



la passerelle

# RAPPORT D'ACTIVITÉS

2017

Assemblée générale  
le 7 mai 2018

Loterie Nationale  
créateur de chances



12, rue de Wasseiges - 4280 Hannut  
Tél. 019/51.31.25 (bureau) - Tél. 019/51.37.85 (aubergement)  
[www.lapasserelleasbl.be](http://www.lapasserelleasbl.be) - [info@lapasserelleasbl.be](mailto:info@lapasserelleasbl.be)  
Agréé par l'AViQ (SRNA 3294 et SLS 3376)

La Passerelle asbl  
Service résidentiel de nuit pour adultes  
Service de logements supervisés



# Table des matières

<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>VALEURS ET MISSIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>RAPPORT D'ACTIVITES.....</b>	<b>7</b>
OBJECTIFS ET DESCRIPTION .....	7
RAPPORT PEDAGOGIQUE.....	9
POPULATION .....	11
TEMOIGNAGES.....	13
<b>PERSONNEL .....</b>	<b>16</b>
<b>ASBL.....</b>	<b>18</b>
<b>CODIR.....</b>	<b>19</b>
<b>RAPPORT FINANCIER .....</b>	<b>20</b>
COMPTE D'EXPLOITATION 2017.....	20
INVESTISSEMENTS.....	21
BUDGET 2018 .....	22
<b>RELATIONS EXTÉRIEURES.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>24</b>

# Introduction

Le 28 avril La Passerelle inaugurerait, dans la joie et la bonne humeur, une nouvelle unité de vie : le « 2 ». C'est à ce numéro, dans la même rue que l'aubergement, que vivent depuis le début de l'année cinq bénéficiaires de logements supervisés.

Augmentation du nombre de personnes accueillies (une manière de répondre modestement au problème du manque de places et du récurrent souci des listes d'attente), mais aussi changement d'horizon pour beaucoup. Cette ouverture a en effet été l'occasion, voulue ou imprévue, de nombreux transferts : admissions à l'aubergement grâce aux places devenues vacantes, déménagements dans les divers logements existants... nous avons totalisé 18 mouvements en quelques mois !

Au-delà de ces inconforts, après une année de fonctionnement, nous pouvons confirmer que cette nouvelle implantation répond parfaitement à sa double fonction de permettre une prise d'autonomie tout en maintenant un cadre sécurisant, par la proximité de l'aubergement. Au niveau des aménagements également, nous avons pu profiter de notre expérience pour penser les lieux au mieux et concrétiser notre slogan : « seul chez soi, mais pas seul dans la maison ».

La Passerelle étend ainsi son panel de formules d'accueil, développant un éventail de possibilités, afin de répondre au mieux aux différences, de personnes, de situations, d'histoires, de projets, de capacités... Ces formules restent complémentaires, s'alimentent les unes les autres, tant au niveau financier qu'organisationnel, qu'au niveau du quotidien des personnes.

2017 fut donc une année mouvementée. Nous devons de l'avoir traversée relativement sereinement grâce aux forces vives en présence : le personnel tout d'abord qui a suggéré, pensé, ratifié, puis porté ce nouveau projet, tout en sachant qu'il n'y aurait aucun moyen humain supplémentaire dans l'immédiat. Il leur a fallu revoir leur organisation personnelle et d'équipe afin de s'adapter à cette nouvelle donne tout en préservant la qualité de l'accompagnement des personnes. Les Conseil d'administration ensuite qui a soutenu ce projet, endossant les risques qu'il comportait. Et enfin les bénéficiaires, bousculés dans leurs habitudes mais enthousiastes face à ces changements.

Le rapport d'activités qui suit, nous l'avons voulu synthétique, histoire de vous livrer l'essentiel, tout en réservant nos ressources et disponibilités pour nos missions principales.

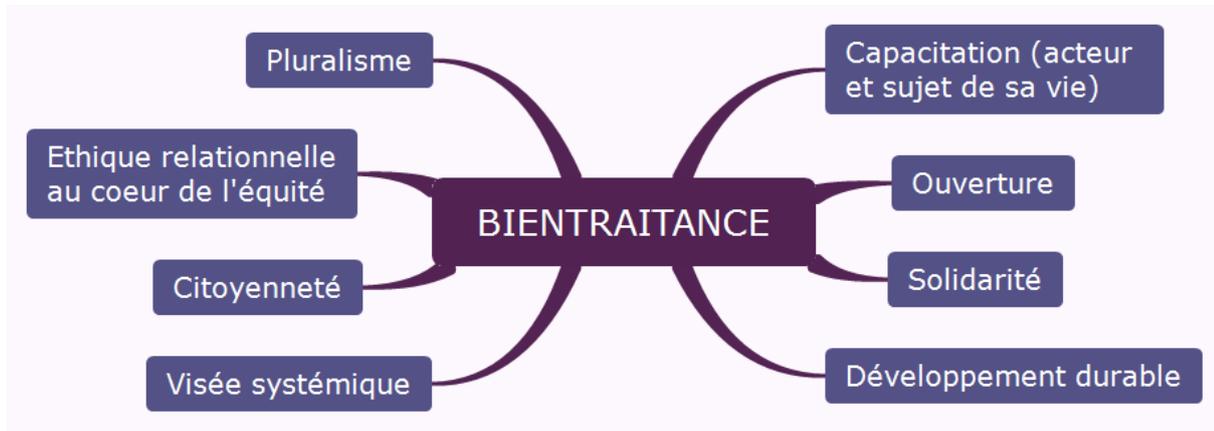
C'est l'occasion de remercier toute l'équipe de ceux qui œuvrent au quotidien, qu'ils soient qualifiés d'éducatifs ou de « non-éducatifs », et qui accompagnent chaque jour des personnes en difficultés, voire en souffrance, dans des situations souvent problématiques quand elles ne sont pas dramatiques, dans un environnement qui devient de plus en plus complexe et hermétique, dans des conditions de travail fréquemment fragilisées... avec beaucoup de professionnalisme, d'humanité, de compréhension et de disponibilité.

Merci à eux pour le travail de terrain, mais aussi pour leur participation active et dynamique aux diverses démarches de réflexion, définition, construction, remise en question.

Un merci tout particulier à Violette Counard qui alimente et guide ce cheminement, depuis tant d'années, le rendant de plus en plus pertinent et efficace, et à Jean-François Servotte qui tient le gouvernail financier et permet à l'embarcation d'affronter les divers climats rencontrés.

# Valeurs et missions

Les valeurs suivantes sous-tendent la création, la gestion, l'organisation et le développement de notre service. Elles se déclinent à tous les niveaux d'actions, de décisions et de relations tant entre les composantes de l'organisation qu'entre celle-ci et l'extérieur.



La **bientraitance** est au centre de toutes nos valeurs. Nous visons à créer et co-construire un climat où chacun bénéficie des conditions favorables pour exprimer ses opinions, ses valeurs et ses croyances ainsi que ses désirs et ses attentes ou ses freins et ses difficultés.

## Ouverture

La diversité est source de richesse ! Nous voulons être un service curieux, pouvoir nous détacher des idées préconçues, des modèles figés. Nous voulons être tolérants, ouverts aux différences, mais aussi ouverts d'esprit, au champ des possibles, à l'innovation.

## Capacitation (acteur et sujet de sa vie)

Nous voulons développer la liberté de choisir, soutenir l'exploration et l'expérimentation des possibles dans le monde où nous évoluons.

