le début des années 2000, la démarche qualité s'est affirmée au fil des années comme un ensemble de dispositions organisationnelles, matérielles, humaines et documentaires au service des établissements. Visant à améliorer le fonctionnement des structures et la qualité des prestations et services délivrés auprès des publics, la démarche qualité nous engage depuis à :

- Mieux répondre aux attentes et besoins des publics accueillis et les faire participer pleinement à l'élaboration de la réponse.
- Clarifier les missions et les responsabilités de chacun en interne.
- Harmoniser les pratiques des professionnels.
- Mieux gérer les dysfonctionnements et les situations à risque.
- Valoriser notre professionnalisme vers l'extérieur et renforcer les relations avec les divers partenaires et financeurs.

Forte de cette expérience et de son mode d'organisation, Coallia propose aujourd'hui un socle de procédures et pratiques qui s'appuient sur des normes, des référentiels et diverses recommandations de bonnes pratiques professionnelles propres à chaque secteur d'activité. Tout salarié évoluant au sein de notre association trouve ainsi un chemin balisé pour l'accompagner dans son quotidien professionnel.

Démarche pensée collectivement pour un accompagnement respectueux des attentes et une adaptation continuelle aux besoins des personnes accueillies, la bientraitance nous conduira régulièrement à questionner et actualiser le projet d'établissement et notamment la qualité de nos offres de prestations et services, la qualité du lien entre professionnels et usagers, la co-construction des projets individuels, la pertinence des contributions internes et externes, mais aussi le soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance et dans le cadre de leurs interventions.

La sécurité et la santé des professionnels

Sur le soutien aux professionnels, un autre enjeu se profile puisque Coallia tend vers un système de management intégré répondant aux exigences de la norme ISO 9001 v2008 et intégrant progressivement celles de l'OHSAS 18001, système de management dédié à la sécurité et la santé au travail. C'est une recherche de cohérence dans notre système d'organisation, ou encore une recherche d'équilibre entre la qualité de prestations destinées au public et la qualité de l'environnement, lieu de l'exercice professionnel. Considérant que nos activités engendrent des risques, la sécurité et la santé des professionnels visent à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles générés. Au-delà du risque, il s'agit d'un véritable enjeu éthique. A travers cette démarche nous nous interrogeons : comment agir et être entre nous et envers notre entourage. Autrement dit, comment agir au mieux.

L'évaluation et le projet d'établissement, au cœur des métiers et de la bientraitance

Après une décennie, l'anticipation de la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de notre organisation, avant la sortie de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale de 2002, est venue poser les fondations d'un incontournable cadre législatif et réglementaire des établissements et services : l'évaluation interne et externe. En effet, ces nouvelles logiques ont entraîné des transformations profondes dans la manière d'appréhender la réalité professionnelle. Apprécier, mesurer, regarder, observer, analyser, inscrire, tracer, etc., nous engage et nous engagera dans l'avenir à une autre compréhension de la relation entre investissement professionnel, distanciation et professionnalisme. Mieux nous situer dans notre implication professionnelle pour un "mieux-être" de l'usager ou résident, voici le défi qui nous est proposé pour les prochaines années dans un cadre posé par le législateur : la bientraitance.





Pour relever les défis d'une société en mutation, Coallia va conduire des transformations communes à l'ensemble de l'association et de ses métiers : adaptation et évolution de notre offre globale, consolidation de la richesse des ressources humaines et évolution de notre organisation dans le sens d'un positionnement associatif renforcé.

Faire évoluer nos réponses

Comment mieux répondre aux besoins émergents, aux attentes des personnes que nous accompagnons, aux exigences des pouvoirs publics ? Nous dégageons ici 3 axes prioritaires : l'adaptation des offres de service, la définition et l'organisation de la dimension accompagnement de toute offre de service et l'ingénierie des nouvelles solutions en intégrant les ressources d'innovation et d'expérimentation de notre réseau.

Poursuivre l'adaptation de nos réponses aux besoins

L'adaptation des réponses aux besoins est constitutive des pratiques professionnelles dans les métiers du social et du médico-social. "L'objet" de nos pratiques professionnelles est un sujet, une personne unique, dont nous accompagnons le parcours à un moment particulier de sa vulnérabilité. Nos réponses ne se conçoivent que dans la prise en compte globale des besoins de cette personne-ci. De ce fait, dans nos métiers, nous sommes amenés à un re-questionnement permanent de nos pratiques et postures professionnelles.

Parallèlement à ce principe, l'évolution des exigences sociétales et réglementaires nous conduit sans cesse à améliorer, adapter, structurer ou concevoir de nouvelles formulations et pratiques pour coller au plus près des besoins.

Ainsi, Coallia entend poursuivre son action en se focalisant sur trois axes d'adaptation de ses réponses :

> Adapter la posture professionnelle dans les établissements aux besoins de bientraitance et de lien social

Les concepts de bien-être, de confort, et de respect de la personne appellent des réponses professionnelles construites et évaluées. A partir de quand n'est-on plus dans la bientraitance ? Cette interrogation, nous devons la partager et la consolider à tous les niveaux de l'interaction avec les résidents.

De même, l'exigence de lien social pour le résident nous amène à structurer de plus en plus l'ouverture des établissements sur l'extérieur. Par la création de liens locaux et l'intégration dans l'environnement local et dans les services de droit commun, par la place donnée à des bénévoles pour certaines activités, par la multiplication d'événements dans et en dehors des établissements, nous répondons à ce besoin d'adaptation de notre réponse.

> Renforcer la place des usagers et des familles dans la construction ou l'évolution de l'offre de service et personnaliser l'offre de service

Cette exigence de citoyenneté est pour partie déjà en place au travers des organes de concertation avec les usagers et leurs familles. Nous pouvons cependant aller plus loin en donnant à ces outils de concertation une place plus importante. Il s'agit de dynamiser et de donner vie à la reconnaissance des usagers comme acteurs des services rendus, à tout ce qui peut faciliter leur expression et leur participation à la vie quotidienne comme aux prises de décision, ainsi qu'à l'implication des usagers et de leur famille dans les démarches d'évaluation qualitative.

