



LES TROIS  
PORTES

RAPPORT  
D'ACTIVITES 2023

(Re)devenir acteur.trice



# Remerciements

Les travailleuses et travailleurs de l'ASBL « Les Trois Portes » font un travail engagé et précieux au quotidien, lequel permet d'envisager une société dans laquelle chacun·e aurait et trouverait sa propre place. Nous remercions chacun et chacune pour leur engagement, leur professionnalisme, la profondeur de leurs réflexions et leur dynamisme ; qualités qui permettent à l'ASBL d'assurer ses missions et plus encore, vers la fin du sans-abrisme !

Nous remercions les membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale pour leur suivi, leurs commentaires constructifs et leur confiance.

A la lecture de ce rapport, vous observerez certainement combien le travail de l'ASBL serait impossible, ou du moins bien fragile, sans l'apport et la collaboration des services partenaires. C'est ensemble que nous performons notre travail d'accompagnement au bénéfice des personnes qui s'adressent à nous.

Merci enfin aux pouvoirs subsidants structurels (Région Wallonne, ONE), aux différentes autres institutions nous permettant l'accès à des subsides dits « facultatifs » mais pourtant essentiels (Relais Social Urbain Namurois, SPP-Intégration Sociale et Loterie Nationale, Fondation Roi Baudouin et ses fonds spécifiques, CPAS de Namur, Solidaris, Ville de Namur) et aux nombreux·euses donateur·trices, associations, entreprises, sympathisant·es dont le soutien est essentiel dans la mise en oeuvre des projets tout particulièrement pour les activités et pour les projets immobiliers et d'amélioration du confort des personnes (nous pensons en particulier aux paroisses de Bomel et de Bonnine, au Fonds Ledocque, au Club Soroptimiste des Deux Sources, à l'Innerwheel, à la loge maçonnique de Namur, à la Fondation IKEA et à divers citoyen·nes organisateur·trices d'événements caritatifs et ventes en notre honneur). Nous remercions également les bénévoles pour leur implication dans l'organisation d'ateliers (atelier couture à la MAFE par exemple).

Sauf mention contraire, les photos sont de Geoffroy Vermeren, avec autorisation d'exploitation donnée par les personnes y figurant.

Le document a été mis en forme par Mathilde Szersnovicz, chargée de projet et de communication, et par Coralie Buxant, Directrice Générale.

# TABLE DES MATIÈRES

A PROPOS DE NOUS.....	6
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	7
S'ADRESSER À L'AUTRE TEL QU'IL EST.....	7
TOUS ACTEURS ET ACTRICES.....	7
S'ADRESSER À L'AUTRE "SACHANT".....	8
DES PÉPITES.....	8
MOMENTS MARQUANTS DE 2023.....	9
LES VALEURS QUI NOUS GUIDENT.....	10
ORGANIGRAMME.....	11
<b>II. POUVOIR D'AGIR</b> .....	12
POUVOIR D'AGIR, DE QUOI PARLE-T-ON ?.....	12
LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR AUX TROIS PORTES.....	13
<b>III. LES SIX SERVICES</b> .....	14
<b>III.1 LA CRÈCHE LA VOLIÈRE</b> .....	14
COMMENT POUVONS-NOUS AIDER L'ENFANT À EXPLORER ET ACQUÉRIR UN POUVOIR D'AGIR ?.....	14
ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES ENFANTS.....	15
<b>III.2 LA MAISON D'ACCUEIL POUR FEMMES AVEC OU SANS ENFANTS [MAFE]</b> .....	19
EN MAISON D'ACCUEIL POUR FEMMES ET/SANS ENFANTS, EN QUOI L'ACCOMPAGNEMENT VA SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR ?.....	20
COMMENT FAVORISE-T-ON L'AUTONOMIE ET L'EMPOWERMENT, LORS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS AU SEIN DE LA MAFE ?...20	20
ET AU NIVEAU DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ?.....	22
EN CONCLUSION.....	23
MVC LÉANNE.....	23
<b>III.3 LA MAISON D'ACCUEIL POUR HOMMES [MAHO]</b> .....	25
OPÉRATIONNALISATION DU CHANGEMENT D'ADRESSE.....	25
LES ACTIONS EN 2023.....	25
LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	27
ET 2024 ?.....	27
AUTONOMISATION ET POUVOIR D'AGIR.....	28

QUELQUES MOTS DES HÉBERGÉS.....	29
QUELQUES MOTS D'UN STAGIAIRE EN TROISIÈME ANNÉE DE BACHELIER SOCIO-ÉDUCATIF.....	29
EN CONCLUSION.....	29
<b>III.4 Le service de stabilisation / Housing First [2R]</b> .....	<b>31</b>
LES ACCOMPAGNÉ.ES AU POUVOIR !.....	31
EN QUELQUES CHIFFRES, 2023 C'EST.....	32
QUOI DE NEUF EN 2023 ?.....	32
ET ELLES, LES PERSONNES CONCERNÉES, QU'EN PENSENT-ELLES ?.....	32
NOS DÉFIS ET ABITIONS POUR 2024.....	33
<b>III.5 LES MAISONS DE VIE COMMUNAUTAIRES [MVC]</b> .....	<b>36</b>
EN 2023, AU REGAIN ET AU POVORELLO.....	36
QUELQUES MOTS DES HÉBERGÉS.....	36
QUELQUES MOTS DE L'ÉQUIPE.....	36
LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES EN 2023.....	37
2024 OFFRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES.....	37
<b>III.6 Le service mobile d'accompagnement en logement [SMAL]</b> .....	<b>38</b>
EMPOWERMENT ?.....	38
VUE D'ENSEMBLE SUR 2023.....	40
<b>IV. BILAN DU COMITE DE DIRECTION - ANNEE 2023</b> .....	<b>41</b>
<b>V. PLAN D'ACTION DU COMITE DE DIRECTION - ANNEE 2024</b> .....	<b>43</b>



# À PROPOS DE NOUS

## NOTRE ADN



### NOTRE MISSION

#### Accompagner l'autonomisation et l'insertion durables

Depuis 1982, l'ASBL Les Trois Portes assure accueil, hébergement et accompagnement en logement à toute personne en situation de grande précarité, en vue de son autonomisation et de son insertion durables.

L'acteur est la personne accompagnée. Ses propres ressources sont valorisées et ses choix sont respectés. Nous adaptons notre offre de service aux spécificités et besoins du public rencontré.



### NOTRE VISION

#### L'inclusion de chacun dans la société et une plus grande justice sociale

Convaincus qu'il existe des solutions structurelles permettant de prévenir, de réduire, voire d'éradiquer l'exclusion sociale, nous sommes résolus à être une partie de la solution.

Nous tentons d'offrir les conditions de base adéquates (accueil, hébergement, accompagnement en logement) au déploiement de l'autonomie des personnes en situation de fragilité (« re-capacitation » ou « empowerment ») et, par-là, leur inclusion la plus durable possible dans la société.



## NOS VALEURS

- ▶ **Respect et valorisation de l'autre** : Une attention individuelle soutenante.
- ▶ **Optimisme** : Orientés solutions.
- ▶ **Coopération** : Ensemble dans un but commun.



## NOS RESSOURCES

- ▶ **Capital humain** : Complémentarité des expertises, posture réfléchie, pilotage stratégique.
- ▶ **Capital matériel** : Subsidés structurels, soutien historique de l'ASBL Arche d'Alliance de Namur (propriétaire des bâtiments) et dons.
- ▶ **Capital réputationnel** : Validation et contrôle des missions par agréments, 50 ans d'histoire.
- ▶ **Capital relationnel** : Acteur en réseaux.

L'ensemble de ces ressources nous permet de réagir face aux difficultés rencontrées et d'initier des innovations sociales.