Etre acteur de sa vie, c'est prendre conscience de son existence, faire des choix en étant conscient qu'ils ont des effets sur soi, sur les autres et sur la société et en acceptant la responsabilité de ces effets.

## Visée systémique

Nous vivons au sein d'un monde de plus en plus complexe et imprévisible où tout est relié. Au sein de nos services, chacun est vu, perçu, accueilli et compris dans sa globalité de vie avec les facettes multiples de sa subjectivité, ses appartenances à différents systèmes qui interagissent en permanence.

## **Ethique relationnelle au cœur de l'équité**

Notre attente d'équité et de réciprocité est innée. Ainsi, l'éthique relationnelle devient une dimension incontournable de nos relations avec les autres dans le sens où elle tend à « distribuer » de manière équitable (et non égalitaire) les notions d'échange autour du donner et du recevoir dans des principes de complémentarité et de solidarité. Nous éveillons notre vigilance et nous prêtons une attention particulière à inscrire notre organisation, nos actions, nos décisions selon ces principes humanistes où chacun peut valoriser tant ses différences, son altérité que ses ressemblances.

## **Pluralisme**

La neutralité des services à l'égard de toute orientation politique, philosophique et religieuse est la garantie d'un PLURALISME respectant les différences de chacun et l'expression de celles-ci.

La liberté de pensée, de conscience, et de religion est protégée et son expression autorisée, voire encouragée, dans un esprit de droit à la différence et d'enrichissement mutuel, et dans les limites dictées par le respect de la démocratie, de la sécurité, de la santé et de la protection des droits et libertés d'autrui.

## **Citoyenneté**

Chacun doit pouvoir accéder pleinement à la citoyenneté, en exerçant ses droits en toute conscience de ses devoirs et de ses responsabilités. Nous soutenons la participation de chacun à la vie de la cité dans tous ses domaines.

Conscients de l'évolution permanente de la société, nous n'hésitons pas à réagir et à prendre les initiatives nécessaires à la défense de nos valeurs. Les services y prennent une part active, y font entendre leur voix et celle de ceux qu'ils accompagnent.

Nous nous inscrivons dans une démarche de développement durable, respectueuse de l'environnement.

## **Solidarité**

La solidarité, entendue comme le recours à la complémentarité, à la mise en commun des ressources, à l'entraide mutuelle et à la construction de liens, dans le respect des différences et des attentes de chacun, sera encouragée, tant entre les personnes en situation de handicap, qu'entre elles et les autres citoyens, mais aussi au niveau de l'organisation du service et des relations de celui-ci avec son environnement.

# Rapport d'activités

## Objectifs et description

(...) La Passerelle offre des « passerelles » de vie aux personnes déficientes qu'elle accueille au sein de différentes formules de logement que ce soit dans la maison communautaire (lieu d'encrage et de création de liens à ou dans l'un de nos appartements supervisés (lieu d'expérience et d'apprentissage...) ou encore que ce soit au sein d'un appartement « ordinaire » (découverte d'un vrai « chez soi »).

- Elle les accompagne à mieux se connaître et à tenir compte de leurs limites, tout en développant leurs potentialités.
- Elle les accompagne à développer leurs compétences, à faire des choix pour leur vie et à trouver la ou les places qui leur conviennent.
- Elle vise également à promouvoir leurs capacités à « faire » et à « être », et leurs capacités à vivre en tant que citoyen adulte et responsable (être de droits et de devoirs)
- Elle accompagne les bénéficiaires qui le souhaitent et en ont les potentialités, à quitter le système institutionnel et à traverser la Passerelle pour aller de l'autre côté du chemin, dans un logement ordinaire, et prendre pleinement sa place de citoyen. Mais elle aide aussi les personnes qui préfèrent vivre en communauté ou en appartement supervisé, à réaliser leurs projets.

Ainsi, elle accompagne ses bénéficiaires à développer une qualité de vie respectueuse de leurs capacités, de leurs choix et de leurs aspirations, respectueuse également de leur famille, de leur environnement et de la société.

La Passerelle est ouverte sur le monde et invite ses bénéficiaires à y prendre place. Mais elle invite également le monde à leur faire de la place ...

Le nom de « Passerelle » symbolise ce petit (ou ce long) pont, pour passer d'un endroit à un autre. Ou encore, il symbolise la passerelle d'un avion que l'on franchit avant de prendre son envol. (...)

Nos pratiques, nos méthodologies, nos actions éducatives et nos interventions thérapeutiques sont continuellement questionnées, réajustées, évaluées, afin d'accompagner nos bénéficiaires des manières les plus adaptées à leurs besoins, à leurs aspirations et à leur évolution.

La Passerelle développe ses méthodologies de manière à ce que chaque personne puisse devenir petit-à-petit davantage acteur de sa vie et de ses choix, en maintenant, dans la mesure du possible, des relations harmonieuses avec son environnement et ses proches (en évolution eux aussi).

La Passerelle propose trois formules d'accueil :

- **L'aubergement**

La maison d'hébergement constitue le passage obligé avant l'accès aux autres formules. Elle reste l'endroit où la permanence est assurée et où sont centralisés les services généraux.

La maison garde aussi une fonction de lieu d'accueil pour les personnes qui n'y habitent pas/plus, même si un travail est fait pour tenter de favoriser un détachement progressif.

Depuis les divers travaux d'aménagement réalisés les années précédentes, la capacité réelle est de 10 places, dont 7 agréées. Les trois chambres non agréées sont affectées à des séjours de courtes durées (essais, dépannages, visites...).

- **Les logements supervisés**

« Seul dans son logement, mais pas seul dans la maison » tel pourrait être le slogan de cette formule qui permet au bénéficiaire de tenter une expérience de vie en dehors du milieu institutionnel, dans des conditions plus proches d'un logement ordinaire.

Les logements sont, autant que le permette la configuration des lieux, équipés pour favoriser une individualisation optimale. Ils sont cependant situés dans des bâtiments où plusieurs logements sont regroupés et où des locaux communs sont à la disposition des occupants du lieu, afin de favoriser les contacts et la solidarité, et de prévenir les difficultés liées à la solitude.

Le lien avec l'aubergement reste possible. La permanence qui y est organisée est également disponible pour les occupants des logements supervisés.

Deux maisons sont situées dans le centre de Hannut (l'une pour 6 personnes, l'autre pour 3). Un logement de cette dernière est resté vacant une partie de l'année 2017, dans l'idée de supprimer cette place. Ce projet sera revu en 2018 et la place à nouveau occupée.

Deux autres lieux de vie sont situés à proximité de l'aubergement : d'une part deux studios à l'arrière du bâtiment administratif, et d'autre part, la nouvelle implantation inaugurée en 2017, à deux pas de la maison principale, d'une capacité de cinq logements.

- **Le service de transition**

Après le passage en logement supervisé (ou parfois directement après l'aubergement), un suivi momentané peut être programmé pour permettre à la personne de bénéficier d'une aide dans son installation et son organisation, dans un logement qu'elle aura choisi dans la région et pour l'aider également à créer de nouveaux repères et à se détacher progressivement de son référent et de La Passerelle. Cette intervention devrait être de courte durée, car si une aide s'avère encore nécessaire à l'issue de ce service, l'intéressé pourra être orienté, s'il le souhaite, vers un service d'accompagnement, tel INTER-ACTIONS (pour autant que la capacité de celui-ci le permette).