La personnalisation de notre offre va de pair avec l'élargissement de la prise en compte du rôle actif de la personne dans son projet et son parcours. Cette exigence ne peut se construire qu'accompagnée d'un management par la confiance aux équipes de professionnels, acteurs et promoteurs de ce parti-pris.

> Favoriser la transversalité et la coopération entre services et secteurs

Coallia, forte de ses 4 secteurs d'activité, est un vivier de compétences et d'innovations à partager. Si nous parvenons à davantage organiser la transversalité entre services et secteurs, nous pourrons capitaliser et renforcer nos capacités d'adaptation de l'offre dans tous les secteurs. Ce que le secteur médico-social travaille depuis toujours dans l'accompagnement de la dépendance ou dans la prise en charge des problématiques de violence et de santé mentale, ce que la promotion sociale approfondit dans ses approches de soutien à l'insertion vers l'emploi, ce que les secteurs du logement mettent en place comme ingénierie et réponses au travers de solutions d'habitat adapté...

ne sont que quelques exemples qui situent tout l'intérêt pour tous de jouer la carte de la transversalité.

Consolider la valeur ajoutée de l'accompagnement dans l'ensemble de nos interventions

> Accompagner : une posture professionnelle à valoriser

Dans l'ensemble des activités de Coallia, l'accompagnement se décline d'ores et déjà dans quatre espaces majeurs de nos pratiques professionnelles :

- Le travail social,
- Le secteur de la santé,
- La formation,
- La gestion des emplois et des compétences (insertion, orientation, ressources humaines).

Les termes associés à l'accompagnement sont multiples et utilisés de manière différente dans des contextes variés. La multiplicité des formes d'intervention, des fonctions et des activités concernées ainsi que la complexité même de la notion d'accompagnement nécessitent une formalisation du concept, de ses pratiques et de ses richesses.





L'accompagnement, un principe dynamique au cœur de nos métiers.

> L'accompagnement est une clé de réussite de nos missions

Ainsi Coallia autour de la question et de la richesse de l'accompagnement ambitionne de :

- Capitaliser et harmoniser les pratiques professionnelles.
- Rédiger une charte de l'accompagnement de façon partagée.
- Développer une ligne de conduite dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Valoriser en interne et en externe ses savoirs, savoir-faire et savoir-être.

> Accompagner, c'est accompagner vers l'autonomie

La notion d'accompagnement renvoie aux termes de professionnalisme, de démarche outillée et réfléchie d'autonomisation de la personne. Elle se structure autour de l'écoute, de l'aide, de l'accueil et du temps.

Coallia souhaite formaliser cette démarche globale qui vise à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses objectifs, tout en lui permettant de se considérer comme un sujet autonome et responsable.

Accompagner l'autre en tant qu'individu revient alors à "l'appréhender" en tant que personne singulière, se construisant et agissant dans un environnement donné, environnement dans lequel, sur lequel et par lequel ses choix et ses actes prennent sens.

La position de celui qui "travaille avec autrui", à l'intersection de trois exigences (répondre à une attente institutionnelle, entendre la personne accompagnée dans sa singularité et être efficace en tant que professionnel) doit faire l'objet d'une réflexion transversale.

Cette structuration de l'accompagnement appuyée par une valorisation interne et externe, renforcera ainsi un principe chaque jour renouvelé : "Coallia, pour l'insertion, vers l'autonomie."

Ancrer l'innovation et l'ingénierie sociales au cœur de notre culture

> L'innovation et l'ingénierie sociales s'inscrivent dans notre culture

Coallia, par son positionnement, croise un remarquable champ d'investigation du besoin social. Grâce à son expertise des questions sociales et médico-sociales,

> DES MOTS POUR UNE DÉMARCHE :

identifier, analyser, comprendre, améliorer, créer, imaginer, dépasser le cadre, regarder autrement et ailleurs, faire émerger les idées, partager, processus collaboratif, expérimenter, évaluer, ...

à la variété de ses champs d'intervention, à sa couverture géographique et thématique, elle est légitime aujourd'hui pour mobiliser sa capacité d'innovation et ses savoir-faire afin d'identifier les besoins non pourvus.

Pour innover, il faut parfois bousculer les codes habituels, et aller au-delà des conventions. L'innovation sociale n'a de sens que si elle vise l'amélioration des dispositifs existants pour toujours mieux répondre aux besoins. Grâce à sa proximité avec les populations, elle bénéficie d'une place de qualité pour détecter les besoins nouveaux et leur apporter des réponses ajustées.

> Un laboratoire d'innovation sociale

Le territoire apparaît comme un espace d'action pertinent pour porter une vision élargie de l'innovation. Du plan local à l'échelle nationale, l'association promeut et développe l'expérimentation sociale pour construire des solutions durables et adaptées aux problématiques de ses activités. Fruit d'un travail de conception, de développement et d'action sur le terrain, cette méthode peut aujourd'hui conduire Coallia à la généralisation et la reproductibilité des projets élaborés. Grâce à l'évaluation des projets, l'enjeu est également de favoriser la diffusion nationale des enseignements capitalisés lors de l'expérience locale.

Ainsi Coallia ambitionne:

 de procéder à l'examen externe des besoins sociaux mal satisfaits. A cet effet, un observatoire doit se créer au sein de l'association;



- de déterminer un socle de critères pour caractériser l'innovation sociale et mettre en place un "diagnostic innovation sociale" avec l'appui d'un outil spécifique de diagnostic en interne;
- de définir les étapes du processus d'innovation sociale, de l'identification d'un besoin au développement d'une solution à grande échelle, en passant par la conception de l'idée, l'élaboration de prototypes et expériences pilotes, le lancement du produit et l'évaluation des résultats;
- d'analyser les risques.

> Repérer et capitaliser toute l'innovation

L'objectif de cette démarche d'innovation organisationnelle, sociale, citoyenne, liée aux usages, est de proposer des offres éventuellement en rupture avec l'existant. Pour construire le changement sur un mode basé sur le partage et la collaboration, une plateforme mutualisée d'innovation se met en place et sera disponible sur le réseau.