## NOS ACTIONS

- ▶ Maison d'accueil pour hommes / femmes / enfants
- ▶ Maison de vie communautaire
- ▶ Housing first
- ▶ Accompagnement mobile en logement
- ▶ Crèche

### ASBL LES TROIS PORTES

- ▶ [info@troisportes.be](mailto:info@troisportes.be)
- ▶ [www.troisportes.be](http://www.troisportes.be)
- ▶ <https://www.facebook.com/troisportes>

# I. INTRODUCTION

« Ne mettez jamais la clé de votre bonheur dans la poche de quelqu'un d'autre »

## S'ADRESSER À L'AUTRE TEL QU'IL-ELLE EST

Il y a quelques mois, un monsieur hébergé chez nous me croisait dans les couloirs. Il m'explique être déjà venu il y a quelques années et être ensuite repassé par la rue. Il me dit avoir constaté un changement ici : « avant je vous la faisais à l'envers ». Monsieur raconte qu'il consomme de l'alcool, beaucoup, ainsi que certaines drogues et qu'il nous le cachait lors de son dernier séjour. Avant, « on tournait autour du pot » me dit-il. Mais maintenant « il n'y a plus de tabou, vous avez changé, on peut vraiment parler ». Il conclut en disant que cette fois ça sera son dernier séjour aux Trois Portes.

Ce témoignage m'a touchée.

J'aime penser qu'il ne s'agit pas d'une situation isolée et que nous avons vu juste en initiant un tournant dans la pédagogie institutionnelle des Trois Portes.

Depuis plus de deux ans maintenant, nous nous sommes effectivement engagé·es à changer notre manière de nous adresser aux personnes qui frappent à nos portes. Nos deux précédents rapports d'activités détaillent cette campagne « changement d'adresse », ses intentions et son opérationnalisation. Repenser la posture au quotidien, oser innover, guidé·e par l'autre, ses ressources, son rythme et ses envies, dans une visée d'impact durable, ce n'est pas simple. Nous avons éclairé les freins dans le rapport d'activités 2022.

Cette fois-ci, en regardant dans le rétroviseur de l'année 2023, nous observons un panel de nouvelles pratiques. Nous les avons souhaitées et soutenues par le cadre mis en place (élaboration de l'ADN : missions/vision/valeurs, formations, supervisions, journées pédagogiques,...) mais elles dépassent largement les attentes. Les initiatives éclosent. Les constats sont enthousiasmants.

## TOUS ACTEURS ET ACTRICES !

Les différents Règlements d'Ordre Intérieurs de nos maisons d'accueil ont été relus et réécrits à la lumière de notre nouvel ADN. Le Comité de Direction en a proposé un seul, commun à toutes les maisons. La liste interminable (et peu engageante) d'interdits a laissé place à quelques articles indispensables. Le reste est soumis à discussion et décision d'équipe, en impliquant l'intéressé·e. Chacun·e est acteur·trice.

Ce nouveau cadre a déstabilisé quelques travailleurs et travailleuses. Quelques-un·es le sont encore et les associer aux mutations est un de nos challenges 2024.

Le changement d'adresse touche au rôle du·de la travailleur·euse dans sa relation à l'autre.

« Ni policier, ni sauveur, ni militant ! » lit-on dans la théorie du Développement du Pouvoir d'Agir au sujet des travailleur·euses sociaux·ales . Mais quel est alors encore ce « pouvoir d'agir » du·de la travailleur·euse social·e (et de la puéricultrice) ?

Certain·es parlent de « passeur » ou de « relais ». Nous aimons utiliser le terme « accompagnateur·trice ».

Ce qui présuppose de rejoindre l'autre dans son propre cadre de référence ; de mettre en veilleuse ses propres désirs pour l'autre, ses propres normes aussi, voire même celles de la société.

Et ce n'est évidemment pas toujours simple. Où mettre le curseur lorsqu'on perçoit un danger pour autrui ou pour la collectivité ? En particulier lorsqu'il s'agit d'une maman ou d'enfants. Quelle est notre responsabilité professionnelle et institutionnelle ? C'est souvent au nom de la sécurité de la collectivité que nous devons malheureusement mettre fin à une collaboration.

Face aux situations-problèmes rencontrées, nous allons, cette année, poursuivre la réflexion et tenter de modéliser des solutions sécurisantes pour toutes et tous (personnes accueillies et travailleur·euses), tout en laissant une marge de manœuvre permettant l'adaptation singulière.

## **S'ADRESSER À L'AUTRE « SACHANT »**

Les personnes que nous accompagnons nous invitent à proposer des alternatives et les proposent parfois elles-mêmes. C'est impressionnant ce qu'il se passe lorsqu'on écoute l'autre, cet expert de lui-même ! Lorsque le·la travailleur·euse ne sait plus quel rôle tenir... et s'il·elle en parlait à l'autre ?

« Je ne sais pas quoi faire de ce que tu me dis ». « Je suis touché·e par ce que tu me dis ». « Attends-tu quelque chose de moi en fait ? » ; « Pourquoi me dis-tu cela, maintenant, à moi ? ». La métacommunication est souvent un outil qui sauve de situations sociales où les rôles sont flous et se mêlent.

Au 2R, confronté pour la première fois à une personne consommatrice d'héroïne, l'équipe a « fait profil bas » et a écouté les explications de cette personne sur le produit, ses réactions, son vécu, ses habitudes. Le « sachant », c'était l'autre. Et la confiance s'est installée.

On ne peut pas se tromper de rôle lorsqu'on part de l'autre.

## **DES PÉPITES !**

L'année 2023 est truffée d'exemples illustrant notre détermination à accueillir l'autre tel qu'il est, là où il est maintenant.

Nous impliquons de plus en plus les personnes accompagnées dans la définition des problèmes et dans la recherche des solutions. Et se tromper fait partie du processus. Il reste du chemin, mais celui tracé est déjà pas mal intéressant !

Ce sont ces petites pépites que vous allez découvrir dans les prochaines pages.

Je vous en souhaite une belle lecture !