La Passerelle bénéficie d'un double agrément par la branche « handicap » de l'Agence pour une Vie de Qualité (AViQ) :

- Un agrément en « **Service Résidentiel de Nuit pour Adultes** » (SRNA) de 7 places couvre la maison d'hébergement.
- Un autre agrément, en « **Service de Logements Supervisés** » (SLS) de 18 unités reprend les 15 places en logements supervisés, ainsi que trois places en service de transition extérieure.

# Rapport pédagogique

En lien avec les valeurs qui sous-tendent notre travail :

## **1. Nous favorisons la création de liens de bienveillance et de résilience.**

Chaque bénéficiaire est en effet accueilli avec son bagage de vie ; ses croyances, ses valeurs, ses souffrances, ses rêves et aspirations, ses peurs et ses résonnances... ses ressources également. Car les considérer dans sa globalité de vie c'est le respecter et l'accompagner à se développer, à déployer petit à petit son potentiel à renforcer ses ailes pour voyager au travers de la vie.

## **2. Nous accompagnons les bénéficiaires à donner du sens à leur existence, à reconstituer et à inscrire leur histoire de vie sur la ligne du temps : passé, présent et avenir.**

Nous travaillons sur l'articulation de trois temps fondamentaux :

- La ré-appropriation de sa vie et de son passé
- La vie dans l'ici et le maintenant
- Les projets de vie... futures

Ces trois axes de travail ne se succèdent pas dans un ordre chronologique et linéaire. Mais s'interpénètrent et se complètent au fil du temps.

Nous accompagnons chaque bénéficiaire à construire la narration de leur vie de manière à ce qu'ils puissent mieux vivre avec et de manière à ce qu'elle les mène dans un processus évolutif et vivifiant.

## **3. Nous construisons avec les bénéficiaires des projets individuels.**

Chaque expérience est une occasion de s'étonner de soi, d'apprendre et de se surprendre mais aussi de se mettre en mouvement et d'enclencher le voyage vers soi.

Rechercher le sens de sa vie c'est développer le sentiment d'exister.

Au travers d'expériences multiples, nous accompagnons nos bénéficiaires à développer une vie de qualité et ce fameux sentiment d'exister.

## **4. Nous favorisons la mobilisation des ressources familiales, amicales, affectives et institutionnelles du bénéficiaire.**

L'approche systémique offre un outil précieux pour gérer le travail avec les familles des bénéficiaires, car elle permet de mobiliser les ressources familiales, ingrédient indispensable à notre travail. C'est volontairement que nous choisissons le terme « famille », et non seulement « parents » car la fratrie (ou tout autre membre de la famille), nous le savons, peut être une ressource importante pour la personne déficiente, qu'elle soit présente ou non lors de nos rencontres.

Les différentes formes de famille sont prises en compte (familles plurielles : familles d'origine, familles recomposées, familles d'accueil, familles de cœur...) sans hiérarchiser leur importance.

La famille et son histoire nous permet bien souvent de mieux comprendre le sens du comportement du bénéficiaire, ce qu'il met en scène et en acte, au sein de l'institution. Nous découvrons les valeurs, les croyances, la culture de la famille. Nous pouvons dès lors accompagner le bénéficiaire dans son évolution en légitimant son vécu et en l'accompagnant à évoluer doucement et harmonieusement en lui évitant des conflits de loyautés.

La famille a une connaissance unique du bénéficiaire : enclencher un processus de mobilisation des compétences de chacun est extrêmement important et gage de davantage de « réussites ».

Le bénéficiaire est à l'intersection d'au moins deux systèmes : la famille et l'institution (que sa famille soit matériellement présente ou non). Il doit apprendre à vivre avec ces systèmes différents, sans être écartelé entre ceux-ci.

Nous devons éviter les phénomènes classiques de compétitions au profit d'une collaboration créative, même si nos finalités, nos méthodologies, nos croyances sont quelquefois différentes. Nous définissons avec la famille les modalités de nos rencontres. Nous proposons toutefois de nous rencontrer au moins une fois tous les trois mois, en alternance dans le lieu de vie de la famille et à l'institution, lieu de vie du bénéficiaire.

La responsable pédagogique centralise ce travail avec l'éducateur référent.

## **5. Nous favorisons le partenariat avec les services extérieurs.**

La Passerelle ne prétend pas répondre à tous les besoins des bénéficiaires, elle ne se substitue pas aux services existants, mais elle se veut complémentaire et favorise l'ouverture de ses portes sur le monde et complète ses ressources par les ressources de l'environnement.

## **6. Nous développons des actions éducatives, mais aussi des interventions thérapeutiques.**

Nous accompagnons les bénéficiaires à **apprendre** à gérer leur vie au quotidien et à acquérir des compétences pratiques pour s'assumer davantage.

Mais nous développons aussi des **interventions thérapeutiques** dans le sens où nous aidons le bénéficiaire et/ou sa famille à mieux se comprendre et à assumer et développer son projet de vie de façon réaliste et dans le respect des grandes lois de la société humaine.

Nous nous adressons au psychisme du bénéficiaire et/ou de sa famille pour mieux le comprendre et/ou en améliorer le fonctionnement. Nous ne pratiquons pas de thérapie familiale, le contexte institutionnel ne le permet pas et la demande n'est pas celle-là.

Mais nous accompagnons les bénéficiaires à chercher leur intériorité. Nous nous adressons fondamentalement à eux : « Quel sens pourrait-il y avoir à ce que tu dis ou fais ? Que vis-tu ? Que veux-tu ? Qu'espères-tu ? Quelle est ta souffrance ? Comment la représenterais-tu ?... »

Nous accompagnons les bénéficiaires à exprimer leurs souffrances et, malgré elles, à tenter de vivre au sens propre du terme.

Nous travaillons sur des problématiques complexes, comme la maltraitance, les abus sexuels... Nous devons prendre en compte la déficience intellectuelle et adapter nos approches aux capacités des personnes que nous accueillons.

Nous proposons aux bénéficiaires différentes techniques pour les aider à mettre leurs maux en mots et en scène, pour prendre de la distance avec leurs souffrances :

- le dessin,
- le roman familial,
- le géno-sociogramme,
- le conte créatif,
- les objets flottants,
- les jeux de rôle,
- le modelage,
- etc.

Ces techniques et interventions ne s'improvisent pas et nécessitent un processus de formation continuée et de fréquentes supervisions.

## Population

Les données suivantes vont se limiter aux éléments objectifs, observables et transmissibles... qui ne sont cependant que la partie visible d'une réalité beaucoup plus complète, vivante et variée, pour lequel une analyse détaillée serait nécessaire. Ce qui n'est pas envisageable dans ce rapport synthétique.