En associant et en mobilisant des compétences métiers et des compétences techniques, en identifiant des projets, des acteurs et des partenaires, cette démarche structurée permet de conduire des expérimentations ou des projets d'innovation sociale de qualité.

> Une démarche collaborative

Les approches transversales fabriquent l'innovation. C'est donc par des échanges entre professionnels sur différents secteurs d'intervention, par l'organisation de groupes de travail pluridisciplinaires que cette démarche autour de l'innovation et de l'ingénierie se structure. Des journées professionnelles de sensibilisation à l'innovation sociale sont organisées de façon annuelle ; elles s'accompagnent de modules de formation spécifiques pour qu'à tous les niveaux, le personnel sache caractériser l'innovation, repérer, voire financer les projets.

> Viser l'amélioration continue du service rendu aux usagers

La mise en place de cette stratégie d'innovation est conçue dans une logique d'amélioration continue du service rendu aux usagers et notamment des publics spécifiques. Elle vise la rationalisation des processus de collecte d'information en interne de manière à identifier le besoin social à la source, pour ensuite faciliter l'éclosion de réponses adaptées en donnant à chacun le temps et le cadre pour développer l'innovation dont il est ou non l'initiateur.

Régulièrement, les travaux donnent lieu à la réalisation d'un récapitulatif de l'innovation sociale, répertoriant l'ensemble des nouveaux dispositifs imaginés. Ils sont partagés afin de soutenir le développement des solutions innovantes préconisées et mises en lumière.

CLÉS DE LECTURE:

- **Traduire** un besoin social en une opportunité, en un gisement de création d'activité et de création de richesse
- **Considérer** l'innovation sociale comme un levier de croissance.
- Générer la création de nouveaux emplois pouvant répondre à des besoins non satisfaits.
- Développer une dynamique d'incubation de projets.

2

Consolider la richesse des ressources humaines

La principale ressource de notre association réside dans les 2 300 salariés qui quotidiennement portent et mettent en œuvre les valeurs de Coallia à travers la diversité de leurs fonctions.

Ils donnent corps à son engagement en faveur de la lutte contre toutes les formes d'exclusion qui affectent de plus en plus notre société. Coallia souhaite poursuivre la mobilisation de cette richesse sur deux axes majeurs : garantir un cadre de travail sécurisant et motivant et conforter les parcours professionnels de ses salariés.

Garantir un cadre de travail sécurisant et motivant

> Accueillir, accompagner, former et valoriser le salarié tout au long de sa carrière professionnelle

Depuis plusieurs années, Coallia poursuit sa stratégie de développement et le cap des 2 000 salariés a été franchi.

Soigner davantage l'accueil des salariés qui arrivent dans notre association est une priorité. Bien accueillir les nouveaux salariés, tant sur le plan des valeurs et du projet que sur le plan des conditions de travail en systématisant les journées d'accueil / intégration, systématiser le tutorat des nouveaux arrivants, formaliser les passations lors de changements de poste, responsabiliser les salariés sur les questions budgétaires sont autant d'axes que nous allons nous attacher à mettre en œuvre dans les années à venir.

La reconnaissance de Coallia sur les territoires est une donnée importante pour l'association, elle est portée par les salariés impliqués localement. Il n'est d'ailleurs pas rare d'observer des déroulements de carrière au sein de Coallia. La valorisation et la reconnaissance du travail apparaissent comme nécessaires. Coallia se propose par ailleurs d'offrir davantage d'espaces de dialogue et d'échange aux salariés, telle l'analyse des pratiques professionnelles dans les établissements sociaux et médicosociaux. Et enfin, la mobilisation des ressources internes, notamment sur le plan de l'expertise, peut davantage être mise à contribution car nous sommes convaincus que la richesse de nos compétences doit être partagée au sein de l'association notamment à travers des journées professionnelles qui vont être multipliées dans les années à venir.

> Etre attentif aux conditions d'exercice au travail

Dans un environnement professionnel qui se complexifie et dans un contexte de contraction des moyens budgétaires, Coallia poursuit sa volonté d'offrir des conditions de travail sécurisantes. Elle ne peut faire l'économie d'une réflexion autour du poids des tâches administratives qui se fait de plus en plus sentir. La priorité donnée aux modalités d'organisation du temps de travail est un enjeu sur lequel Coallia s'engage à apporter des réponses concrètes : comment organiser, hiérarchiser, prioriser ?

> DES MOTS POUR UNE DÉMARCHE :

L'humain est une richesse, accueillir et intégrer, partager le sens, compétence, confiance, reconnaître et valoriser, apprendre à gérer le temps, santé et sécurité au travail, écouter, associer, fédérer, relations humaines, évoluer, pouvoir évoluer, faire évoluer, comportements éthiques...

Par ailleurs, Coallia s'étant engagée fortement dès cette année 2013 sur la question de la santé et de la sécurité au travail, l'importance accordée à cette dimension va se poursuivre dans les années à venir. Il s'agit de repérer les risques professionnels sur chaque emploi de Coallia et de sensibiliser et d'accompagner les salariés (notamment l'encadrement) à la réduction de ces risques à travers de nouvelles méthodes de travail, des outils d'information et/ou des sessions de formation.

> Réaffirmer la place de l'humain dans le management

La place de Coallia dans l'espace public aujourd'hui est le fruit de différentes synergies et certainement de sa capacité à écouter, associer, fédérer ses salariés autour de sa stratégie et des projets qui en découlent. Coallia souhaite donc réaffirmer l'importance des relations humaines dans son cadre professionnel, notamment à travers la charte des relations sociales. Coallia entend également veiller au maintien, voire à l'amélioration de la qualité de la communication aussi bien verticale qu'horizontale et transversale. Par ailleurs le management doit favoriser la construction des évolutions personnelles des salariés dans un cadre éthique reposant sur des implications porteuses de sens. L'éthique se met ainsi au service du management et permet la conciliation de leurs convictions et de leurs responsabilités professionnelles.