Coralie Buxant, Directrice Générale

## MOMENTS MARQUANTS DE 2023

2023	
<b>JANVIER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en ligne du nouveau site web : <a href="http://www.troisportes.be">www.troisportes.be</a></li> <li>Présentation de l'ADN (missions/vision/valeurs), validé par le CA, à tous les travailleurs et travailleuses en réunions d'équipes.</li> <li>Clap de fin pour les colis alimentaires du SMAL (se recentrer sur ses missions et accompagner vers les services dont l'aide alimentaire est une mission première).</li> <li>Idem pour le 2R qui cessera au fur et à mesure de 2023 de proposer l'aide alimentaire.</li> </ul>
<b>FEVRIER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveau Règlement d'Ordre Intérieur, commun à tous les sites d'hébergement (= mise en œuvre du changement d'adresse).</li> <li>Signature de la Charte « cantine durable » pour la crèche, en vue de l'obtention du label. Et déjà : achats d'aliments Bio et/ou locaux, avec intervention d'un subside.</li> <li>Inspection de la RW à la MAFE et en MVC (les nouvelles places créées à la MAFE suite aux travaux sont agréées, de même que les 12 nouvelles place MVC rue Léanne).</li> <li>Inauguration de la Maison de l'Habitat (projet Ville auquel le SMAL participe activement par des permanences).</li> </ul>
<b>MARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspection de la RW en MAHO.</li> <li>Visite des Pompiers en MVC.</li> <li>Formation <i>sharepoint</i> pour le comité de direction et le service support administratif.</li> </ul>
<b>AVRIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation pour tout le personnel : la Réduction des Risques en toxicomanie (= mise en œuvre du changement d'adresse).</li> <li>Rénovations et rafraîchissements des maisons MAHO, tout au long de l'année.</li> </ul>
<b>MAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démission du Directeur financier (Marc Allington).</li> <li>Hélène devient administratrice de l'ASBL Les Caracoleurs.</li> </ul>
<b>JUIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clap de fin pour le club de mini-foot « Concordia Bomel ».</li> <li>AG (13/06)</li> <li>Accès à la fonction d'administratrice de la Fédération AMA pour notre Directrice Générale.</li> <li>Parution de notre semestriel d'été avec des pages supplémentaires : on aime partager avec vous !</li> </ul>
<b>JUILLET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation du dossier pour le litige nous opposant au SPF Finances (perte de l'agrément permettant la déductibilité fiscale des dons).</li> </ul>
<b>AOÛT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction du projet pour le « Territoire Zéro sans-abri ».</li> <li>Travail sur les outils institutionnels de la MAFE (en regard des lunettes, des valeurs...)</li> </ul>
<b>SEPTEMBRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Journée du personnel à Mozet, avec deux intervenants bruxellois invitant à la réflexion, et après-midi détente sous le soleil.</li> <li>Accueil du premier hébergé avec son chien sur le site de l'Horloge. Mise en place des comptes gérés (plus de guidance budgétaire, moins de « main mise » sur les revenus des personnes hébergées = mise en œuvre du changement d'adresse).</li> <li>Modification de la procédure de facturation des nuitées (redéfinition des rôles, les travailleurs sociaux ne représentent plus l'ASBL sur le plan financier = mise en œuvre du changement)</li> </ul>
<b>OCTOBRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sollicitation d'Infirmiers de Rue pour participer à un grand projet de 30 logements rue de Bruxelles.</li> <li>Obtention du Prix Solidaris pour notre lutte contre les inégalités sociales à la MAFE.</li> <li>Création d'un fonds interne permettant de prêter de l'argent aux ménages que nous accompagnons pour faciliter leur aménagement décent en logement (subvention de la Fondation Roi Baudouin).</li> </ul>
<b>NOVEMBRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention d'un financement de la Loterie Nationale pour l'installation d'un module de jeux extérieur à la crèche.</li> </ul>
<b>DECEMBRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décès tragique de Geoffroy Dessambre.</li> <li>Rencontre avec l'ASBL Gîte de Belgrade qui possède des maisons et envisage nous en faire don.</li> <li>Engagement de la nouvelle Directrice financière (Stéphanie Rollin).</li> <li>Engagement de la nouvelle chargée de projet/com à la succession de Coline ; maintien de ce poste support transversal (Mathilde).</li> <li>L'équipe de l'Horloge suggère d'arrêter le couvert. Nous avons ainsi une maison avec gîte (Horloge), l'autre avec gîte et couvert (Carrières). Le projet sera évalué.</li> <li>Fin de la convention partenariale crèche-CPAS (nous ne disposons plus de moyens supplémentaires pour l'accueil des familles au RIS/CPAS Namur).</li> </ul>

## LES VALEURS QUI NOUS GUIDENT

Au quotidien, chaque travailleur·euse des Trois Portes est invité·e à adopter une posture intégrant :

▶ **Respect et valorisation de l'autre : Une attention individuelle soutenante.**

L'adulte ou l'enfant que nous accompagnons est considéré comme un sujet à part entière, acteur de son propre processus d'autonomisation. Nous le considérons sans jugement et avec bienveillance.

Nous valorisons ses propres ressources et soutenons leur déploiement (« re-capacitation » / « empowerment »), dans le respect de son rythme, de ses désirs, de ses besoins, de ses décisions.

De la même manière, au sein de chaque équipe et dans le travail en réseau, chaque travailleur·euse des Trois Portes est invité·e à un respect mutuel reconnaissant les atouts que chacun apporte au sein de la dynamique d'équipe et partenariale.

▶ **Optimisme : Orientés solutions.**

Dans la relation individuelle d'accompagnement, la recherche de leviers et de solutions adaptées, les plus durables possibles, prévaut. Le travailleur met en place une dynamique positive et soutenante.

De la même manière, puisque nous refusons de considérer la pauvreté, le sans-abrisme et l'exclusion sociale comme des fatalités, nous orientons notre énergie et nos compétences vers la recherche de solutions structurelles efficaces.

▶ **Coopération : Ensemble dans un but commun.**

Le travailleur est le partenaire de la personne accompagnée qui le guide. En l'accompagnant, nous ne faisons pas à sa place mais nous allons avec elle quelque part.

Nous collaborons avec des multiples partenaires professionnels, mais aussi avec le propre réseau de la personne accompagnée, dans un but commun.

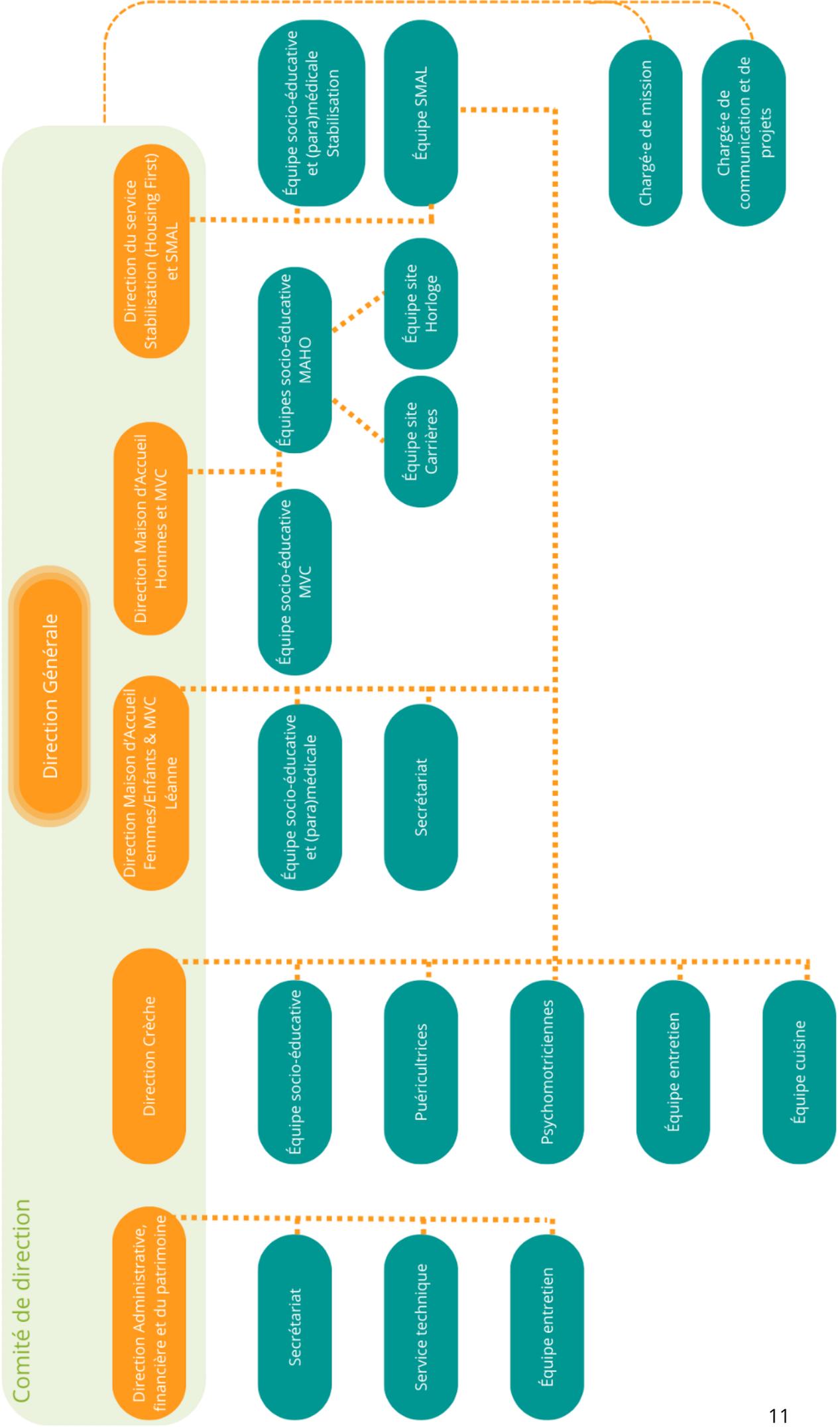
Nous soutenons l'apprentissage par les pairs.