**Trente** personnes ont bénéficié des services de la Passerelle en 2017.

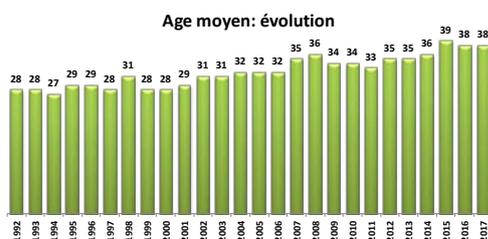
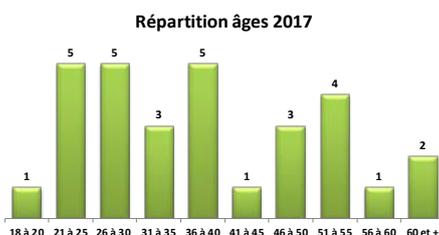
Parmi celles-ci,

- 24 ont été présentes du premier janvier au 31 décembre,
- Deux sont rentrées en cours d'année : une jeune femme dont l'inscription datait de 2014, et un jeune homme inscrit depuis 2016,
- Un ancien bénéficiaire a été accueilli en catastrophe et est reparti après un séjour de plus de six mois,
- Deux sont sorties définitivement, chacune pour rejoindre une structure qui correspondait mieux à leur profil et à leur situation respective,
- Un séjour de type « répit », entamé en 2016, s'est poursuivi en 2017 (avant entrée définitive de l'intéressé peu de temps après) et un séjour « découverte » a commencé fin d'année pour se prolonger en 2018.

Nous avons reçu six personnes pour des visites d'information simple et huit (parfois les mêmes) pour des entretiens d'admission. Notre liste d'attente compte aujourd'hui 4 hommes et 3 femmes (avec des degrés d'urgence divers). De plus, plusieurs attendent la programmation d'un séjour « découverte » avant inscription sur la liste d'attente.

Parmi les 30 bénéficiaires de l'année, nous comptons 16 femmes et 14 hommes.

Les âges oscillent entre 20 et 64 ans, avec une moyenne, identique à celle de l'an dernier, de 38 ans. Les deux nouveaux entrés ont 21 et 25 ans. Les 2/3 de la population ont donc moins de 40 ans.



Les handicaps sont désignés « handicap mental léger ou modéré » (catégorie 111 et 112 pour l'AViQ), selon une répartition égale entre les deux catégories.

Pour ce qui est des revenus, comme l'an dernier, près de 70 % ont pour toute ressource des allocations pour personnes handicapées. Les autres perçoivent allocations de chômage, de mutuelle, allocations familiales, interventions de CPAS ou un cumul de plusieurs sources de revenus. Une seule perçoit un salaire à titre de revenu principal, deux autres ont perçu des rémunérations réduites dans le cadre de stages de formation professionnelle.

Les montants mensuels perçus vont de 413 à 1.683 €, avec une moyenne de 1.174 €. Pour rappel, la part contributive maximale facturée aux bénéficiaires « internes » (en aubergement ou en logements supervisés) est de 35,40 € par jour, soit 1.062 € pour un mois de trente jours. La somme minimale que chacun doit conserver pour ses dépenses personnelles étant de 151,71 € par mois, les revenus en dessous de 1.223,71 € ne peuvent donc assurer la part contributive complète. A titre d'exemple, en décembre, sur 21 factures de part contributive, 9 ont dû être adaptées en raison de revenus insuffisants (soit 43 %).

Les bénéficiaires ont pratiquement tous une activité de jour, à quatre exceptions près. La fréquence de l'activité est cependant très variable, de quelques heures par semaine à un temps-plein.

La formule la plus répandue est le SAJA (Service d'accueil de jour pour Adultes) qui concerne plus d'un tiers du public : les Bleuets à Amay, le Longchamps et Haut-Regard à Waremme. Les autres se partagent entre Utile Ensemble, les activités citoyennes d'Inter-Actions (6), une fréquentation scolaire (3), une formation professionnelle (3) ou un travail (1). La recherche et le maintien d'une activité de jour pertinente reste un des piliers de notre accompagnement et un outil précieux qui contribue à l'épanouissement, l'équilibre, la structuration, le sentiment de valorisation et d'utilité sociale de la personne.

Malgré tout, le taux global d'activité reste faible, puisque l'ensemble des journées ouvrables avec occupation à l'extérieur (hors Utile Ensemble) est de 35 % (pour 36 % en 2016). Le taux de « chômage » est plus important en SRNA, mais c'est là aussi qu'arrivent les personnes en début de séjour et pour qui le temps de recherche d'une activité peut être parfois relativement long.

Le volume global d'occupation a connu une hausse évidente avec l'ouverture de la nouvelle maison et de ses 5 places supplémentaires.

Le taux d'occupation a par contre été inférieur à celui de l'année précédente, pour les raisons suivantes :

- Divers mouvements lors de l'ouverture des nouveaux logements, laissant certaines places inoccupées durant les périodes de transfert,
- Décision de ne plus occuper un des anciens logements supervisés (cette décision sera revue et annulée en 2018)
- Difficulté d'organiser des séjours découvertes durant cette année mouvementée.

Les divers lieux de vie ont été occupés comme ceci :

	HEBERG.	LOGEMENTS SUPERVISES				TOT.BATIMENTS	EXT.	TOTAL
		W9	W2	R.L. 16	R.L. 13			
<b>CAPACITE MAX.</b>								
Nombre de places	10,00	2,00	5,00	3,00	6,00	26,00	3,00	29,00
Nombre de journées	3 650	730	1 825	1 095	2 190	9 490	1 095	10 585
<b>OCCUPATION</b>								
Nombre de journées	3 058	704	1 589	780	2 166	8 297	1 434	9 731
Taux d'occupation	83,78%	96,44%	87,07%	71,23%	98,90%	87,43%	130,96%	91,93%
Occupation moyenne	8,38	1,93	4,35	2,14	5,93	22,73	3,93	26,66

Nous observons un taux d'occupation en baisse pour chacun des lieux de vie, et quasi stationnaire pour les suivis extérieurs. Le taux global était de 100,73 % en 2016 pour 91,93% en 2017.

Le nombre de places étant supérieur aux capacités agréées, l'utilisation des places « officielles » est de 124% en SRNA et de 99,15 % en SLS, ce qui garantit un maintien complet du niveau de subvention.

## Témoignages

### Et si 2017 m'était racontée...

Prendre le temps de s'arrêter pour regarder dans le rétroviseur de l'année qui vient de s'écouler permet de mesurer le chemin parcouru.

Et si comme le disait si bien Claude Péloquin : « écrire, c'est arrêter des parcelles de temps pour les donner. Ecrire, c'est déjà un peu arrêter le temps ».

Je vous invite à nous arrêter juste quelques instants ensemble et à regarder...

La première idée qui surgit c'est la Nouvelle Maison ! Qu'est-ce donc ?

Au départ c'est un prémisse d'idée qui subrepticement se crée, dans nos têtes, un chemin... Mais d'où vient-elle cette idée ? Du constat que nos passerelles, si elles sont nombreuses et complémentaires, ne couvrent pourtant pas tous les besoins rencontrés.

Et oui, tout commence un peu comme une histoire : il était une fois, quelques femmes, qui d'escale en escale, ont déposé leurs bagages pour quelques années au creux de notre aubergement.

De fil en aiguille, elles ont développé leurs potentialités et leur capacité à choisir la destinée des voyages qu'elles désiraient entreprendre. C'est qu'à l'aubergement ça travaille du chapeau et ça réfléchit haut... D'accompagnements en accompagnements, certaines aspirations sont nées... et parmi celles-ci, celle de vivre en appartement supervisé. Oui mais les peurs ont la vie dure et pour ces femmes peut-être encore davantage, en effet leur vie jusqu'ici n'a pas été un log fleuve tranquille. Elles oseraient si... oui mais... peut-être pas loin alors... pas toute seule... avec de l'aide.

Et comme le chemin se fait en marchant, nous avons beaucoup marché tous ensemble : bénéficiaires, famille, équipe pour créer un projet un peu comme du « sur-mesure »...

