



PROJET ASSOCIATIF & STRATEGIQUE

2020-2025

HOME PROTESTANT

DOCUMENT DE PRESENTATION

Table des matières

Préambule.....	3
L'état d'esprit.....	4
I. Le Home Protestant : un état d'esprit	4
A/ Une éthique de l'accueil et de l'accompagnement	4
B/ Un devoir d'anticipation et d'interpellation	5
C/ Une politique partenariale	6
D/Une dynamique de travail	6
Cadre et missions.....	8
II. Le Home Protestant : cadre et missions.....	8
A/ Inclusion sociale et protection de l'enfance	8
B/ Missions ascendantes et descendantes	10
Développement.....	11
I. Le Home Protestant : une réflexion stratégique	11
II. Le Home Protestant : une stratégie pour le présent et pour l'avenir	12

Préambule

Créée en 1878 par des notables protestants pour venir en aide aux femmes d'origine rurale en service domestique à Strasbourg, l'association Le Home Protestant est rapidement reconnue d'utilité publique par décret impérial du 7 novembre 1885. Elle a développé et poursuivi cette vocation au service du public féminin en précarité jusqu'en 1982. En 1983, dans le cadre d'une professionnalisation de son activité, le Home Protestant demande un agrément CHRS aux services de l'État avant de développer une résidence sociale et des logements d'insertion afin de répondre aux manques de logements sociaux.

Propriétaire de plusieurs bâtiments, dont les locaux situés 7 rue de l'ail, et mobilisée par leur gestion, l'association Home Protestant reconnue d'utilité publique a fait le choix en 2005 de créer une « association fille » toute dédiée à la mission d'action sociale. Cette dernière porte désormais le nom de Home Protestant Femmes de Parole.

C'est le projet associatif et stratégique de cette association que nous présentons dans ce document.

Aussi, en lui confiant la gestion des dispositifs et établissements, l'association nouvellement créée conforte son processus de professionnalisation par une gouvernance dédiée à la mission sociale.

En 2010 le Home Protestant reprend, sur demande, l'activité de Femmes de Paroles ainsi qu'en 2014 le foyer d'action éducative « Le Clair Foyer » et en 2016 l'activité de l'association Regain. Ces évolutions se doublent d'une croissance interne avec la création d'une micro-crèche.

Le Home Protestant a ainsi toujours essayé de trouver des réponses et d'adapter son offre aux besoins des personnes. Dans la démarche du Home Protestant il s'agit de concentrer toute l'attention aux besoins de la personne accueillie et de tenter de la prendre en considération globalement. C'est en fonction de ses besoins et des réalités contextuelles que des réponses doivent être apportées. Ces réponses devant être réfléchies, soutenables, adaptées et comprises dans leurs apports comme dans leurs limites par les personnes qui en bénéficient.

C'est en ce sens que le conseil d'administration a entrepris fin 2019 une démarche de mise en perspective de ses réflexions et de ses actions dont l'objectif est d'élaborer un projet stratégique qui mettrait en évidence :

- | | | |
|---|--|--------------------|
| ➤ L'état d'esprit du Home Protestant, | | Projet associatif |
| ➤ Les missions du Home Protestant, | | |
| ➤ Les perspectives d'amélioration et de développement du Home Protestant, | | Projet stratégique |
| ➤ Les moyens dont doit se doter le Home Protestant pour déployer ses perspectives d'amélioration et de développement. | | |

Il semble important de préciser, en dernier lieu, que ce travail autour du projet stratégique du Home Protestant a été mené de manière participative entre les membres du conseil d'administration et les salariés de l'association. Cette élaboration a également fait l'objet d'un soutien technique de la part d'un cabinet spécialisé en ingénierie sociale.

I. Le Home Protestant : un état d'esprit

« L'important, ce n'est pas le lieu où on se trouve, c'est l'état d'esprit dans lequel on est. »

Anna Gavalda.

L'association Le Home Protestant se définit plus volontiers par un état d'esprit que par des valeurs. L'état d'esprit renvoie à une façon de concevoir son action dans le monde, toujours mue par la volonté d'agir au mieux. Nous pouvons ainsi lister un ensemble de principes ou de dynamiques représentatifs de cet état d'esprit.