Accompagner et renforcer les parcours professionnels des salariés

Dans un contexte de mutations continues qui va encore s'accélérer dans les années à venir, Coallia est face à un défi. Elle doit dans le même temps anticiper et accompagner les évolutions de l'environnement, afin de s'y adapter avec intelligence et souplesse pour mieux faire face à la complexité des situations de travail et préserver la qualité de vie de ses salariés. Même si la question de la professionnalisation n'est pas nouvelle pour Coallia, l'enjeu est de l'orchestrer davantage en lui donnant une dimension plus générale. L'objectif est donc de capitaliser les savoir-faire individuels et de parvenir à développer une meilleure intelligence collective au service de l'association. Coallia peut davantage valoriser les nombreuses initiatives en reconnaissant le droit à l'erreur mais également en confortant les acteurs dans leurs capacités et périmètres d'action.

CLÉS DE LECTURE :

- **Maintenir** la qualité de nos prestations par la compétence individuelle et collective et le professionnalisme.
- Accompagner les parcours professionnels.
- Soutenir les professionnels dans l'exercice de leur métier.
- Renforcer la qualité du management dans sa capacité à partager le sens de la mission et les difficultés d'exercice.

> Dynamiser et inciter les projets individuels

La vie professionnelle au sein de Coallia doit être vécue comme un espace de possibles. C'est pourquoi la question de l'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel est un enjeu pour Coallia : en d'autres termes donner davantage au salarié des clés pour mieux comprendre son environnement de travail et la mission qui lui est confiée.

Dans un contexte de mutation de l'environnement professionnel, Coallia souhaite donc intensifier sa dynamique d'accompagnement des projets individuels, qu'ils soient tournés vers une évolution professionnelle ou qu'ils soient orientés vers un changement de métier et / ou de filière. Le management de proximité et la direction de Coallia ont comme challenge d'aiguiser la capacité d'écoute des salariés tout en leur donnant l'opportunité de s'inscrire dans des parcours professionnels.

> Structurer un management des compétences

Le potentiel de compétences individuelles au sein de Coallia n'est plus à démontrer. Sur chacun des champs d'activité, les salariés ont acquis une réelle expertise et des modes d'intervention maîtrisés nés des multiples apprentissages et expériences que Coallia a eu à conduire. L'association s'est ainsi enrichie au fil du temps des enseignements tirés de ses expériences passées. Rendre visible, partager ce capital est un défi pour l'avenir. Il s'appuie sur la création des relais indispensables à la transmission des démarches vertueuses et couronnées de réussite qui ont permis à Coallia de conserver l'entière maîtrise de son projet et de ses évolutions.

Un des enjeux consiste notamment à permettre à chaque nouveau salarié qui intègre une équipe de s'approprier rapidement nos méthodes de travail.

> Formaliser les compétences collectives

L'ampleur de nos champs d'interventions, la complexité croissante des publics accompagnés, la nécessité d'ajuster les moyens nous obligent à organiser davantage le travail en équipe. Un enjeu fort est d'accentuer la structuration de chaque collaboration et de définir, formaliser la place, le rôle et la contribution de chacun selon ses compétences afin d'offrir un accompagnement adapté aux besoins des publics accueillis. En s'appuyant sur les forces du "collectif", chacun est à même de se ressourcer et de s'appuyer sur cet esprit collectif pour mieux se confronter aux situations complexes de travail.

> S'enrichir de compétences externes

La démarche qualité a ancré au sein des pratiques des équipes de Coallia la démarche d'amélioration continue. Cette volonté d'amélioration s'appuie sur la capacité

de chacun à analyser ses pratiques mais aussi sur son ouverture à s'enrichir des pratiques des autres. Cette dynamique à encourager repose notamment sur la participation à des groupes de travail institutionnels, la participation à des séminaires, à des colloques et la recherche de consultants et de formateurs externes.



Assemblée générale 2013 de Coallia avec l'intervention d'Etienne Pinte, Président du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.



Donner du sens aux dimensions d'entreprise et d'association

La nature associative de notre entreprise porte un engagement de qualité et de respect de valeurs solidaires dans l'élaboration et la mise en œuvre des propositions. Pour asseoir Coallia comme acteur reconnu et responsable, tant dans sa capacité d'action et de mise en œuvre que dans sa capacité d'anticipation et de prospective, il nous faut renforcer sa gouvernance, son ancrage territorial et la maîtrise de son équilibre économique. L'association est par essence le lieu de l'engagement désintéressé : Coallia organisera la participation de bénévoles en prolongement de l'action des professionnels pour développer l'ouverture de nos établissements et de nos services sur leur environnement et inviter les "inclus" à tisser des liens de sociabilité avec ceux que la société marginalise.

Conforter la gouvernance

Notre développement, la diversification de nos activités, les questionnements nés d'un contexte en profonde et permanente mutation, nous conduisent à engager une réflexion sur la gouvernance de notre association.

Elargir la composition du Conseil d'administration

Le PEA 2007 énonçait notre volonté d'élargissement du Conseil d'administration, en l'ouvrant notamment à des représentants des usagers, des familles et des salariés élus par leurs pairs. C'est désormais le cas. Dans la continuité de ces premières mesures et pour amplifier ce mouvement d'ouverture, une attention particulière sera apportée au renforcement de nos structures de gouvernance.

> Des adhérents bénévoles pleinement acteurs de la gouvernance

Le devenir de notre association se conjugue aussi avec sa capacité à agréger autour de ses valeurs, de sa stratégie et de ses objectifs, des volontés et des énergies nouvelles qui contribuent à renforcer sa gouvernance et à inscrire plus fortement son action dans le champ sociétal.

Clef de voûte d'une gouvernance "éclairée", garant du projet associatif et de nos valeurs, le Conseil d'administration est une instance essentielle dont l'organisation et les missions sont appelées à évoluer et à se renforcer pour mieux faire face aux exigences actuelles.



Forum régional pour la Bretagne du PEA 2013.