Et c'est ainsi qu'est né le **2** !

Sous ce numéro se cache une maison plantée à deux pas de l'aubergement et composée de cinq appartements supervisés. Et cette maison accueille depuis mars 2017 cinq femmes

désirant tenter l'expérience de vivre en appartement supervisé tout en créant des systèmes protecteurs comme la solidarité et la co-protection.

Et comme tout bonheur demande à être partagé, la maison a été inaugurée officiellement le 28 avril 2017. Les portes et les cœurs se sont ouverts : visite, échange, discours et verre de l'amitié ! Ce moment d'ancrage important restera longtemps gravé dans le parcours de ces femmes en quête de liberté « protégée ».

Ce challenge a demandé une réorganisation globale du travail. Deux éducateurs (un homme et une femme) se sont engagés pour coordonner le fonctionnement de la maison.

Mais lorsqu'un changement surgit, il entraîne en cascade d'autres effets... changements de référents, déménagements, aménagements, rencontres, échanges, réflexions, réunions, réorganisations et réaccordements avec les autres passerelles... qui forme notre fameuse Passerelle.

L'histoire est belle et la partager nous réjouit mais elle cache aussi des recoins de travail ardu, de complexité et d'imprévisibilité. Notre conseil d'administration nous a écouté, soutenu, valorisé et épaulé pour arriver à relever ce challenge en mariant somptueusement l'économique au pédagogique, qualité émergant de notre système organisationnel et relationnel interactif.

De plus, l'équipe éducative a assumé cet extraordinaire projet sans main d'œuvre supplémentaire mais avec tellement de motivation et tellement de reconnaissance au fond des yeux de chacune de ces femmes qui affichent bonheur et fierté d'y être arrivée.

L'année 2017 c'est encore beaucoup d'autres événements : le départ de l'un, l'arrivée de l'autre, l'évolution extraordinaire de tel bénéficiaire, l'inquiétude face à une régression spectaculaire et la recherche de la fonction et de la signification d'autant de comportements qui paraissent au premier abord contradictoires...

C'est la victoire de tel autre qui a dépassé une difficulté récurrente et le désespoir de celui-ci qui a perdu un parent... C'est autant de moments de vie partagés dans la joie, la tristesse, dans la complicité ou l'adversité aussi quelques fois qui façonnent un travail ancré dans le quotidien au bénéfice du sentiment d'exister.

Merci à tous les passagers non pas de la nuit mais de l'année qui vient de s'écouler, de celles qui vont arriver...

## **Symphonie du 2 à 5 voix**

Chaque femme a pris la parole pour exprimer spontanément dans un coup de cœur ce que représente pour elle la maison et leur appartement supervisé...

Nadège : Moi j'ai essayé de vivre en appartement supervisé à Hannut mais ça n'allait pas, je me sentais trop seule alors j'étais trop tentée d'aller tout le temps chez les voisins... Depuis que je suis au 2, je me sens beaucoup mieux car je suis tout près de La Passerelle. En plus, entre femmes c'est cool, je me sens plus en sécurité. Mon appartement aussi est cool, je dois encore ajouter des petits meubles de rangement mais c'est de mieux en mieux.

On fait de temps en temps des repas communs avec les bénéficiaires du 16, Daniel et Robert. Comme ça ils viennent chez nous et ça les change un peu et nous aussi.

Je vois bien que ça leur fait du bien c'est cool. Daniel, il est plus joyeux, nous deux on s'entend du tonnerre.

Je tonds la pelouse et Maryline aussi. On s'arrange toutes les deux, chacune notre tour. Mais elle, elle n'aime pas faire le coupe-bordure, elle a trop peur, moi pas alors j'le fais. Oui vraiment le 2 c'est cool. Pour moi, mon appartement c'est ma liberté : je peux aller dormir quand je veux, je choisis mon programme tv, je pars, je reviens et en plus comme voisin j'ai La Passerelle... quoi de mieux ?!

Maryline : Pour moi, le 2 c'est ma petite maison, mon petit nid. Je me sens très protégée et très entourée des autres femmes du 2 et Nadège et Olivier nos référents. Mon appartement, il est grand et lumineux et de ma fenêtre je vois La Passerelle. Ah oui, à ma fenêtre, j'ai aussi un nid d'hirondelles et j'aime les entendre chanter. Ça porte bonheur non ? J'aime bien mes deux référents. Je peux recevoir mon amoureux maintenant mais je préviens toujours les autres femmes avant. Oui je me sens plus libre, plus chez moi au 2.

Françoise : Moi je trouve que je m'amuse bien et au 2, mon appartement est vraiment adéquat, ça veut dire que c'est vraiment du luxe parce que j'ai la cuisine avec une plaque avec des boutons comme chez ma sœur, j'ai un four et une cuisine toute équipée... tout ce qu'il faut. Pendant les congés, je fais parfois à manger et le soir je regarde Camping Paradis dans mon salon, beh oui j'ai tous les dvd. L'autrefois, j'ai préparé des quiches avec Nadège ma référente et j'ai invité maman, ma sœur et Violette. On a fait la réunion chez moi, c'était la première fois. Et même que maman a bien aimé et a repris de la quiche pour retourner pour elle et Joseph mon frère tellement elles étaient bonnes. Oui tout ça grâce au 2 alors j'y reste, voilà, c'est chez moi maintenant.

Ariane : Le 2, pour moi, c'est un endroit accueillant, on s'y sent bien. Mon appartement, c'est mon chez moi, ça m'apporte de vivre à côté de La Passerelle et d'avoir mon référent auprès de moi quand j'en ai besoin.

Moi je n'en pouvais plus de vivre en groupe, j'avais besoin d'avoir mon chez moi et du calme. En appart, on est plus libre de faire ce qu'on veut et d'aller où on veut mais on doit quand même prévenir quand on part ou quand on déloge et quand on revient. Maintenant, je peux le dire vraiment, je suis heureuse.

Bénédicte : Je suis contente de vivre au 2 pour avoir mon ménage à moi. Mon appartement est bien et grand assez sauf la salle de bain qui est toute petite, ça oui. Un groupe de femmes c'est l'idéal, c'est mieux je trouve 5 femmes et pas d'hommes. L'ambiance ici est bonne, on s'invite si on veut, voilà.

Et en cœur quelques projets du 2 :

- Le potager en carré...
- Les poules...
- Le salon de jardin avec un parasol et un transat...
- Des jeux extérieurs pour l'été s'amuser...
- Une armoire dans la salle à manger commune...

Et... et ... peut-être un chat ?

Violette Counard  
Responsable pédagogique

# PERSONNEL

Au cours de l'année 2018, les **15 emplois** courants (hors engagements saisonniers) totalisaient **11,91 équivalents temps-plein** répartis comme suit :

FONCTIONS	NOMBRE D'EMPLOIS	TEMPS-PLEINS
Directeur	1	0,50
Responsable administratif et financier	1	0,25
Responsable pédagogique	1	1,00
Educateurs	8	7,50
Secrétaire	1	0,66
Ouvriers	3	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>11,91</b>

6 emplois sont qualifiés de « non-éducatifs » : direction (0,5), responsabilité administrative et financière (0,25), secrétariat (0,66) et personnel ouvrir (entretien et cuisine) soit 3,41 ETP ou encore 29% du volume de l'emploi. Les emplois « éducatifs » représentent 71 %.