Nous considérons les autorités publiques, les médias et la société civile comme des alliés nécessaires et complémentaires à l'accomplissement de nos missions et à l'atteinte de notre visée.



ASSEMBLEE GENERALE

CONSEIL D'ADMINISTRATION



## II. POUVOIR D'AGIR

### POUVOIR D'AGIR, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Nous pouvons nous référer à la pensée de Yann Le Bossé, professeur à l'Université Laval à Québec et théoricien du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC). Il le définit comme « *Un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou le collectif auquel elles s'identifient* ». <sup>1</sup> En anglais, c'est le terme *empowerment* qui est utilisé.

Les notions de pouvoir d'agir et d'*empowerment* font partie d'une histoire riche et diverse. Mais le processus de DPA-PC de Yann Le Bossé s'est construit sur le constat des incapacités des travailleur·euses à répondre aux demandes de leurs client·es, car les individus ne rentraient pas dans les cases normées proposées par l'institution. Les réponses du secteur social n'étaient pas adaptées car elles excluaient les personnes accompagnées du processus. En effet, le processus de DPA-PC veut proposer une alternative aux deux grands courants de pratiques du secteur social.

Le premier courant peut être appelé « l'hypothèse des carences »<sup>2</sup>, qui postule que les personnes qui ne parviennent pas à s'intégrer dans les différents systèmes sociétaux, manquent de quelque chose. Elles devraient s'en sortir si nous comblons ces carences (ex : une formation pour trouver un emploi). Le problème de cette approche, c'est qu'elle met complètement de côté le caractère structurel et systémique des situations dans lesquelles les personnes se trouvent (ex : discriminations à l'embauche, manque d'emplois). La personne accompagnée est exposée à un haut risque d'échec et elle devra porter le stigmate de ne pas y être parvenu, malgré l'aide apportée (ex : les chômeur·euses ne veulent pas travailler).

Le deuxième courant, au contraire, s'intéresse exclusivement aux origines structurelles et systémiques des problèmes rencontrés par les personnes. Yann Le Bossé appelle ce courant « l'hypothèse du grand soir ». L'accompagnement individuel et personnalisé n'est pas envisagé car seul les changements structurels sont salvateurs. Les personnes accompagnées par ces services sont invitées à se mobiliser collectivement pour faire changer les choses. Les personnes doivent attendre un changement structurel pour voir leur situation s'améliorer.

Le DPA-PC se distancie de ces deux approches car il propose de se pencher sur ce qui est important pour la personne à un certain moment. Il propose de partir des choix et ressources des personnes accompagnées, plutôt que de les appréhender par le biais de leurs carences.

Les travailleur·euses se mettent au service du développement du pouvoir d'agir des personnes qu'ils-elles accompagnent, cherchant les opportunités de soutenir des capacités et proposant le contexte et le cadre les plus favorables possibles à ce développement.

La posture des travailleur·euses passe de sachant à accompagnateur·trice. Pour Yann Le Bossé, ils-elles deviennent même des passeur·euses, au sens où ils-elles aident à s'affranchir d'obstacles. Ce qui est au centre c'est le projet vers un mieux être choisi par la personne accompagnée, à un moment "T". Ce processus demande aux travailleur·euses de faire preuve de créativité pour sortir des réponses standardisées.

1. F.DEFERT. *La formation au DPA-PC : une perspective interactionniste et stratégique porteuse de sens pour les professionnels et les personnes accompagnées*

2. Y.BOSSE. *L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir : une alternative crédible ? (anas.fr)*

Les travailleur·euses sortent de leur propre impuissance en abandonnant leur posture de puissant·e, de prescripteur·trices de mieux être.

Si ce processus de reprise de pouvoir sur sa vie est nécessaire pour les personnes accompagnées, c'est que ce pouvoir leur a été enlevé ou a été perdu. La démarche du DPA-PC s'appuie sur le postulat que les structures et les individus interagissent, les structures forgent les individus et les individus influent sur les structures. Nos existences sont modelées par ces rapports de pouvoirs qui peuvent nous priver de nos ressources et nous apprendre l'impuissance. Par exemple les discriminations, en tant que phénomène systémique et structurel, coupent les individus de leurs capacités. Le DPA-PC opère une approche psycho-sociologique en postulant que rien n'est totalement psychologique et rien n'est totalement sociologique. La démarche de DPA-PC consiste à aller chercher les espaces de libertés et les marges de manœuvres à l'intérieur des structures.

## LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR AUX TROIS PORTES

La notion de développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités trouve un écho particulier au sein de notre institution, et ce d'autant plus depuis le lancement de la campagne 'Changement d'adresse'. En effet, le choix institutionnel de s'adresser autrement aux personnes que nous accompagnons a permis de créer un terreau favorable à la démarche de DPA-PC. Notre mission d'accompagner l'autonomisation et l'insertion durable, se réalise grâce à la référence commune à certaines balises et valeurs : « *Les équipes pluridisciplinaires accompagnent pour une durée déterminée (maisons d'accueil et crèche) ou indéterminée (nos autres services) chaque processus singulier d'autonomisation dont l'acteur est la personne accompagnée. Ses propres ressources sont valorisées et ses choix sont respectés. Par autonomisation, nous entendons : Être capable de mobiliser et de déployer les ressources internes (compétences propres) ou externes (amis, familles, professionnels...) nécessaires pour l'accomplissement d'une démarche, d'un objectif. Il ne s'agit donc pas d'être auto-suffisant mais bien de (re)prendre un certain « pouvoir d'agir » sur sa propre vie (empowerment).* »<sup>3</sup>

Et il n'y a en fait, pas de changement d'adresse effectif sans le développement du pouvoir d'agir. Ce changement d'adresse a été l'occasion pour les équipes d'effectuer un gros travail de remise en question et de prise du recul sur leurs habitudes de travail. Ce rapport d'activités est une trace de cette mise en chantier mais aussi la mise en lumière du déjà là « DPA-PC ».

Mathilde Szersnovicz

## III. LES SIX SERVICES

### III.1 La crèche la Volière

#### COMMENT POUVONS NOUS AIDER L'ENFANT À EXPLORER ET ACQUÉRIR UN POURVOIR D'AGIR ?

Le plus important pour le tout petit est qu'il sente un regard soutenant, un langage bienveillant et encourageant. En crèche, nous pouvons inviter l'enfant à explorer les possibles, à essayer de trouver une solution par lui-même lorsqu'il est en difficulté. Par notre présence, nous pouvons lui garantir une sécurité physique et affective, qui le rassurera tout au long de son parcours en crèche et lui donnera de l'assurance pour aller de plus en plus loin.

Nous avons choisi de vous présenter quelques situations pratiques où nous estimons que l'enfant a l'opportunité d'exercer un pouvoir d'agir.