La diversité et la complexité des champs d'intervention de Coallia, l'évolution constante du cadre réglementaire, l'obligation de faire preuve d'innovation en réponse aux besoins nouveaux et à la raréfaction des financements publics, sont autant de facteurs qui conduisent en effet à questionner notre gouvernance, le rôle attendu du Conseil d'administration ainsi que la place des bénévoles et la formation de ceux-ci au sein de l'association.

Nous souhaitons donc impliquer de nouveaux adhérents en utilisant nos différents contacts ainsi que nos réseaux locaux et nationaux.

Cela nécessite également de renforcer la visibilité de notre association et donc d'interroger notre politique de communication. Il s'agit en effet de mieux valoriser notre projet et nos valeurs afin de susciter l'intérêt et l'adhésion à Coallia.

CLÉS DE LECTURE :

- Une gouvernance renouvelée pour une action plus ancrée dans le champ sociétal.
- Un positionnement politique renforcé pour faire davantage entendre notre voix.
- Une visibilité plus forte de l'association et de ses apports.
- La recherche et la promotion de nouvelles sources de financement.
- Un positionnement éthique clairement affirmé.

> Renforcer le positionnement politique de l'association

Nos instances de gouvernance peuvent s'enrichir de l'apport d'individualités partageant nos valeurs et disposant de compétences nouvelles et variées pour mieux faire face à la diversité et la diversification de nos activités.

Ainsi, élargir les champs de compétences de notre Conseil d'administration et veiller à la complémentarité de ses composantes, participent à renforcer notre positionnement politique et notre capacité à engager un dialogue responsable et constructif avec la puissance publique.

> Recherche et promotion de nouveaux moyens de financement de l'ambition

Dans le cadre de cette gouvernance renouvelée, Coallia entend aussi s'ouvrir l'accès à des financements solidaires ainsi qu'aux fonds de dotation, en vue de pourvoir au financement d'actions novatrices non couvertes par les financements publics et de garantir l'indépendance de ses actions.

La recherche d'une diversification de nos ressources et capacités de financement se veut strictement encadrée, afin que notre Conseil d'administration conserve son libre arbitre et le contrôle des orientations et destinées de l'association.

> Une réflexion éthique à promouvoir

Parallèlement, le Conseil d'administration inscrira au premier rang de son action les questions d'éthique et de déontologie et veillera pour cela à promouvoir la création d'une instance spécifique.

Organisée sous forme de "Comité d'éthique", cette instance aura vocation à transcender le caractère singulier de nos activités pour venir régulièrement interroger les principes éthiques issus de nos valeurs et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes de notre association à la réflexion éthique.

Enfin, Coallia ne saurait demeurer en marge des évolutions sociétales, notamment sur les questions de parité. Que ce soit dans ses pratiques et sa politique ressources humaines ou au sein des instances de gouvernance, la veille sur ce principe doit être inscrite dans notre organisation et notre fonctionnement.

Construire des liens nouveaux entre les services centraux et les services territorialisés :

Dans un contexte où les pouvoirs publics réaffirment leur volonté d'une plus grande décentralisation et du renforcement du rôle des collectivités territoriales, il est essentiel que Coallia inscrive l'évolution de sa gouvernance en cohérence avec ces évolutions. Dès lors, nous nous attacherons progressivement à clarifier le rôle et la place de chacun dans la répartition et la complémentarité des responsabilités ainsi que leur articulation.

Ainsi, sans altérer l'unicité et l'unité de notre association, la promotion d'un modèle d'organisation fondé sur un fonctionnement plus déconcentré sera mis en œuvre. Il projette de s'appuyer sur un renforcement des responsabilités et de la gouvernance des unités territoriales en vue de favoriser et développer notre ancrage territorial, pour être demain plus réactifs face aux demandes de nos partenaires et de nos financeurs.

Renforcer l'ancrage territorial et le partenariat

Quel que soit le secteur d'activité dans lequel ils s'insèrent, les projets portés par Coallia sont tous et toujours des projets de territoire. Cette question de l'ancrage territorial revêt donc une importance cruciale aussi bien pour le développement des activités de notre association que pour la vie des établissements et des services que nous sommes amenés à gérer. La condition de la légitimité et de l'efficacité de notre action réside dans notre capacité à positionner notre action au "bon niveau", c'est-à-dire prendre en compte et répondre aux besoins locaux, dans le cadre de partenariats noués avec les acteurs du territoire.

> Le territoire est le lieu adapté de l'efficacité

L'époque des institutions totales qui ambitionnaient de répondre, en quelque sorte "in vitro", à l'ensemble des problèmes et des besoins des personnes prises en charge, est depuis longtemps révolue. Le processus de décentralisation (qui se poursuit) avait déjà fait émerger de nouveaux acteurs et donneurs d'ordre en matière d'action sociale et médico-sociale, d'insertion socioprofessionnelle et de formation : départements, villes, régions. De même, les délégations des aides à la pierre aux départements et aux EPCI nous conduisent à travailler autrement et différemment, nous poussant à devoir territorialiser davantage nos interventions.

> La vie des structures et des usagers est locale avant tout

Sur un autre registre, depuis près d'une quinzaine d'années, la demande, voire l'injonction, d'ouverture des établissements à leur environnement s'est faite de plus en plus forte et insistante jusqu'à devenir, aujourd'hui, une exigence incontournable.

Cette évolution a d'ailleurs reçu une consécration législative puisque aussi bien la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, que la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, réaffirment ce principe d'ouverture comme garantie de la participation des usagers à la vie sociale et à la citoyenneté.

Cette exigence est d'autant plus forte que les questions relatives à l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur, à la territorialisation de son action, mais également à la mise en œuvre des coopérations interprofessionnelles et aux interactions entre l'établissement ou le service et son environnement, constituent des thématiques de l'évaluation interne aussi bien qu'externe.











Témoignage du Maire de Montataire (Oise), Jean-Pierre Bosino, lors du cinquantième anniversaire de notre association en 2012.

Trente ans après les premières lois de décentralisation, au moment où se prépare la mise en œuvre de l'acte III de la décentralisation, il est à la fois nécessaire et incontournable de réaffirmer dans notre projet d'entreprise associative, l'importance de l'ancrage de notre action au territoire ainsi que l'attachement au travail de coopération et de partenariat avec les acteurs locaux et de proximité.