Il convient néanmoins d'y ajouter le personnel engagé pour assurer les remplacements durant les vacances d'été. En 2017, trois personnes se sont partagés l'équivalent de 0,56 ETP. Ce qui porte le quota « éducatif » à 73 % pour l'ensemble de l'année.

Il faut aussi tenir compte du recours à un service extérieur (Sémafor ASBL) pour le secrétariat social et la supervision de la comptabilité. La conversion du coût de ces prestations équivaut à 0,23 ETP.

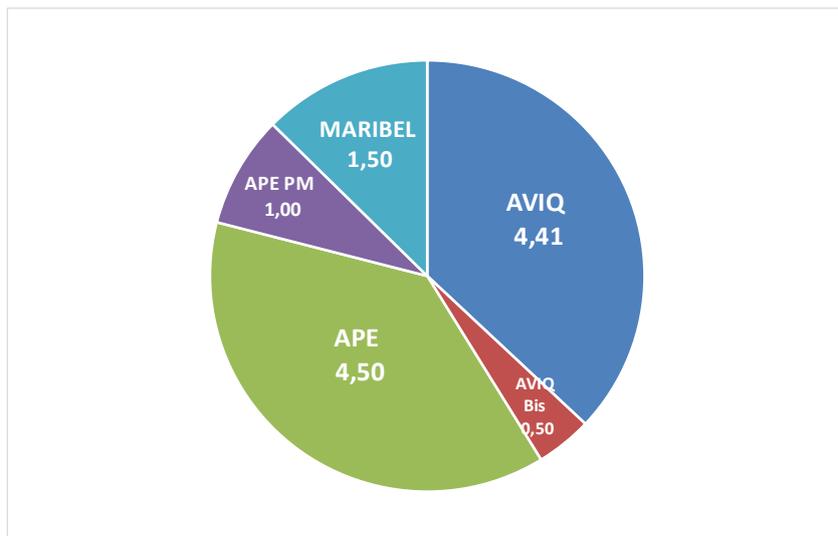
De plus, deux travailleurs ont été mis à disposition par le CPAS de Hannut, pour tout ou une partie de l'année, dans le cadre de l'article 60 (deux temps-pleins partagés avec la Passerelle et le Collectif logement).

Les emplois ont été stables durant l'année, pas de modifications ni dans la répartition des contrats ni dans leur occupation. La seule exception réside dans un congé de maternité entamé l'année précédente qui a donné lieu à un contrat de remplacement.

Les anciennetés dans le service oscillent entre 1,5 et 33 ans, avec une moyenne de 13,57 ans. Quant à l'ancienneté des travailleurs dans le secteur, qui sert de référence au calcul de la subvention, elle était en 2017 de 23 (contre 22 en 2016).

L'équipe telle que décrite a pu être constituée grâce au cumul de diverses sources de subventionnement, liée directement à l'activité ou via des formules d'aides à l'emploi.

Les 11,91 ETP se répartissent comme suit :



*NB. Il s'agit de la ventilation du type d'emploi, les interventions financières n'étant généralement que partielles et complétées par la subvention de l'AViQ.*

Cette combinaison a le mérite de permettre au service de disposer d'une équipe plus complète que celle que nous octroierions les subventions de l'AViQ, et qui, en raison de la petite taille de la structure, serait totalement insuffisante. Il y a un socle incompressible d'heures à couvrir pour assurer les permanences minimales, quel que soit le nombre de bénéficiaires. Il y a aussi la manière dont nous accompagnons les personnes et les groupes, qui nécessitent une disponibilité pour garantir un travail de qualité.

La combinaison des deux agréments et la gestion de ceux-ci par une seule et même équipe constitue également une force, tant par la mise en commun des ressources, que par la complémentarité et la souplesse des démarches.

Précisons néanmoins que si le système fonctionne depuis longtemps, il n'en est pas moins à l'abri d'une remise en question. Le système APE est en cours de révision, l'emploi APE Plan Marshall est lié à une convention à durée déterminée, en principe renouvelable (la prolongation au-delà du 31/12/2017 n'a pas encore été confirmée à l'heure où nous écrivons ces lignes) et l'emploi dit « AVIQ bis » est amené à disparaître lors du départ de la personne qui occupe ce poste.

Afin d'anticiper d'éventuels changements, mais aussi de faire face au surcroît de travail lié à l'augmentation du nombre de bénéficiaires, nous continuons à étudier toute proposition ou possibilité susceptibles de renforcer le cadre.

Ajoutons-y cinq stagiaires : un rhétoricien, un de première, un de deuxième et deux de troisième année de formation éducateur spécialisé.

Terminons par les présentations :

- Jean Dufour (directeur), Violette Counard (responsable pédagogique), Jean-François Servotte (responsable administratif et financier), Sylvie Linard (secrétaire)
- Olivier Charlier, Aurélie Delmelle, Marcelline François, François Léonard, Sophie Léonard, Nadège Rossi, Michel Van Herreweghe (éducateurs)
- Valérie Morreale (éducatrice et responsable administrative)
- Marie-Catherine Fournier (cuisinière), Maryvonne Meresse et Véronique Lejeune (techniciennes de surface), Mario Becker et Louis Mazy (ouvriers d'entretien).

# ASBL

**L'Assemblée générale** annuelle a eu lieu le 3 mai : communication du rapport d'activités, présentation et approbation des bilans, comptes et budgets, et désignation du Conseil d'Administration. Celui-ci a été reconduit à l'identique pour la dernière année du triennat en cours. La composition est la suivante :

Président : Thomas Matelart

Secrétaire : Geneviève Hinnekens

Trésorier : Philippe Gustin

Membres : Luc Bawin, Eugène Debroux, Marc Jadot, Olivier Leclercq, Arlette Thirriard.

Membres représentant la Commune de Hannut : Martine Dantine et Vincent Libin.

Le **Conseil d'administration** s'est réuni huit fois au cours de l'année.

Les divers sujets qui ont été abordés sont les suivants :

- Finances :
  - o Analyse des bilans et comptes 2016 avant présentation à l'Assemblée générale
  - o Analyse et approbation du budget 2018 et réflexions sur les divers points d'attention (heures inconfortables)
  - o Réflexion sur les placements financiers des réserves
- Vision générale :
  - o Evaluation de la fonction de responsable administratif et financier
  - o Poursuite de la réflexion sur l'avenir du service (\*)
- Emplois :
  - o Information sur l'évolution des emplois
  - o Invitation d'un éducateur à présenter son travail
- Logistique :
  - o Clôture des travaux au n°2 rue de Wasseiges et organisation de l'inauguration
  - o Approbation d'un projet de travaux pour la cuisine de l'aubergement en réponse à un appel à projets (ERICH).
  - o Présentation d'un projet immobilier local avec lequel un partenariat pourrait être envisagé pour le déménagement de nos logements supervisés
- Organisation :
  - o Préparation de la rencontre avec le personnel
  - o Retour du groupe communication
  - o Présence et responsabilité du CA lors des 24 Heures Puzzle et remise d'avis sur certaines questions soulevées par le groupe de préparation.
- Relations extérieures :
  - o Organisation de certaines représentations de l'ASBL à des manifestations ou remises de chèques

\* **Note** : la réflexion sur l'orientation future du service, suite à l'annonce du départ du directeur en mai 2020, a été entamée en 2016, et a débuté par une clarification des valeurs de l'association (en commun avec l'ASBL Inter-Actions). La poursuite du travail a été menée avec le CODIR d'abord, puis en demandant à celui-ci d'avancer des propositions. Après un premier retour, le CA a souhaité disposer d'éléments plus complets sur la portée du travail de terrain afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposeront à l'avenir en connaissance de cause. Le CODIR a demandé à être accompagné dans ce travail et a fait appel à Hannelore Schrodh pour une supervision qui a démarré en 2017 et doit se poursuivre en 2018.