A/ Une éthique de l'accueil et de l'accompagnement

— Protéger, émanciper, rendre autonome —

Le Home Protestant accueille dans ses établissements et services des personnes fragilisées par un évènement de vie (ruptures diverses) et/ou des personnes fragiles (fragilité psychologique, carences éducatives et affectives profondes, troubles addictifs sévères et chroniques, ...). Les personnes accueillies sont exclusivement un public féminin à savoir des jeunes filles mineures, des femmes majeures, avec ou sans enfants. Les établissements et services du Home Protestant doivent apporter protection et sécurité à ces femmes tout en travaillant dans le même temps à leur émancipation (s'affranchir d'une condition sociale, de genre, de place dans une famille, ...). Ce travail de protection et d'émancipation se poursuit par un travail d'autonomisation (recouvrir ses droits, se maintenir ou trouver un emploi, être en capacité d'organiser son quotidien, de faire face aux imprévus et aux difficultés en mobilisant les bons organismes ressources et en s'adressant à des personnes de confiance). L'association veille à trouver des équilibres entre ces différents modes d'intervention et à éviter tous glissements de la protection vers la privation, de l'émancipation vers la soumission¹, de l'autonomisation vers la normalisation.

— Optimiser l'usage des moyens au service des besoins de la personne —

D'origine et de culture protestante, l'association a le souci d'optimiser au maximum la mise à disposition des fonds qui lui sont octroyés au service de la personne accueillie. Elle agit selon une logique qui accorde la primauté à l'accueil de la personne et la prise en compte de ses besoins.

— Questionner les pratiques, expérimenter et innover dans les réponses à apporter —

Les situations des personnes accueillies dans les établissements et services du Home Protestant sont complexes. Elles concernent différentes thématiques (sociales, économiques, familiales, judiciaires, parentales, psychologiques, ...). Ces thématiques peuvent aussi évoluer rapidement dans le sens d'une

¹ À une nouvelle idéologie, une nouvelle conception de sa vie, une lecture unique de son parcours.

évolution positive ou d'une régression préoccupante. Il est difficile de pouvoir affirmer qu'une méthode, qu'une démarche, qu'un outil est plus à même qu'un autre d'améliorer une situation. Les équipes du Home Protestant sont qualifiées, ont une réelle expertise et font l'objet d'un travail de suivi de leurs compétences. Des pratiques professionnelles éprouvées et réfléchies sont mises en place. Cependant, dans une logique d'adaptation, dans une exigence de qualité, notre association souhaite poursuivre la mise en œuvre de projets expérimentaux. Innover socialement revient à combler des manques par des projets ou des pratiques nouvelles. Le Home Protestant a la volonté de s'engager fermement dans cette dynamique.

B/ Un devoir d'anticipation et d'interpellation

– Penser les besoins, penser l'action –

L'ensemble des acteurs du Home Protestant, qu'il s'agisse d'administrateurs, de bénévoles ou de salariés, s'engage dans l'action avec la volonté de la penser. C'est par ailleurs la démarche que nous employons dans le cadre de ce projet : conceptualiser une intervention avant de la déployer.

Ce temps pris pour penser l'action demande de l'engagement et une certaine rigueur. De là même manière, penser l'action demande de la contextualiser et de définir un avenir possible pour cette action. Une bonne connaissance des mouvements de notre société et un exercice de prospective sont donc à convoquer ici pour proposer une pensée suffisamment construite. Le travail de la pensée mise en œuvre par le Home Protestant est ainsi un moyen qui vise à garantir une intervention structurée et donc structurante. « L'accélération du monde » comme l'écrit le philosophe Hartmut Rosa demande, en ce sens, à prendre le recul nécessaire pour pouvoir – paradoxalement – avancer. Aussi, il est à convenir, dans le cadre de ce projet, que les acteurs de l'association continueront d'évaluer régulièrement le bienfondé de nos actions. Cette évaluation qui vise aussi à donner une valeur à l'action doit partir d'un questionnement le plus approfondi possible : est-ce que nos actions ont-été pensées ou sont-elles de simples réactions face à des évènements ? Comment nos actions ont-été pensées ? Ont-elles été partagées ? Ont-elles été soumises à une analyse critique et ont-elles été construites à partir de réflexions solides voire éprouvées par l'expérience ?