Le domaine de l'action sociale et médico-sociale est celui du travail avec l'humain, avec des personnes d'horizons variés et de cultures diverses ; c'est, pour reprendre un concept cher au sociologue Edgar Morin, un champ d'activité marqué par la complexité. Les personnes et les familles que nous accueillons, que nous hébergeons ou que nous logeons, pour lesquelles et avec lesquelles nous nous attachons à mettre en œuvre des projets de formation, des projets d'accompagnement, des projets de soins, des projets de vie en somme, sont diverses, comme le sont leurs parcours, leurs "profils", leurs besoins.

> La coopération des acteurs locaux s'impose

A la complexité des problématiques s'ajoutent la diversité des facteurs et la multiplicité des acteurs. Autant de paramètres qui lient la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies à notre capacité à produire de la synergie, en mobilisant les ressources de notre environnement, en travaillant ensemble avec les autres acteurs des environnements au sein desquels nous agissons, en unissant nos compétences à celles des autres pour construire des réponses coordonnées.

Une telle approche est aujourd'hui, plus que jamais, une nécessité. La capacité à organiser des coopérations avec les acteurs de son territoire d'action est, en effet, devenue un critère systématique d'appréciation des projets, quel que soit le secteur d'activité. Mais, au-delà, c'est bien l'ancrage territorial et l'inscription dans les réseaux d'acteurs qui nous permettent d'être à la fois bénéficiaires et contributeurs de la diffusion et de la circulation de l'information sur les besoins, aussi bien que sur les évolutions professionnelles de nos secteurs d'intervention.

Le travail partenarial et le souci de la territorialité font partie des principes fondamentaux de Coallia et ils guident, depuis longtemps déjà, son action tant en matière de développement que de gestion des établissements et services et d'accompagnement des publics accueillis.

Aujourd'hui, l'actualisation de notre projet d'entreprise associative est l'occasion de réaffirmer avec force notre attachement à ces principes, mais également de nous engager en vue d'une application à la fois plus ample et plus profonde du partenariat local, au travers des objectifs suivants :

- développer des liens plus étroits et plus réguliers avec les représentants des collectivités territoriales et, en premier lieu, avec les élus des villes dans lesquelles nous agissons,
- participer davantage à la vie des fédérations dont Coallia est adhérente, tant sur le plan de la représentation institutionnelle en intégrant les instances, que sur le plan des échanges interprofessionnels au sein des commissions thématiques et groupes de travail,
- assurer la présence et la contribution de Coallia aux différents réseaux d'acteurs locaux,
- contribuer aux différentes instances partenariales locales de régulation et de coordination des acteurs, aussi bien qu'aux instances d'observation et de définition des besoins sur les territoires.

Nous vivons dans une société qui nous demande d'innover, de maîtriser (voire de réduire) nos dépenses et de rationaliser nos manières de faire, tout en maintenant un haut niveau de qualité des prestations. Notre société (c'est-à-dire "nous", collectivement) est soucieuse d'efficience tout autant que d'efficacité et elle attend des acteurs de l'action sociale et médicosociale qu'ils inventent des réponses toujours plus personnalisées et individualisées aux problématiques de l'exclusion, du mal-logement ou de la dépendance.

Aucune organisation, aucune association, aucune institution ne peut répondre seule à cette attente. L'innovation passe par la confrontation des points de vue et le développement des échanges d'expériences et de pratiques. La rationalisation suppose la capacité à mutualiser sinon des ressources, tout au moins des compétences. La qualité des prestations impose de développer et d'organiser des coopérations pour et autour des personnes accueillies.

Territorialisation de l'action et structuration de partenariats locaux sont, en définitive, des conditions sine qua non pour relever des défis et des enjeux qui ne sont plus devant nous, mais qui s'imposent d'ores et déjà à nous.

CLÉS DE LECTURE:

- Le territoire est le lieu de l'action publique prioritaire aujourd'hui.
- L'ouverture des établissements sur l'extérieur et le renforcement du lien social des usagers sont des exigences incontournables.
- La coopération entre acteurs, la mutualisation de moyens sont à l'œuvre sur les territoires dans les réponses à appels à projets.
- Le partenariat est une chance à construire.
- Le partenariat est une opportunité de faire entendre nos points de vue et nos valeurs, et de nous enrichir de ceux des autres.





Entretenir la maîtrise de l'équilibre économique

Dans le cadre des orientations stratégiques complémentaires aux trois ambitions déclarées dans le PEA 2013, la maîtrise de l'équilibre économique s'impose comme condition sine qua non de leur réussite. Ceci est d'autant plus vrai du fait des évolutions socio-économiques du secteur dans lequel s'inscrit Coallia.

> Un défi permanent pour assurer durablement notre mission

La raréfaction des finances publiques et la diminution des aides obligent Coallia à une gestion encore plus exigeante de ses ressources financières afin de maintenir l'équilibre économique et la bonne santé de l'association, notamment pour perdurer dans ses actions, suivre l'évolution et assurer sa légitimité.



CLÉS DE LECTURE :

- La maîtrise de l'équilibre budgétaire est un préalable à la légitimité de notre action.
- L'équilibre économique se bâtit avec tous, tous les jours : salariés et résidents.
- Il passe par des transformations simples et concrètes vers des comportements éco-responsables.
- Il se vit dans une relation de confiance, contractualisée avec les prestataires extérieurs.

> L'équilibre économique est l'affaire de tous

L'équilibre économique est l'affaire de tous! C'est pourquoi il y a lieu que les salariés de Coallia s'approprient ce slogan afin de s'en imprégner et de transmettre les bonnes pratiques aux usagers que sont les résidents. L'exemple et l'accompagnement favorisent l'amélioration des comportements qui sont nécessaires pour impliquer les résidents dans une meilleure utilisation des équipements et des bâtiments afin d'éviter la suroccupation et les dégradations, de maîtriser la consommation des fluides (qui pèse lourdement sur les budgets des établissements) et enfin d'améliorer la durabilité des équipements. La sensibilisation des personnels de Coallia à la maîtrise de l'équilibre économique peut également permettre d'anticiper les difficultés financières rencontrées par les résidents et de réduire le nombre des impayés.