L'objectif est de procéder à une évaluation du fonctionnement actuel de manière à définir les orientations futures, à court et à long terme.

# CODIR

Pour rappel, le CODIR (Conseil de direction) est commun à Inter-Actions et La Passerelle. Il réunit le directeur et le responsable administratif et financier, communs tous deux aux deux services, ainsi que les responsables pédagogiques de chacune des deux entités.

Ce groupe de quatre est amené à assister la direction dans les prises de décision qui concernent les deux services, ainsi que de favoriser les relations entre les équipes et le développement optimal de leurs complémentarités.

Le CODIR s'est réuni 12 fois au cours de l'année. La fréquence est généralement d'une fois toutes les trois semaines, hors périodes de vacances. Les réunions ont une durée moyenne de trois heures.

Les sujets suivants ont été abordés au cours de cette année :

Règlement de travail :

L'analyse d'une nouvelle mouture de règlement de travail a été effectuée de façon très détaillée par le CODIR et a donné lieu à des débats sur divers aspects de l'organisation du travail, tels que les horaires, les responsabilités, le secret professionnel. Ce travail s'est étalé sur toute l'année et a abouti à un texte à soumettre pour vérification au secrétariat social, avant approbation officielle.

Réflexions sur divers points liés au travail de terrain :

- Partage d'une réflexion sur les missions de la Croisette (en lien avec la réflexion en équipe)
- Echanges sur les formations en interne et mise en place d'une journée sur la protection des biens et des personnes
- Echanges sur diverses situations de bénéficiaires communs aux deux services, ou demande d'avis d'un service à l'autre pour des situations spécifiques
- Infos sur les admissions, débat sur les listes d'attente, sur les demandes d'un service à l'autre
- Supervision et pilotage de la démarche « diététique » en partenariat avec Sophie Verhaeghe, diététicienne, le CLPF de Huy-Waremme et la participation de représentants des équipes.

Réflexions sur des points d'organisation générale :

- Politique de bien-être au travail : approbation du plan quinquennal et annuel,
- Préparation de l'Assemblée générale
- Evaluation de la fonction de responsable administratif et financier
- Les récoltes de fonds : aspects éthiques, proposition au CA d'arrêter l'Opération gaufres
- Les groupes de travail communs aux deux services : leur utilité, leur fonctionnement
- Les déplacements : réflexion en lien avec l'achat d'un véhicule pour Inter-Actions
- Préparation du team building et de la rencontre avec le Conseil d'administration
- La permanence des responsables pour les vacances
- Présentation des mouvements dans l'équipe et des recrutements
- Réponse à une proposition de travail sur l'ingénierie sociale : élaboration d'un projet (non-retenue).
- Retour des rencontres avec le Collectif logement
- Présentation par une société privée d'un logiciel de communication (PEPS)
- Organisation de la rédaction des plans de formation et de la demande de subvention au Fonds ISAJH
- Présentation des bilans, comptes et budgets avant présentation au CA

Réflexions sur l'orientation des services :

En lien avec la réflexion menée par le Conseil d'Administration, et à la demande de celui-ci, présentation de propositions de pistes à développer pour l'avenir, et notamment pour l'après départ du directeur en Mai 2020. Suite au retour du CA, commencement d'un travail sur les fondements des deux associations, avec le recours à une supervision extérieure entamée fin d'année avec Hannelore Schrodh.

# Rapport financier

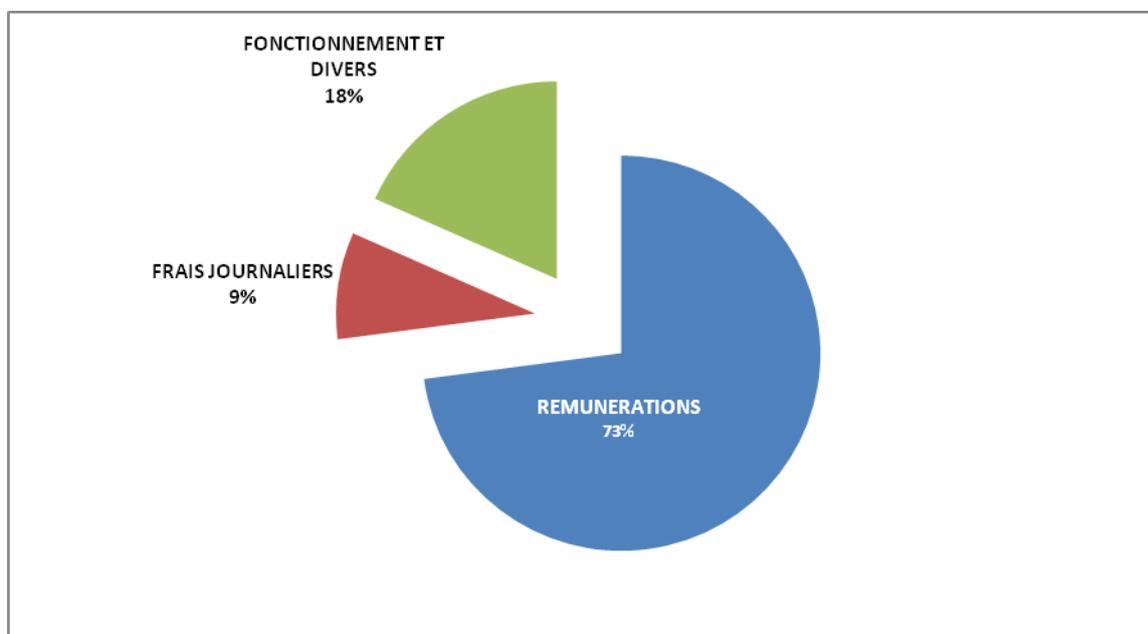
## Compte d'exploitation 2017

Le résultat de 2017 reste déficitaire, puisqu'il se conclut par une perte de 24.650 € (pour 11.110 € en négatif l'année précédente).

L'explication de ce déséquilibre amorcé depuis 3 ans est à la fois occasionnelle et récurrente :

- Les subventions accordées par les différentes autorités publiques suivent partiellement l'évolution du coût de la vie en travaillant avec un système d'enveloppe fermée dont l'impact se fait sentir entre autres sur la subvention des points APE (différentiel de 2,6% constatée sur 3 années entre l'index du point APE et l'indexation salariale).
- D'une manière récurrente, il faut constater que les charges salariales continuent d'augmenter. Une hausse du coût des heures dites « inconfortables » pèse sur le résultat (ancienneté et dotation provision pécule de vacances) vu la compensation partielle de la subvention dédiée à cet effet alors que le nombre d'heures prestées reste stable.