– Anticiper –

Se projeter, essayer de dessiner l'avenir, comprendre notre modernité. Le Home Protestant estime qu'il est nécessaire de pouvoir prendre du recul pour mieux envisager ce que sera le travail social de demain. Cet exercice de prospective est toujours incertain, mais il a le mérite d'être. Il nous semble, en effet, difficile de naviguer sans définir au préalable où se trouve la ligne d'horizon. Diriger, revient ainsi à prévoir. Prévoir demande de l'échange, de la connaissance, de l'exigence. Nous nous engageons ainsi à travailler de manière régulière afin de vérifier si nos orientations sont justifiées et pertinentes.

– Interpeller –

Le Home Protestant est plus une association d'actions que de militance, mais l'association s'autorise néanmoins des plaidoyers. Soucieux du fait que les personnes accueillies - et plus largement les femmes en situation de grande précarité - doivent pouvoir trouver des réponses adaptées et de qualité, le Home Protestant estime ainsi qu'il est de sa responsabilité d'interpeller les Pouvoirs publics quand la situation l'exige. L'association sera donc vigilante quant aux orientations prises par les politiques publiques, comme au contenu des réponses apportées dans le cadre d'appels à projet.

C/ Une politique partenariale

– Des principes structurants –

Le Home Protestant n'évolue pas seul et il ne peut envisager d'évoluer dans un système fermé.

La qualité de la dynamique partenariale est importante pour l'association. Cette dynamique se décline dans des relations managériales (relations avec les équipes), associatives (relation avec les partenaires des autres associations) et dans des relations aux autorités institutionnelles (services de l'Etat, Conseil départemental...).

Mettre en place une politique partenariale demande néanmoins de s'entendre sur des principes qui viennent structurer cette politique. En ce sens, les principes énoncés par le Home Protestant sont les suivants :

- La transparence : l'association estime que si la discrétion et la confidentialité sont requises dans notre secteur d'exercice, un bon partenariat ne peut que reposer sur la confiance que peuvent justement s'accorder des partenaires. Cette confiance exige de chacun une transparence dans ses modes de fonctionnement, ses questionnements voire dans les erreurs qu'il pourrait commettre.
- La liberté de parole : dans le respect inconditionnel des partenaires avec qui notre association peut intervenir, notre association revendique un droit à la critique. Cette dernière se veut toujours constructive et formulée avec la correction et le respect dus à toutes personnes et institutions. Pour le Home Protestant, le débat n'est pas conflit, mais un dialogue dynamique, parfois ferme dans ses principes, mais toujours au service de l'amélioration d'une politique publique, d'un projet ou d'une démarche.
- La fidélité à la parole donnée : notre association tient parole et croît également en la parole donnée. C'est en tenant parole que les Hommes établissent et stabilisent leurs relations communes. En ce sens, ce principe de fidélité à la parole donnée est l'un des axes forts de notre politique partenariale.
- L'engagement : le Home Protestant n'a pas pour habitude de se dédire. Une fois engagée dans un projet, il met en synergie l'ensemble de ces moyens au service de ce dernier. Il s'agit ici tout simplement d'un principe d'honnêteté.

D/Une dynamique de travail

– Proximité, dimension humaine –

Le Home Protestant continue, au fil des années, de développer ses prestations et le nombre de ses services. L'idée qui guide l'association n'est pas de se développer pour se développer, mais celle de répondre à des besoins. Ce développement des services ne doit pas se faire au détriment d'une relation de proximité ni d'une offre de service à l'échelle humaine. Le Home Protestant porte le souci de cette qualité relationnelle de proximité à un niveau horizontal (entre les membres d'une équipe) comme à une échelle plus verticale (entre les administrateurs, les cadres et les membres d'une équipe). Bien que le secteur social se soit modernisé, que les cadres, notamment de direction, se doivent de se positionner sur de nouvelles fonctions (administration, stratégie, développement), l'association estime qu'il est nécessaire d'éviter toute disruption générant des incompréhensions. La relation de proximité est une marque de fabrique du Home Protestant. Il tient à la conserver tout en permettant, notamment aux cadres de nos services, de pouvoir intégrer ces nouvelles fonctions.