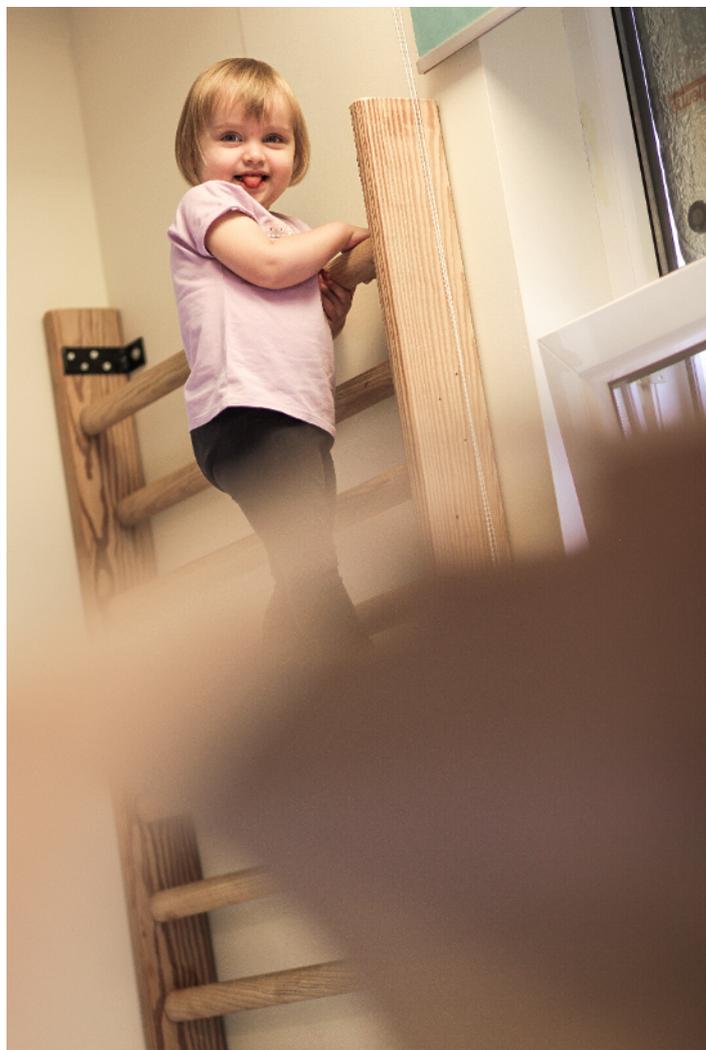
Nathalie et Sara de la section des Papillons, nous témoignent ce qu'elles mettent en place au quotidien pour favoriser l'autonomie de l'enfant, tout en restant à ses côtés pour respecter son développement et son envie de faire seul « Moi je » « Moi tout seul ».

Une boîte de mouchoirs est disponible en section avec une petite poubelle. Si l'enfant a le nez qui coule, nous l'invitons à aller chercher un mouchoir et le jeter.

Au sein de la section se trouve un escalier qui permet à l'enfant de grimper jusqu'au plafond, puis de redescendre. Les enfants explorent selon leur témérité et gèrent la hauteur. Un coussin au sol amorti la chute au besoin. La seule règle imposée « pas plus de trois à la fois ».

Les enfants se lavent les mains avant et après le repas. L'utilisation du savon 'pousse-mousse' invite à de la dextérité, avant de se frotter les mains. Prendre soin de se laver la bouche devant le miroir à côté des lavabos amène au respect de soi. De même que le brossage des dents, qui est pratiqué 1X par mois.

Au niveau de l'espace hygiène, nous invitons l'enfant à se déshabiller seul, à retirer son lange lui-même. Si l'enfant va sur le petit pot, une petite boîte de mouchoir est également à sa disposition pour s'essuyer. Il monte ensuite sur un marchepied pour être à bonne hauteur et tirer la chasse.



## ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES ENFANTS

Au départ, certaines de ces actions sont prises pour un jeu, mais bien vite l'enfant le fait sérieusement et avec beaucoup de responsabilité.

Nous observons son développement et ses envies de faire seul « Moi je » « Moi tout seul », pour saisir le bon moment.

Nous lui accordons notre confiance en l'invitant à nous montrer ses aptitudes à gérer la situation. Lorsqu'il partira à l'école, ces gestes seront bien maîtrisés, ce qui facilitera certainement son intégration.

Sur leur lit, à la place du sac de couchage, nous avons installé des couvertures, ainsi l'enfant ne dépend pas de nous pour s'installer ou se lever.



L'ONE nous invite à considérer l'enfant comme un acteur au sein des collectivités, et à lui en donner les moyens. Nos échanges avec la coordinatrice 'accueil' et les formations que nous suivons nous ont invités à nous questionner, en équipe. Et des changements se sont mis en place dans nos pratiques.

A table, les enfants mangent avec une fourchette ou une cuillère et ils peuvent se resservir eux-mêmes. Nous mettons à disposition un petit bol avec les aliments et une cuillère à soupe pour puiser. Il en va de même pour l'eau, ils ont une petite carafe lorsqu'ils sont à table, afin de se resservir eux même. En dehors du temps de repas, ils ont une gourde à disposition ainsi ils ne dépendent pas de l'adulte s'ils ont soif ...

L'aménagement de l'espace de jeu a aussi été repensé. Nous avons davantage mis en évidence des séparations de l'espace par des petites étagères. En désignant plus d'espaces symboliques avec du matériel à la portée de l'enfant dans des paniers, nous favorisons l'envie de jouer de chacun et selon son rythme.



Un espace doux avec des coussins, couvertures, délimité par une étagère contenant des paniers. Chaque panier contient des poupées, des accessoires que l'enfant peut prendre par lui-même. Il y a aussi une bibliothèque avec des livres à disposition.

Un espace dinette avec des cuisinières en bois et une étagère avec des paniers accessibles

toute la journée contenant des ustensiles, des assiettes, des fruits et légumes, ... à proximité des tables pour jouer.

Un troisième espace délimité pour les voitures et petits bonhommes. Tous ces jeux restent à disposition des enfants toute la journée et nous les invitons à les ranger quand ils ont fini de jouer.

L'ONE sollicite un plan de développement de la qualité pour les 5 années à venir. L'un de nos objectifs sera d'améliorer l'utilisation de nos espaces extérieurs. En sortant d'une formation donnée par les CEMEA, Sara a intensifié les sorties des enfants et insufflé de nouvelles pratiques au sein de la crèche.

Par beau temps, les portes de la section restent ouvertes toute la journée sauf au moment de la sieste.

L'enfant peut choisir où il se sent le mieux pour se poser ou jouer. Les frustrations sont limitées, car lorsqu'un enfant veut rentrer et un autre rester dehors, c'est possible donc tout le monde y trouve son compte.

Après chaque sortie extérieure, nous invitons les enfants à s'asseoir calmement sur le banc pour retirer leur manteau, bonnet, écharpe, qu'ils peuvent ensuite accrocher au porte-manteau. Chaussures et chaussettes sont retirées également avec l'enfant qui ira les ranger dans son bac.

Un petit rituel s'est instauré par moins beau temps, lorsque la porte ne peut rester ouverte et que les chaussures voire les bottes sont de mise.

Nous avons fixé des porte-manteaux avec une photo de chaque enfant au-dessus de son crochet. Familiarisé à sa photo, il gère son porte-manteau et prend les devants pour son entrée en maternelle. Un banc dans le couloir permet aux enfants de s'asseoir pour ôter leurs chaussures et chaussettes.



Toutes ces petites choses quotidiennes permettent aux enfants de se sentir reconnus comme personnes à part entière avec des responsabilités qui les aideront à évoluer et s'envoler vers l'école.

Le parent est un partenaire primordial que nous associons avec beaucoup de plaisir lors du retour de l'enfant, en lui racontant la petite « pépite » du jour. Chaque apprentissage qu'il soit en crèche ou à la maison, nécessite d'être partagé pour assurer la continuité auprès de l'enfant. Nos travailleurs médico-sociaux restent disponibles pour aider à valoriser les compétences de l'enfant et du parent, afin que chacun et chacune gagne en confiance.