> L'engagement éco-responsable de tous

Un engagement éco-responsable des salariés de Coallia peut aussi influer sur une prise de conscience collective des résidents pour l'amélioration du cadre de vie, et du bâti. La politique d'entretien du parc immobilier doit être optimisée, en adéquation avec l'usage attendu, pour maintenir un niveau de service élevé, à coût raisonné, dans une démarche de développement durable et dans le cadre d'un plan pluriannuel de l'entretien du patrimoine qui permette une lecture à moyen et long terme. La professionnalisation des équipes et leur implication dans une démarche "Qualité verte" jouent un rôle essentiel dans le développement de l'association, durable et solidaire, qui s'inscrit dans ses valeurs.

Dans cette optique, la gestion des contrats passés avec les différents prestataires et fournisseurs est amenée à s'inscrire dans une démarche contractualisée et planifiée, pour une sélection raisonnée des fournisseurs. Dans le cadre d'une homogénéisation des interventions sur les différents sites, des accordscadres sont mis en place, pour un meilleur suivi de la bonne exécution des contrats, la maintenance et la durée de vie des équipements, en accord avec la démarche qualité poursuivie par Coallia. L'association est d'ores et déjà engagée dans une démarche de développement durable notamment dans le cadre d'opérations certifiées H&E (habitat et environnement) visant à la production de bâtiments basse consommation (BBC). Un exemple de plus de notre responsabilité sociétale en action.

> Le plan stratégique du patrimoine

Dans le cadre de la diversification de ses activités et de son développement géographique, Coallia a initié une réflexion sur un PSP (plan stratégique du patrimoine). Ainsi, dès 2013, la direction technique a mis en place un plan pluriannuel d'entretien permettant d'établir un diagnostic technique de l'ensemble du patrimoine de Coallia. Ces diagnostics permettront de programmer les travaux à réaliser, essentiels au maintien et à l'amélioration de la sécurité des biens et des personnes. Le deuxième volet du PSP consistera à évaluer la situation commerciale et le potentiel économique des sites : étude de marché sur les bassins concernés, étude de profitabilité des différents établissements. Cette démarche permettra d'établir une cartographie du développent potentiel de Coallia, de décider des réhabilitations ou non des établissements en fonction de leur localisation (marché tendu ou détendu), de leur état technique et de l'adaptation du produit à la clientèle locale.

Enfin, un plan pluriannuel d'investissement découlera de cette démarche. L'impact sur le résultat (chiffre d'affaires, charges de propriété) fera l'objet d'une analyse fine et d'arbitrages et ce, afin de maintenir l'équilibre financier de l'association.

Intégrer des bénévoles pour développer la solidarité, l'inclusion et le lien social

> Le bénévolat, une réalité méconnue de Coallia

Le bénévolat a toujours été présent au sein de notre association. Ceci est lié à la structuration même du mouvement associatif. Cependant, exception faite du Conseil d'administration, les contributions bénévoles sont demeurées jusqu'à ce jour, relativement modestes et se sont pour l'essentiel organisées à partir d'opportunités locales bien plus qu'autour d'une volonté et d'une stratégie nationales.

CLÉS DE LECTURE :

- Des bénévoles sont déjà présents dans certains établissements.
- Le bénévolat se conçoit strictement dans un cadre structuré et managé en complémentarité du rôle et des activités des professionnels.
- Le bénévolat est un complément de réponse aux besoins de bien-être, d'ouverture et de lien social des résidents.
- Un document cadre doit établir les conditions d'exercice et les règles éthiques liées au bénévolat au niveau national.

L'intérêt "réservé" manifesté à l'endroit de cette question n'a pas empêché l'émergence d'initiatives bénévoles au sein de quelques-uns de nos établissements et services, tant dans le champ de l'intervention sociale que dans le secteur médico-social.

> Le bénévolat, un enrichissement mutuel

Aujourd'hui, les évolutions sociétales, l'émergence de besoins nouveaux, l'impérieuse nécessité d'innovation, sont autant de facteurs et d'exigences qui obligent à une ouverture plus marquée à l'initiative citoyenne. Le recours au bénévolat participe de la réponse à cette nécessité. Source d'enrichissement mutuel, il vient répondre aux attentes des bénévoles comme à certains des besoins des associations.

Ainsi, le bénévole s'engage dans une expérience nouvelle, formatrice, qui contribue à son développement personnel et social et dans le même temps, l'association bénéficie de compétences et de savoir-faire qu'elle n'aurait pas pu mobiliser autrement.

> Le bénévole ne se substitue pas au professionnel

Ces quelques éléments d'éclairage appellent à un développement structuré de la contribution des bénévoles. Son cadre comme ses limites doivent être précisés afin qu'aucune confusion ne soit possible entre missions dévolues aux bénévoles et interventions attendues des acteurs professionnels de l'association. C'est là un principe premier, un postulat à observer strictement, étant exclu que le bénévole se substitue aux salariés. L'action des bénévoles s'inscrit ainsi en complémentarité de celle des professionnels pour apporter une plus-value au service du bien-être de l'usager.

Leurs interventions peuvent se situer dans le champ de l'animation spécifique et ponctuelle, s'intéresser à l'action culturelle et aux loisirs, les conduire à s'investir dans la sensibilisation au savoir habiter, à l'environnement... Autant d'actions qui contribuent à la création du lien social et de la citoyenneté.

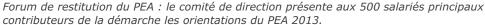
> Un cadre précis d'exercice du bénévolat

Le développement du bénévolat dans nos établissements doit également s'accompagner d'une formation de l'encadrement à l'accompagnement, à la fidélisation et à la formation des bénévoles.