– *Coopération, confiance, communication, convivialité* –

Une organisation professionnelle nécessite une structure, des règles et des principes de fonctionnement clairs. L'objectif managérial étant de construire une équipe cohérente et solidaire. Il est à préciser que ces exigences impliquent que le management déployé s'inscrive dans des logiques empreintes de convivialité et d'esprit de coopération. En ce sens, il est à comprendre que le Home Protestant recherche, par principe, le dialogue et admet la confrontation, plutôt que l'affrontement. Or le dialogue nécessite que chacun puisse s'exprimer et que chacun écoute respectueusement l'autre. Le dialogue peut atteindre ses limites et exiger que l'autorité tranche. Toutefois, le Home Protestant privilégie la communication dans le sens du partage des idées et des réflexions. Il espère ainsi mobiliser l'intelligence collective pour construire ensemble un chemin.

– *Développement des compétences et soutien aux parcours des salariés* –

Un travail conséquent est mené pour que les membres des équipes puissent continuer de se former. La connaissance et l'enrichissement des pratiques professionnelles sont, pour l'association, des dynamiques nécessaires au développement de la professionnalisation des salariés. Les besoins des personnes accueillies sont de plus en plus complexes et nécessitent donc des compétences professionnelles importantes et réactualisées autant en termes d'accueil (savoir accueillir, sécuriser, écouter, comprendre la situation) qu'en termes d'accompagnement (accès aux droits, démarche d'autonomisation).

Cadre et missions

II. Le Home Protestant : cadre et missions

A/ Inclusion sociale et protection de l'enfance

– *Les établissements et services* –

L'association Home Protestant a créé et gère de multiples possibilités d'accueil, d'accompagnement, d'hébergement et d'aide à la réinsertion de femmes isolées, en grande précarité, en rupture familiale et sociale, sur le secteur de la Ville de Strasbourg et de l'Eurométropole.

Le Home protestant est un acteur historique de l'hébergement et de l'accompagnement des femmes victimes de violences à Strasbourg.

Le centre d'hébergement Home Protestant, situé en centre-ville rue de l'Ail, est le plus ancien des établissements de l'association ; il dispose au total de 47 places et a pour but d'accueillir et d'héberger des femmes de tous âges, seules ou avec enfants, en grande précarité, en rupture familiale et sociale, originaires prioritairement du département du Bas-Rhin.

Au fil du temps, le Home Protestant a repris d'autres structures et a diversifié ses activités pour pérenniser des activités essentielles à l'inclusion sociale et répondre à des besoins sociaux prégnants. L'association propose depuis 2010 (depuis 2014 dans un bâtiment neuf) un accueil de jour et un hébergement d'urgence pour femmes victimes de violences nommés « Femmes de paroles », depuis 2009 une micro-crèche de 10 places, depuis 2014 un foyer d'action éducative pour jeunes filles « Le Clair Foyer » et depuis 2017 un accueil d'urgence pour femmes avec enfants de moins de trois ans « L'Appart'é ».

Une vingtaine de bénévoles participent aux activités : à l'accueil de jour, au vestiaire, d'autres aux sorties, promenades, animations, activités culturelles et sportives et accompagnement social qui permettent aux bénéficiaires de sortir de leur isolement, de recouvrer l'estime de soi, une reconnaissance sociale et l'autonomie.