## Crèche 'La Volière'

60 places agréées ONE

*Attention particulière à la mixité sociale et au soutien à l'intégration.*

*Puéricultrices, assistante sociale, infirmière en santé communautaire, personnel d'entretien, cuisinière, psychomotriciennes, direction de service (24,69 ETP)*

	2020	2021	2022	2023
Nombre d'enfants inscrits	117	122	121	119
Nombre d'enfants hébergés à la MAFE	13	15	14	19
% d'enfants dont les parents bénéficient du RIS (CPAS)	35%	35%	37%	25%
% d'enfants dont les parents ont un revenu sous le seuil de pauvreté	34%	54%	45%	45%
Statut BIM (Bénéficiaire de l'Intervention Majorée) = un nouveau statut considéré par l'ONE pour les ménages à revenus modestes ouvrant à la gratuité des frais de crèche	/	/	/	41

## III.2 La maison d'accueil pour femmes avec ou sans enfants [MAFE]

Molière nous aurait déclamé : « ils font du pouvoir d'agir sans le savoir », cette terminologie sonnante comme un nouveau concept au sein de l'équipe de MAFE. Mais Lorsque ce dernier est étayé, l'équipe se rend compte qu'elle adopte cette posture à plus d'un titre et que nos accompagnements socio-éducatifs tendent à œuvrer dans ce sens : travailler au plus près des besoins et des désirs de la personne, mettre en lumière ses compétences et ses ressources, respecter son rythme et ses priorités.

L'équipe a retravaillé, fin 2022, le projet d'accompagnement individualisé (PAI) afin que celui-ci mette en évidence les projets personnels et singuliers de l'hébergée ainsi que les ressources personnelles qu'elle pourra solliciter. Depuis plus d'un an, l'équipe se familiarise avec ce nouvel outil. Celui-ci a pour principe de se focaliser davantage sur les objectifs souhaités et les changements à opérer par la personne elle-même et surtout de se détacher des contingences institutionnelles nécessaires au maintien de la personne dans la structure (mise en ordre administrative et financière), dans lesquelles nous restions souvent trop focalisés.

Notre « bienvenue » a été revisité, à la lumière du nouveau Règlement d'Ordre Intérieur des Trois Portes et surtout en vue d'une plus grande autonomie d'action pour les hébergées :

- Les heures de visite ont été élargies ;
- La responsabilisation de l'hébergée lors de l'ouverture des portes à leur visiteur ;
- Le libre accès à la buanderie selon un horaire pré-établi ;
- Le retrait des invendus au sein de la maison d'accueil ;
- Les échanges des enfants entre les parents laissés à leur responsabilité ou dans le cadre d'un lieu tiers neutre sécurisant et sécurisé



Une volonté de donner des outils qui peuvent alimenter ou renforcer leur autonomie :

- L'accès personnalisé aux ressources extérieures, en fonction de leurs besoins propres (article 27, colis alimentaires, les psychologues de première ligne...);
- Un atelier logement pour développer leurs compétences ;
- Un atelier « couture » axé sur un partage de savoirs ;
- Une ébauche de réflexion sur la mise en place d'un atelier « petites réparations » en concertation avec le service technique ;
- Travailler en collaboration avec leurs ressources et leur réseau tout le long de leur accompagnement (de l'accueil aux déménagements) : ne pas faire « Pour » mais « avec » avec en filigrane, une réflexion sur le sens de nos interventions.

Mais voyons de manière plus précise, l'accompagnement psychologique, social et des enfants, au regard de ce prisme et des travailleur·euses concernés.

## **EN MAISON D'ACCUEIL POUR FEMMES ET/SANS ENFANTS, EN QUOI L'ACCOMPAGNEMENT PSYCHOLOGIQUE VA SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR ?**

Les femmes hébergées à la MAFE rencontrent toutes des difficultés d'ordres divers : structurelles (économiques et sociales), psychologiques, médicales, existentielles... Elles ont pour point commun d'être, à ce moment-là du moins, en situations de (grande) précarité. Elles arrivent pour la plupart en maison d'accueil fatiguées, démunies, en colère, découragées voire complètement déprimées.

Comment les reconnecter à leur pouvoir d'agir et à leurs ressources intérieures ? Voici ce qu'en dit Florence Pirmez, psychologue. « Au niveau individuel, j'accompagne les hébergées qui le souhaitent dans une réflexion en vue de faire émerger une prise de conscience de leurs besoins et de leurs ressources. Au fil des entretiens, je les invite à nommer et je prends en considération ce qui pour elles fait difficulté et ce qu'elles souhaiteraient changer dans leur vie actuelle.

Ce n'est qu'en les soutenant dans une posture de sujet et en respectant leur rythme qu'elles pourront se remettre en mouvement. Par le questionnement de leurs croyances, du rapport au corps, des conditionnements liés à leur histoire, la reconnaissance de leurs compétences et l'analyse de certaines expériences concrètes durant leur séjour, ces femmes vont cheminer d'un sentiment d'impuissance à un sentiment d'affranchissement.

Dans le cas des femmes victimes de violences conjugales, l'enjeu est crucial en ce sens que ce n'est qu'en quittant la sidération, l'inhibition de l'action et toute la dynamique de victimisation qu'elles vont, avec courage mais souvent par à-coups, reconquérir le sentiment de pouvoir exercer une influence possible sur leur situation.

En dehors des entretiens, je coanime également des ateliers avec mes collègues :

- Un atelier de "Sensibilisation aux violences conjugales" durant lequel deux collègues assistantes sociales et moi informons les femmes (sur le processus d'emprise, le cycle des violences) et envisageons également les scénarios de protection qui sont des stratégies favorisant clairement le pouvoir d'agir.
- Un atelier de "Présence à soi", en six séances avec ma collègue infirmière, qui vise à reconnecter aux sensations, émotions et à adapter les stratégies permettant de (re)prendre la responsabilité de satisfaire nos besoins. Outre un espace de partage, il s'agit d'expérimenter des outils concrets (relaxation, ancrage, méditations guidées, exercices basés sur le processus de Communication Non Violente) qui vont augmenter l'empowerment personnel mais aussi créer du lien et de la solidarité entre les femmes.

Enfin, nous leur proposons également de "sortir de l'institution", de réintégrer le sociétal voire le politique. Par exemple, en 2023, nous avons ainsi invité les hébergées à nous accompagner à la journée internationale de lutte pour le droit des femmes avec le Collectif 8 mars Namur ».

## COMMENT FAVORISE-T-ON L'AUTONOMIE ET L'EMPOWERMENT, LORS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS AU SEIN DE LA MAFE ?

Au sein de la maison d'accueil, pas mal de choses sont mises en place, à travers les activités du Tropicool !

Le Tropicool est un espace « ludique » qui a été créé au sein de l'ASBL les Trois Portes depuis la création de l'Arche d'Alliance se faisant appeler auparavant le "bocage". Il avait été créé comme « une garderie » pour les enfants permettant aux mamans de se reposer ou de faire courses, ou des démarches extérieures en toute quiétude. L'objectif de cet espace a évolué avec les années, pour devenir un espace d'expression corporelle et verbale sécurisé et sécurisant, pour les enfants. En effet, ce lieu dispose de règles claires et définies, de rituels qui permettent à chacun-e d'évoluer et de jouer dans une relative sécurité affective et en autonomie.



Photo de Maëlle Schonkeren

Deux types d'activités y sont organisées. Certaines sont très cadrées et dirigées, d'autres sont plus libres. Chacune leur permettant d'acquérir un sentiment d'existence à soi et pour soi.

Les temps d'activités non-directifs leur permettent de déployer leur créativité sans toujours être dans une relation ou une confrontation à l'autorité avec l'adulte. Les enfants savent eux-mêmes ce qui est autorisé ou non.

Il en va de même avec leurs congénères, l'adulte n'impose pas de jouer ensemble. Les enfants doivent demander s'ils peuvent intégrer les jeux des autres. Cela permet, d'apprendre à communiquer à l'autre et de s'autoriser le droit de refuser, tout en gardant une posture de respect. Les relations entre les enfants sont alors plus vraies et authentiques.

A côté des jeux libres, des activités plus structurées sont proposées pour permettre à l'enfant de tester différentes capacités, toujours orientées vers l'autonomisation. Le cadre est donné à l'enfant et celui-ci peut alors expérimenter par lui-même.

Voici quelques exemples :

- Les enfants ont construit un meuble pour ranger les jeux dans leur espace.
- La participation au potager sur le site de l'Horloge
- Lors de la réalisation d'une recette, chaque enfant apprend à manipuler les ingrédients.