Enfin au niveau central, la Direction du développement et des produits apporte son soutien pour favoriser la démarche et déterminer les principes relatifs à l'engagement bénévole et aux conditions de son exercice au sein de nos établissements. A cette fin, un document (charte, convention), cadre d'accueil des bénévoles, doit être formalisé, mettant en exergue :

- La notion d'engagement.
- L'approche respectant bien-être des usagers et dignité humaine.
- L'activité du bénévole et son intervention dans un cadre professionnel.





Quelques atouts de Coallia





- Elle est porteuse du projet social et des valeurs éthiques dans la mise en œuvre des orientations.
- Alliée à la solidité économique, elle positionne Coallia comme un partenaire de poids pour participer à l'analyse des besoins et pour proposer une offre globale.
- Des valeurs en action qui ne restent pas déclaratives, et qui accompagnent une forte capacité d'implication et de mobilisation des équipes pour une grande réactivité.
- Un mode de management qui favorise au mieux l'expression et l'échange entre professionnels, ainsi que la faculté d'interrogation des pratiques, l'auto-évaluation et les réponses innovantes, issues de l'expertise des situations et de leurs évolutions.
- Le professionnalisme mis en œuvre pour répondre aux besoins. Il permet une qualité de service dans une dynamique de proximité locale et de positionnement au niveau national avec nos partenaires.
- Une compétence en maîtrise d'ouvrage, particularité de Coallia dans l'univers associatif. La Direction de la maîtrise d'ouvrage est un outil qui nous permet de mener à bien plus de la moitié des transformations de foyers de travailleurs migrants inscrits au plan de traitement, en résidences sociales pourvues du confort moderne dans une démarche de développement durable et de qualité permettant l'atteinte d'objectifs performentiels. En effet, les nouvelles opérations visent la certification Cerqual, gage d'un niveau de qualité technique. Dans cette optique, Coallia a signé en 2012 un protocole d'accord avec Cerqual.

Cette Direction, à travers la mutualisation avec les autres métiers de Coallia, permet d'ouvrir les champs de compétences en répondant à des appels à projets dans le secteur médico-social, vers d'autres publics fragilisés, de façon mieux ciblée. Elle est également un outil d'assistance aux autres associations dépourvues de cette expertise.

• Une exigence de qualité basée sur la certification ISO 9001 couvrant l'ensemble de nos établissements et sur l'évaluation interne et bientôt externe de l'ensemble de nos établissements sociaux et médico-sociaux.



Création graphique : Marie-Laure Pascal Crédits Photos : Sylvain Frappat.

Groupe de travail sur les ressources humaines lors du PEA 2013.

2013 –	_	Fusion-absorption avec l'Apei d'Apt (Vaucluse). Coallia intègre 6 établissements dont plusieurs accueillant des mineur porteurs d'un handicap mental ou psychique.
2012 -		L'Aftam fête ses 50 ans et devient Coallia.
2011 –	_	Le conseil d'administration s'ouvre aux usagers, représentés par trois élus issus des différents établissements de l'Aftam. Ouverture d'un nouveau dispositif à Brest : lits halte-soins santé, destinés aux personnes sans domicile nécessitant des soins médicaux
2010 –	_	Intégration du Pavillon Girardin (Oise), établissement spécialisé dans l'accueil de personnes cérébro-lésées. Le conseil d'administration de l'Aftam s'ouvre aux salariés. Trois élus issus du personnel y siègent désormais.
2009 –	_	Lancement par l'Etat du dispositif d'intermédiation locative "Solibail" pour lequel l'Aftam est retenue comme opérateur en Ile-de-France.
2008 –	•	Lancement de la mission "codéveloppement" qui propose une aide au financement des projets de développement portés par les résidents de l'Aftam dans leur pays.
2007 –	_	Ouverture d'un premier accueil de jour Alzheimer à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). Accueil de personnes sourdaveugles (Calonne-Ricouart). Reprise de la Soundiata Nouvelle.
2006 –	•	Accueil des expulsés de Cachan. Accueil de personnes handicapées vieillissantes. Reprise de 4 établissements médico-sociaux (Bretagne). Fusion avec l'Assotraf.
2005 -		Reprise du SAVS de la Masep (Seine-et-Marne).
2004 -	_	Développement accompagnement et insertion sociale (Ile-de-France). Formation linguistique des signataires du CAI (Contrat d'accueil et d'Intégration).
1999 –		Accueil des Kosovars.
1996 –		Reprise de 19 foyers de l'AFRP.
1994 –	-	Formations qualifiantes (CAP) petite enfance (Dreux). Accueil de personnes âgées dépendantes (Breuillet).
1992 –		Accueil de travailleurs handicapés (Aulnay-sous-Bois).
1989 –		Accueil de jeunes en difficulté d'insertion sociale, création d'Amiens logement jeunes.
1988 –	-	Développement des formations linguistiques (alphabétisation / illettrisme).
1980 –		Accueil de familles en difficulté d'insertion sociale (Montigny-les-Cormeilles).
1979 –	_	Formations professionnalisantes (Montreuil).
1975 –	_	Accueil de réfugiés du Sud-Est asiatique (Rennes).
1965 –	_	Hébergement des travailleurs migrants (Montreuil).
1962 –	_	Association pour la formation technique des Africains et Malgaches (création de l'Aftam).



Glossaire

AVDL: accompagnement vers et dans le logement

Cada: centre d'accueil pour demandeurs d'asile

CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale

CPH: centre provisoire d'hébergement pour réfugiés

Ehpa: établissement d'hébergement pour personnes âgées

Ehpad: établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

FAM: foyer d'accueil médicalisé

FTM: foyer de travailleurs migrants

IME: institut médico-éducatif

MAS: maison d'accueil spécialisée

PEA: projet d'entreprise associative

RPA: résidence pour personnes âgées

RSE : responsabilité sociétale d'entreprise

Samsah: service

d'accompagnement médico social pour personnes adultes handicapées

SAVS: service d'accompagnement

à la vie sociale

SIAO : service intégré d'accueil et

d'orientation



Siège social • 16-18 cour Saint-Eloi • 75592 Paris cedex 12 • Tél. : 01 53 46 38 38 www.coallia.org

Association loi 1901