En synthèse, le Home Protestant gère et anime actuellement :

- Un accueil de jour
- Un accueil d'urgence et de stabilisation
- Un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) en collectif et en diffus implanté sur deux sites
- Une résidence sociale
- Des places de logements d'insertion
- Un dispositif d'hébergement spécifique « L'Appart'é »
- Un foyer d'action éducative pour des jeunes filles en protection de l'enfance
- Une micro-crèche

Il est à préciser que certains établissements comme le CHRS ou le FAE le Clair Foyer sont des établissements sociaux au titre de la Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Ils sont soumis en ce sens à des dispositions réglementaires particulières (obligation d'évaluation, de formalisation des droits des usagers, ...). Le CHRS s'inscrit également dans le secteur de l'inclusion sociale et le Clair Foyer, dans le secteur dit de la protection de l'enfance. L'ensemble des établissements et services, en dehors de la crèche participent quant à eux du champ du travail social au titre du Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social.

De là même manière, il convient de souligner que les centres d'hébergement et de réinsertion sociale sont une catégorie administrative d'établissement. Dans les faits le centre d'hébergement Home Protestant :

- Est implanté sur deux sites en accueil collectif (rue de l'Ail et rue l'abbé Lemire à Strasbourg), le premier accueillant des femmes accompagnées d'enfants, le second des femmes isolées.
- Se compose de places d'hébergement (dont l'objectif est la réinsertion de personnes).
- Comprend des places de stabilisation (dont l'objectif est la réinsertion de personnes).
- Propose des places d'urgence (dont l'objectif est la mise à l'abri d'une ou de plusieurs personnes).

Il convient encore de noter que le site rue de l'Ail accueille de nombreuses femmes avec enfants (près d'une centaine d'enfants sont accueillis sur ce site). Le CHRS rue de l'Ail est donc un centre d'accueil familial et d'inclusion sociale. Le site rue de l'Abbé Lemire, encore dénommé « Femmes de paroles », quant à lui accueille un public très désocialisé, esseulé et souffrant de multiples troubles de la santé.

– Les missions dans deux secteurs : inclusion sociale et protection de l'enfance –

Le Home Protestant a pour mission générale d'accueillir, d'héberger, de restaurer et d'accompagner socialement des personnes en situation de précarité, en majorité des femmes avec ou sans enfants.²

La précarité vécue par les personnes accueillies est de quatre types (qui souvent se cumulent) :

- La précarité sociale : isolement social et familial.
- La précarité locative : situation de mal-logement ou de sans-abrisme.
- La précarité économique : faiblesse ou absence de ressources.
- La précarité du système familial et environnemental : carences éducatives et affectives.

À ces situations de précarité s'ajoutent un ensemble de problématiques (addictions, troubles psychiques, non-maîtrise de la langue française, situations de danger : femmes recherchées par un mari violent ou un réseau de proxénétisme, ...).

Il est encore à préciser que sur la partie hébergement social, les personnes sont orientées par le SIAO³ (le SIAO étant un dispositif d'État géré par une association d'associations, dont le Home Protestant). Un des atouts du Home Protestant réside dans le fait de pouvoir, après avoir stabilisé la situation d'une personne, lui proposer un parcours personnalisé optimisant sa démarche d'insertion. Il s'appuie autant des orientations en interne (logements d'insertion, résidence sociale) que des orientations en externe (bailleurs sociaux, bailleurs privés).

En complément de missions d'inclusion sociale, le Home Protestant met aussi en place une mission de protection de l'enfance. Cette mission concerne exclusivement des jeunes filles (sans enfants) et s'inscrit dans un cadre judiciaire et/ou administratif. Elle demande une grande attention car les jeunes

² Seul l'accueil de jour est ouvert à tous les publics, femmes ou hommes.

³ Les Services intégrés de l'accueil et de l'orientation (SIAO) définis par les circulaires des 8 avril et 7 juillet 2010 constituent un élément structurant du service public de l'hébergement et de l'accès au logement. Ils sont la plate-forme qui doit permettre sur chaque territoire de mettre en relation la demande et l'offre d'hébergement.

filles accueillies sont majoritairement des mineures⁴. Le Home Protestant, via son établissement d'accueil « Le Clair Foyer », se doit donc de mettre en place un accueil et un hébergement nécessitant l'application de mesures juridiques, judiciaires, administratives et institutionnelles strictes. De plus, il est à mettre en exergue que le profil des jeunes filles accueillies se complexifie ; en parallèle de carences éducatives liées à des milieux familiaux dégradés, de plus en plus de jeunes filles présentent des troubles psychologiques ou psychiatriques sévères.