Nous formons des petits groupes d'enfants pour qu'ils apprennent à faire ensemble et puisse user de patience pour que chaque camarade fasse une manipulation. Chaque manipulation constitue un apprentissage (taque de cuisson, manipulation d'objets un peu plus tranchants...)

Mais quel que soit le type d'activité proposée, elle commence par un rituel de bienvenue. Ce rituel consiste en un tour de parole, où les enfants expriment leur humeur du jour et les émotions qu'ils vivent. C'est un moment de partage, d'écoute, de respect et de tolérance. Pouvoir exprimer ses émotions sans jugement est un socle pour retrouver sécurité et confiance en soi.

Les enfants sont également invités à co-crée l'espace du Tropicool. Ils sont régulièrement concertés pour son aménagement (une nouvelle fresque a été réalisée avec leur participation), pour le calendrier et pour le choix des activités.

Depuis novembre, un espace d'étude et de travail scolaire a été mis en place, à raison de deux fois semaines. Une pièce est offerte aux mamans avec leurs enfants ou aux enfants seuls, pour travailler et s'entraider dans la gestion des devoirs et des leçons, sous l'œil attentif d'une éducatrice.

Cet espace ne veut pas remplacer une école des devoirs mais juste offrir, à des heures raisonnables, un lieu propice pour réaliser les devoirs et leçons sans être dérangé par les tumultes de la gestion quotidienne, qui amenaient souvent les enfants à réaliser trop tardivement leurs devoirs et leçons.

Aline Istace, éducatrice, pôle enfant

## **ET AU NIVEAU DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ?**

Jusqu'ici, dans la plupart des cas, toute personne entrant dans une des maisons d'accueil devait accepter que l'ensemble de ses revenus soient versés sur un compte de l'ASBL. C'était les travailleuses et travailleurs sociaux qui libéraient ou non de l'argent de poche. Le service comptable quant à lui payait directement la facture. Pour des raisons éthiques, de transparence financière, de gestion et de pédagogie évidentes, nous avons opté pour la mise en place de comptes gérés.

Une fois la facture payée, en fonction des désirs de la personne, le solde est soit géré en totale autonomie par celle-ci soit en tout ou en partie co-géré avec l'aide d'un·e travailleur·euse social·e.

Les quatre assistantes sociales font ici état des lieux de leur point de vue. Il est vrai qu'à la MAFE la logique était quelque peu différente. La plupart des hébergées ne devaient pas verser leurs revenus sur le compte de l'ASBL. La nouvelle méthode sera encore évaluée et éventuellement ajustée, mais le principe semble généralement présenter plus d'atouts que de limites.

Voici le point de vue de Ingrid, Stéphanie, Michèle et Emmeline, assistantes sociales à la MAFE :

Notre travail d'assistantes sociales a pris un tournant en 2023 au niveau financier. Afin que la gestion budgétaire ne soit plus un poids pour les assistantes sociales, la direction a exigé que soit mis en place des comptes gérés. Nous les utilisons déjà pour certaines personnes en difficultés financières et avec leur consentement. Maintenant, c'est une obligation.

Le but est que les revenus arrivent sur ce compte, que les personnes reçoivent leur facture de frais d'hébergement et viennent près de leur assistante sociale pour payer leurs frais d'hébergement. En soi, dans la théorie, c'est un système facile, qui nous retire le poids, le stress, les difficultés relationnelles avec les personnes de devoir gérer des comptes en négatifs.

Dans la pratique, nous rencontrons quelques difficultés : Les personnes réfugiées qui ont des comptes spécifiques dans les banques et qui ne peuvent pas ouvrir de compte géré, les personnes qui refusent d'avoir un compte géré et qui ne rentrent pas. Même si cela nous rassure en tant qu'institution d'avoir nos frais d'hébergement payés, c'est difficile pour les personnes hébergées de se voir retirer la gestion de leur compte.

Nous pensons entre autres, aux personnes victimes de violences conjugales, à qui on a retiré toute forme d'autonomie pendant leur vie conjugale et qui se retrouvent, hors du milieu toxique, à devoir remettre en place un système déjà connu qui les dépossède. Ce système permet d'avoir une institution qui tourne financièrement mais qui n'est pas toujours bénéfique pour l'hébergée surtout d'un point de vue de son autonomisation.

## EN CONCLUSION

Travailler le pouvoir d'agir consiste à toujours remettre sur le métier notre ouvrage, à se questionner sans cesse sur le sens de nos interventions, de pouvoir prendre du recul et de ne pas réagir à l'urgence dans laquelle nous mettons parfois, tant nos collègues, que les hébergées ou le système.

C'est aussi toujours réinterroger nos pratiques et ne jamais faire de généralité, car chaque situation est singulière.

En 2024, nous mettrons en place des supervisions pour mieux réfléchir à nos pratiques au regard de chaque situation particulière, avec ses fragilités mais surtout avec un focus sur les compétences.

Bénédicte Herbiet, Directrice de service

## MVC LÉANNE

Notre maison de vie communautaire (MVC), Rue Léanne, est composée de 5 logements et est aménagée pour s'adapter à la vie en collectivité tout en bénéficiant d'un espace privé. Cela permet de travailler davantage l'autonomie et de préparer au futur logement.

Cette nouvelle maison de vie communautaire a pu voir le jour grâce à l'augmentation de la capacité d'accueil de notre maison d'accueil du boulevard d'Herbatte, suite à sa rénovation.

Ce projet s'adresse aux femmes, avec ou sans enfants, ayant vécu préalablement en maison d'accueil, qui souhaitent profiter d'un cadre communautaire et qui ont besoin d'un soutien socio-éducatif pour acquérir davantage d'autonomie et développer leur projet personnel.

Si, contrairement à la maison d'accueil, son séjour n'a pas de limites dans le temps, sa durée dépendra de son projet personnel.

La MVC convient donc aux personnes qui, pour diverses raisons, ne se sentent pas prêtes à vivre dans un logement classique en toute autonomie. La peur de la solitude peut notamment être évoquée, l'aspect communautaire permet alors de renforcer la personne.

À Léanne, nous sommes trois référentes socio-éducatives pour accompagner individuellement les personnes qui y vivent et pour soutenir l'aspect collectif, communautaire.

Nous avons démarré le projet avec quelques balises mais le plus gros du travail reste à co-construire avec les personnes hébergées qui arrivent progressivement.

Ainsi, nous souhaitons partir de leurs envies, de leurs projets, pour définir ensemble le fonctionnement communautaire.

L'un des objectifs pour l'équipe est qu'une solidarité spontanée puisse se créer entre les hébergées de la MVC : rompre la solitude, se rendre service, partager des activités et projets communs.

Emmeline, Marie-Laure et Patricia

## Maison d'Accueil pour Femmes/Enfants [MAFE]

(72 lits – 23 unités de vie)

Hébergement à durée limitée de 9 mois (renouvelable jusqu'à 18 mois max). Assistantes sociales, éducateurs, infirmière en santé communautaire, psychomotricienne, psychologue, assistante administrative, direction de service (17.66 ETP)

## MVC Léanne

(12 lits - 5 unités de vie)

Hébergement à durée illimitée

	2020	2021	2022	2023
Nombre de nuités	17.237	19.088	21.521	22.395
Nombre de personnes différentes	127	147	193	204
Dont femmes	56	70	86	94
Dont hommes	7	3	4	6
Dont enfants	64	74	103	104
% de sorti vers un logement	63,5%	62%	67,5%	46%
% de sortie vers une institution	/	2%	6%	23%

Les différences observées quant aux destinations après le séjour en maison d'accueil nous interpellent et seront analysées.