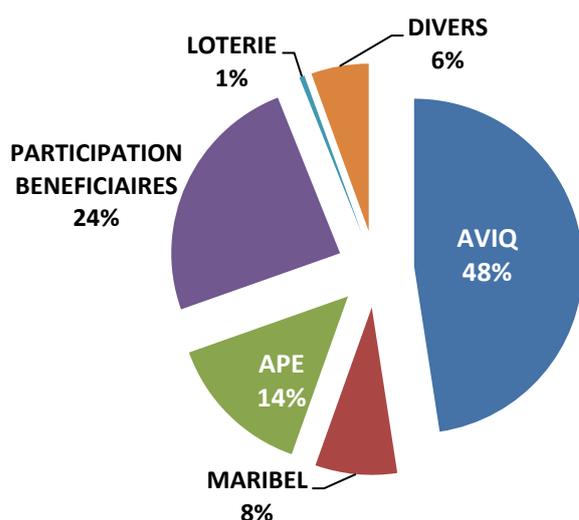
Voir la répartition des charges salariales dans l'ensemble des **1.009.715 €** de dépenses en 2017 :



REMUNERATIONS  
75%

- Afin d'anticiper ce déséquilibre structurel croissant entre le financement public et l'évolution des dépenses et d'assurer la stabilité financière de La Passerelle, la décision d'acquérir la nouvelle maison à Crehen en 2013 et de la transformer en 5 studios supervisés sans moyens humains supplémentaires avec occupation dès février 2017 a permis de répondre à un besoin commun tant humain que financier.

Voici la répartition des **985.065 €** enregistrés en rentrées en 2017



Le détails des bilans, comptes et budgets font l'objet d'une brochure séparée.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RESULTATS	8.688	1853	485	412	4.781	41.276	-3.331	-15.995	-11.110	-24.650
HORS EXCEPTIONNEL	-5.876	-15.817	-15.450	-12.859	-3.126	24.206	-20.013	-29.058	-27.780	-41.739
CASH-FLOW	4.737	-2.741	-2.857	-416	7.952	40.288	-5.211	-11.283	2.392	-7.650

## Investissements

Outre les traditionnels travaux de maintenance et de rafraîchissement des locaux, les principaux investissements ont concerné la finalisation des investissements de la maison nr 2 à Crehen d'un montant de 25.000 €, l'installation d'une nouvelle cuisine dans un des studios de la maison nr 13 rue de Landen d'un montant de 4.000 €, le cablage télécoms (téléphone-TV-internet) des logements supervisés d'un montant de 3.000 €, le remplacement de portes au logement nr 16 d'un montant de 3.000 €

Ces investissements ont pu être réalisés grâce au concours de nos généreux donateurs tels que la société Iinvest (10.000 €), le Rotary de Huy-Waremme (3.216 €), le Lions Club de Hannut (3.000€), le club Soroptimist (1.500 €), le Foyer des Amies (1.000 €) et les nombreux particuliers, que nous remercions chaleureusement par la même occasion.

# Budget 2018

Le budget 2018 présente un mali de 13 547 € et nous amène à creuser certaines pistes de réflexion dont l'objectif est de pérenniser structurellement les activités, soit par :

- La réouverture d'une place au logement nr 16 rue de Landen
- L'exploration d'autres modes de financement alternatifs
- La juste tarification des services

# Relations extérieures

Malgré son profil de « service résidentiel », mais de par un souci d'ouverture maximale vers son environnement, La Passerelle est amenée à établir et alimenter constamment des liens avec les acteurs extérieurs, tant autour du service que de ses bénéficiaires.

Le service est également intégré, en tant qu'organisation représentative, dans divers réseaux et participe activement à la vie associative locale ou régionale.

## COMMISSION SUBREGIONALE

La commission subrégionale de Huy-Waremme est présidée par Jean Dufour. Il fait partie du Bureau qui s'est réuni cinq fois en 2017.

Luc Brouir, bénéficiaire de la Passerelle, est également membre de la commission.

L'année 2017 a connu une modification importante dans la manière de fonctionner, puisque des groupes de travail thématiques ont été mis en place (petite enfance, autonomie, insertion socio-professionnelle et logement). Cette nouvelle méthode résulte, pour la première fois, d'un travail commun entre l'AViQ et les présidents des 13 Commissions. Ceux-ci se sont réunis deux fois, dont une fois au Cabinet de la Ministre des Affaires sociales.

Deux réunions plénières de la Commission ont permis la mise en commun du travail de ces sous-groupes.

## FISSAAJ

Jean Dufour représente le service auprès de cette fédération d'employeurs. Des réunions mensuelles regroupent les membres de l'Assemblée de base de Liège : diffusion d'informations, échanges et prises de position. Parmi les thématiques abordées en 2017, citons les nouveaux arrêtés (SRJ, SAC, contrats d'objectifs), les accords du non-marchand, les actes infirmiers, l'accueil des personnes handicapées étrangères, les APE, et bien d'autres points dictés par une actualité particulièrement riche. Ajoutons-y un travail de réflexion, en petit groupe sur les valeurs de la Fédération, auquel nous avons activement participé.

Nous faisons également partie de la Commission « Milieu de Vie » (initialement pour y représenter les SLS) dont les travaux ont essentiellement été consacrés cette année à l'analyse du nouvel arrêté pour les services d'accompagnement et à ses conséquences (7 réunions en 2017). Des relais vers les groupes de travail de l'AViQ ont été assurés.

Nous avons participé à une Assemblée générale au cours de laquelle a été lancé le chantier de la fusion de la FISSAAJ avec l'UNESSA (qui devrait devenir effective en 2018).

## PCS

Nous participons au Plan de Cohésion sociale de la Ville de Hannut. Jean Dufour en est le vice-président. Une réunion plénière a eu lieu en 2017.

## LOGEMENT

Sophie Léonard participe à la Commission Logement de la Ville.

Jean Dufour fait partie du groupe de pilotage du Réseau Logement de Huy-Waremme coordonné par la Conférence des élus (4 réunions en 2017). Il y représente la Commission subrégionale de l'AViQ. Deux matinées plénières ont été organisées en 2017 sur le thème du logement avec exposés, témoignages et échanges (entre travailleurs sociaux et élus locaux).

Il participe également au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale de l'Agence immobilière sociale AIS'baye.

# CONCLUSIONS

Une année se termine, une autre commence.

2017 aura été celle des grands chambardements : inauguration d'une nouvelle implantation et gestion de tous les remous consécutifs, tant pour les bénéficiaires qui découvrent de nouvelles conditions de vie que pour le personnel qui doit s'adapter à ce nouvel outil mais aussi au surcroît de travail engendré par l'augmentation de la capacité d'accueil.

2018 sera l'année de la stabilisation de tous ces changements. Et nous la commençons avec une bonne nouvelle puisque l'arrivée d'un mi-temps supplémentaire, consécutif à un appel à projets (Fonds Maribel) auquel nous avons répondu en 2016, va permettre d'envisager l'organisation du travail pédagogique avec plus de sérénité.

Mais 2018 et les années suivantes comporteront également leur lot d'incertitudes. De nombreux chantiers sont en cours, dont certains pourraient avoir des conséquences, heureuses ou pas, sur le fonctionnement du service.

Il est question de plans d'objectifs à établir pour des périodes de cinq ans, il est question d'un nouveau mode de subventionnement pour les services résidentiels... et il est aussi question d'une réforme du système des emplois APE... qui constituent 38% de nos contrats. Des changements qui concernent des piliers de notre édifice.

Espérons que tous ces aménagements annoncés soient porteurs de stabilité et de sécurité pour permettre à nos services de poursuivre la mission qu'ils se sont engagés à mener.

Rendez-vous dans un an, même jour, même heure...