B/ Missions ascendantes et descendantes

— Les tendances —

Les missions mises en place par le Home Protestant découlent de missions règlementaires (politiques publiques de l'État et de la Collectivité européenne d'Alsace) et de missions qui se déploient au fil de l'eau en fonction du besoin des personnes. Comme il existe une stratégie émergente (stratégie planifiée) et une stratégie émergée (stratégie d'adaptation), il existe des missions émergentes et des missions émergées. Le principe est de trouver un point d'équilibre entre ces deux dynamiques. L'affaire n'est pas toujours aisée. À ce titre, nous pouvons actuellement relever deux tendances qui peuvent parfois entrer en contradiction :

- Une tendance émergente (politiques publiques) qui consiste à aller vers toujours plus de désinstitutionalisation (proposer des dispositifs « hors-les-murs ») : la politique « du logement d'abord »⁵ en est une illustration du moment.
- Une autre tendance émergente (politiques publiques) qui met en avant la nécessité de prendre en compte le besoin des personnes (Loi du 2 janvier 2002, rapport de l'Organisation Nationale de Protection de l'Enfance...).
- Une tendance émergée qui part du constat concernant le public accueilli : une partie significative des personnes accueillies présente une situation parfois incompatible avec du logement autonome ou de la prise en charge sous une forme ambulatoire, notamment les femmes victimes de violence qui nécessitent, du moins dans un premier temps, un dispositif garantissant une présence et une protection.
- Une tendance émergée qui se fonde sur une pratique du Home Protestant : notre association a toujours appliqué une logique plus inductive que déductive : nous partons en ce sens de l'expérience vécue pour ériger une réponse (à la fois au niveau de la pratique et du projet) dans une logique créative. La réponse à apporter par le Home doit ainsi croiser connaissance de la situation et son expertise associative et professionnelle

Si nous analysons les dynamiques d'entremêlement et de tension entre ces différents types de mission, nous pouvons affirmer qu'il peut apparaître difficile de mener une politique d'équilibre.

— La stratégie d'équilibre —

Au regard du constat posé dans la partie précédente, notre association propose de poser un principe d'équilibre dont la source serait la personne, sa situation globale et ses besoins, et dont la finalité serait l'adaptation à cette situation et à ces besoins, le tout dans une logique d'amélioration de la situation et de réponse aux besoins.

⁴ Les mineures sont le plus souvent confiées aux services de l'aide sociale à l'enfance du Conseil départemental du Bas-Rhin. Le conseil départemental choisi quant à lui de déléguer le plus souvent la prise en charge à un établissement spécialisé. Nous parlons alors ici d'un placement indirect à la différence d'un placement direct (l'enfant mineur étant confié à un établissement en direct).

⁵ Voir le plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022)"

Développement

Cette partie consacrée à la thématique du développement pose le principe suivant : le Home Protestant doit pouvoir mieux répondre aux besoins des personnes⁶ et poursuivre la structuration de sa gestion comme de son pilotage⁷ tout en gardant ce qui fait son dynamisme, à savoir : la proximité entre les cadres et l'équipe, les liens entre l'équipe et le conseil d'administration, la convivialité d'équipe, l'attention portée à la personne, le professionnalisme dans les réponses apportées .

I. Le Home Protestant : une réflexion stratégique

Le secteur social continue d'évoluer au gré du changement des besoins des personnes accueillies et des politiques publiques qui cadrent ce secteur. Les pratiques se modifient également en lien avec le développement de nouvelles technologies ou encore du fait de l'apparition de nouveaux rapports à l'autre ou au travail. Dans ce chapitre, nous proposons de mettre en perspective ce que nous envisageons pour le Home Protestant dans les années à venir. En ce sens, un certain nombre de questions émergent. Elles sont de plusieurs ordres :

Les questions de stratégie générale

- Comment imaginons-nous le Home Protestant dans 5 ans ? Dans 10 ans ?
- Quelle image souhaiterions-nous avoir auprès des partenaires ? Des usagers ? Des membres de l'équipe salariée ?
- Quelles sont les compétences que nous souhaitons consolider, développer ou nous adjoindre dans les années à venir ? Souhaitons-nous également accueillir dans nos services de nouveaux métiers ou de nouvelles fonctions ? Elargissons nous nos recrutements à de nouveaux secteurs d'activité ?
- Quel est le rôle que nous voudrions renforcer ou donner aux membres du Conseil d'administration ? Avons-nous à réfléchir à la création de nouvelles instances orientées vers les questions de développement et de stratégie (commission stratégie, commission communication, ...) ? Devons-nous développer le bénévolat d'activité en complément des activités salariées ?

Les questions de stratégie opérationnelle

- Comment articuler les deux champs de compétence du Home Protestant (inclusion sociale et Protection de l'enfance) dans une logique de transversalité tout en veillant, par ailleurs, de ne pas créer de la confusion entre ces deux champs ?

⁶ Trouver des réponses en termes d'offre de service quand l'action partenariale ne suffit plus.

⁷ Disposer de moyens pour répondre aux attentes législatives et des équipes en termes de ressources humaines, de démarche qualité, d'hygiène et de sécurité, de finances et de budget. Ceci demande à questionner le renfort concernant autant des postes de cadres hiérarchiques (Directions) que des postes de cadres fonctionnels (RH...).

- Est-ce que le Home Protestant gagnerait à étoffer ses fonctions supports ? Quelles seraient les fonctions à développer ? Comment développer ces fonctions tout en restant dans une logique de proximité ?
- Est-ce que le Home Protestant doit préserver un organigramme de proximité, resserré autour des activités menées actuellement (inclusion sociale et protection de l'enfance) ou doit-il se développer sur d'autres activités (secteur médico-social par exemple) ? En ce sens, est-ce que le Home Protestant a intérêt à mettre en place une stratégie de diversification sectorielle (développer un secteur santé en particulier) ?
- Le développement de la logique d'appels à projet doit aussi questionner notre association. Est-ce que le Home Protestant doit davantage s'inscrire dans cette logique ? Avec quels moyens ? Avec quel niveau d'intensité (« réponse en volume » ou « réponse ciblée ») ?
- Comment le Home Protestant peut-il maintenir une veille sociale de qualité (veille sociale globale, veille sociale régulière) au regard de la complexité et de la totalité des politiques publiques actuelles ?
- Est-ce qu'une réflexion sur le rôle du cadre au sein des services du Home Protestant est à initier ? Est-ce que les rôles des cadres correspondent actuellement aux besoins comme aux enjeux du secteur ?
- Comment le Home Protestant souhaite-il intégrer les technologies de l'information et de la communication au service de son projet et des personnes qu'il accueille ? Quelle place veut-il donner à ces technologies ?
- En quoi le Home Protestant peut-il mobiliser son patrimoine au service des projets des services ? Le bâtiment de la rue de l'Ail doit-il conserver une activité sociale ? Quel est le rôle d'un établissement social de centre-ville ? Cette implantation est-elle pertinente ?

II. Le Home Protestant : une stratégie pour le présent et pour l'avenir

En lien avec la réflexion stratégique présentée dans le chapitre ci-dessus, le Home Protestant souhaite répondre aux questions posées en commençant par modéliser ce que pourrait être son organisation à trois ans. Cette projection permettra de construire un horizon organisationnel idéal qui donnera du sens à la conduite à tenir.

Il est aussi à comprendre que le travail que nous présentons dans ce document est un moyen de mettre en forme une identité et des volontés. Il ne s'agit donc pas uniquement de parler un fonctionnement, mais de se définir suffisamment pour faire comprendre qui l'on est, ce qui nous anime et vers où nous souhaitons nous diriger.

Une organisation vivante et une organisation qui se pense.

Se penser est également un moyen pour éviter d'être pensé.

Gageons que le travail initié, dont ce projet est l'un des axes importants, sera assez précis et dynamisant pour traduire notre identité et notre vision de l'avenir en de nouveaux développements au plus près du besoin des personnes accueillies et accompagnées.

Résumé explicatif



Le Home Protestant est une association de droit local créée en 1878.

L'association administre plusieurs établissements et services à vocation sociale.

Le Home Protestant accueille dans ses établissements et services des personnes fragilisées par un événement de vie (ruptures diverses) et/ou des personnes fragiles (fragilité psychologique, carences éducatives et affectives profondes, troubles addictifs sévères et chroniques, ...). Les personnes accueillies sont exclusivement des femmes mineures ou majeures, avec ou sans enfants. Ces établissements et services s'inscrivent pour une partie d'entre eux dans le droit commun (logement d'insertion, crèche, accueil de jour) ou dans le cadre de la Loi du 2 janvier 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale (un centre d'hébergement et de réinsertion sociale pour femmes majeures et un foyer d'action éducative en Protection de l'enfance pour des femmes mineures). Au-delà des subtilités des cadres institutionnels qui régissent les activités et de par leur vocation sociale, l'ensemble des établissements et services du Home Protestant s'inscrivent dans le champ du travail social au titre du Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social.

Le Home Protestant a souhaité mettre en forme son projet associatif (son état d'esprit, son cadre et ses missions) ainsi que son projet stratégique (les améliorations et les développements à prévoir pour s'adapter à un contexte et surtout pour mieux répondre aux besoins des personnes accueillies).

Dans un souci de clarté, les deux projets ont été réunis dans le même document.

Dans un souci d'opérationnalité également, un guide de développement a été rédigé en lien avec un cabinet d'ingénierie sociale. Ce guide permet de proposer des pistes d'évolution envisageables concernant les services et les prestations proposées actuellement par le Home Protestant.

Le projet associatif du Home Protestant met lumière que l'association qui porte le Home Protestant n'est pas et ne se veut pas être une simple structure juridique. Le Home Protestant ne se résume pas à ses statuts. Le Home Protestant possède ainsi une façon de concevoir l'action sociale et l'action partenariale qui lui est propre et qui a été façonnée par des années de pratique et d'expérience.

Cette conception de l'action n'est pas réductible à une liste de valeurs. C'est un état d'esprit.

Cet état d'esprit renvoie à des questions principalement éthiques qui s'inscrivent autour d'un équilibre à trouver entre devoir de protection et devoir d'émancipation des personnes accueillies, entre application stricte de politiques publiques et prise en compte des besoins (souvent changeant) des personnes, entre approche purement technique et militance et aussi entre place des partenaires et convictions associatives. Le projet associatif du Home Protestant se termine par ailleurs par ce paragraphe qui stipule « que notre association propose de poser un principe d'équilibre dont la source serait la personne, sa situation globale et ses besoins, et dont la finalité serait l'adaptation à cette situation et à ces besoins, le tout dans une logique d'amélioration de la situation et de réponse aux besoins ».

En complément de la mise en mots de notre état d'esprit, le projet proposé a également été travaillé pour permettre à notre association – et par extension à ses services et établissements – de pouvoir disposer d'une réflexion en termes d'amélioration autant que de développement des services rendus. Il est à préciser que la notion d'amélioration renvoie à des actions déjà existantes alors que les développements concernent des actions à créer. En termes d'amélioration, autant que de développement, un travail est, en tout état de cause à réaliser pour répondre aux besoins médico-sociaux d'une partie grandissante des publics accueillis. Une réflexion est aussi à engager pour renforcer les interventions en termes de parentalité ou d'appui à l'insertion par l'activité économique. Il est indispensable de préciser que les futurs développements doivent pouvoir préserver ce qui fait le dynamisme des établissements et services du Home Protestant, à savoir la proximité entre les cadres et l'équipe, les liens entre l'équipe et le conseil d'administration, la convivialité d'équipe, l'attention portée à la personne, le professionnalisme dans les réponses apportées .