## III.3 Les maisons d'accueil pour hommes [MAHO]

### OPÉRATIONNALISATION DU « CHANGEMENT D'ADRESSE »

En ce début d'année 2023 nous avons été confronté à la résistance d'une partie des travailleur·euses, qui ne se reconnaissaient pas dans ce « changement ». Durant cette période, la transition a été difficile. Les propositions étaient négociées, rejetées, critiquées par certains et acceptées par d'autres. Il y avait deux postures, l'une d'acceptation et l'envie d'aller de l'avant et l'autre, de résistance et l'envie de rester dans le « confort de ce que l'on connaît ». Il y a eu également une forme de rejet vis-à-vis de la direction. Cela a mené à des démissions, des arrêts maladie de longue durée et des licenciements. La période des vacances scolaires a été marquée par l'absentéisme, ce qui a eu un impact direct sur les membres des équipes et les hébergés. Le nombre de travailleur·euses dans une équipe a été fortement réduit et les recrutements n'ont pas été simple à réaliser. Nous avons bien cru ne pas pouvoir assurer nos missions. S'en est suivi un temps d'intégration pour les nouveaux·elles travailleur·euses qui ont su rapidement s'adapter à l'environnement de travail, à nos missions et à l'ADN de l'asbl. Une nouvelle énergie s'est installée.

Dès septembre, l'équipe s'est recentrée autour des valeurs de l'ASBL : Respect, Optimisme et Coopération.



### LES ACTIONS EN 2023

- Les mises au vert et les supervisions d'équipes :

En 2022, dans un premier temps, les mises au vert et les supervisions n'étaient pas communes aux deux maisons d'accueil pour hommes. Nous avons constaté que les problématiques et les projets se croisaient et se rejoignaient pourtant. C'est pourquoi il nous semble indispensable de travailler de manière transversale entre équipes MAHO (les Carrières et l'Horloge).

En 2023, les mises au vert et supervisions sont organisées tous les trimestres et de manière conjointe. Ces rendez-vous sont des moments privilégiés pour partager nos réflexions, mener les évaluations et élaborer de nouveaux projets.

- Actions externes et internes :

- La création par les travailleur·euses, d'un comité de développement sur les assuétudes et la santé mentale (CODEV). Au départ, chaque thématique faisait l'objet d'un comité distinct. Ils se sont rapidement réunis pour n'en former qu'un, aux vues des liens très réguliers entre ces deux thématiques.
- Rencontre avec des acteur·trices du réseau sur le territoire de Namur pour une meilleure connaissances des services et la création de partenariats privilégiés
- Formation des travailleur·euses (réduction de risques, bien-être animal, ...)

◦ Le projet de chenil

La maison d'accueil l'Horloge peut accueillir les chiens (3 maximum à la fois) des personnes hébergées au sein de la maison. Nous ne voulions pas que cet élément soit un obstacle à l'entrée dans notre maison d'accueil.

Pour mener à bien ce projet, nous avons pensé et rédigé un ROI pour intégrer les chiens dans l'enceinte de la structure. Les membres de l'équipe ont été formés au bien-être animal, en collaboration avec le partenaire « asbl Sans collier ». Ce projet est une réussite, nous avons déjà pu accueillir un premier chien !



Photo de Gaëtan Boreux

◦ Activités qui visent l'autonomisation et la mise en mouvement

Nous constatons que les personnes que nous accompagnons rencontrent des difficultés à se remettre en mouvement et/ou qu'elles ne connaissent pas les services qui permettent de répondre à leurs besoins. C'est pourquoi nous mettons en place une série d'ateliers, adaptés à leur situation. Ces ateliers sont un premier pas, pour reprendre confiance en soi et dans les organismes, et ainsi aller plus facilement faire appel à des partenaires ressources :

- Ateliers « logement »
- Ateliers potager (potager collectif)
- Ateliers vidéo (élaboration d'un scénario et tournage de mini séquences)
- Ateliers "cercle de paroles"
- Ateliers "présentation maison d'accueil" (visite systématique pour les nouveaux hébergés)
- Ateliers sportifs hebdomadaires voir bi-hebdomadaires (tennis de table, musculation, marche...)
- Atelier vidéo - débat
- Sorties culturelles (pièce de théâtre, cinéma, ...)



Photo de Mathilde Szersnovicz

- Rénovation des bâtiments

Durant toute cette année, les maisons ont été transformées par les rénovations complètes de salles de bains et la mise en peinture des bâtiments et des lieux communs et individuels des hébergés. Les bureaux des équipes socio-éducatives ont également été rafraîchis. L'asbl continue de renforcer cet effort, malgré les coûts conséquents. Les travaux sont prévus sur plusieurs années.

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Nous constatons que le logement est de moins en moins accessible (public et privé) en raison de l'augmentation du prix des loyers.

Les situations des hébergés sont de plus en plus lourdes dû à la multiplication et au cumul des problématiques telles que les assuétudes, le manque de logements, les dettes, les maladies et troubles mentaux ou encore un handicap.

A cause du manque de places en institutions spécialisées, nous devenons la solution d'accueil d'urgence.

Nous accueillons de plus en plus des pères qui sont empêchés par les mères ou les familles, de voir leurs enfants. Pour eux, cette situation entraîne une grande souffrance. Les équipes se sentent parfois démunies face à cette situation.

## Et 2024 ?

Après un début et milieu d'année 2023 difficiles, les équipes adhèrent à présent à la nouvelle "philosophie" de travail, ce qui amène de l'optimisme et un regain d'énergie et de projets. Nous souhaitons, pour 2024, maintenir notre inscription dans le "changement d'adresse". Nous avons mis en place un modèle d'accompagnement personnalisé, sur mesure, pour les hébergés. Cela nous permet de nous placer au plus proches de leurs besoins et de valoriser leurs ressources.

## AUTONOMISATION ET POUVOIR D'AGIR

L'opérationnalisation du changement d'adresse nous a amené à considérer les hébergés non seulement comme des acteurs de leur projet mais également comme auteurs de celui-ci. C'est pourquoi les maisons d'accueil sont libres de fonctionner différemment. En effet, les maisons d'accueil sont des lieux vivants influencés par les hébergés. La structure de la maison influence également la dynamique du groupe.

- Gîte sans couvert

Pour concrétiser cette philosophie d'accompagnement, l'équipe a observé que les repas communautaires tels qu'ils étaient organisés au sein de l'Horloge ne fonctionnaient pas. A partir de janvier 2024, le site de l'Horloge propose de faire gîte sans le couvert alors que les Carrières conserveront le système de gîte avec le couvert.

Nous aurons l'occasion d'évaluer plus en profondeur ce dispositif durant l'année 2024 mais une première évaluation a été réalisée au terme de deux mois de fonctionnement, auprès des hébergés et des membres de l'équipe MAHO « l'horloge » :

La gestion des repas repose désormais sur des initiatives individuelles. Cependant, la majorité des hébergés a opté pour une forme de collectivité en partageant des ressources telles que des compétences, des moyens de transport ou une solidarité financière. Les repas sont considérés comme un acte de partage et non plus comme une obligation.

Les ressources utilisées sont multiples. Certains résidents ont choisi de se faire livrer des repas par le CPAS, trouvant cela pratique et financièrement avantageux. D'autres font des courses et cuisinent, et d'autres encore bénéficient des Restos du Cœur et de colis de l'ASBL "Une Main Tendue" pour des repas chauds et faire des économies.

Grâce au Fonds Européen d'Aide aux plus Démunis (FEAD), nous disposons d'une réserve alimentaire essentiellement composée de produits secs, de soupes et de lait pour compléter les repas de certains résidents. L'intérêt de cultiver le potager avec sa réserve naturelle d'aliments est également éveillé. Nous constatons également qu'il y a moins de gaspillage alimentaire.

Les réunions des résidents sont des indicateurs de la nouvelle dynamique également. Les dialogues sont plus constructifs, moins formels, et sont à présent des moments de convivialité avec café, biscuits, et même des pâtisseries préparées par certains résidents. Pour l'équipe et les hébergés, ce nouveau dispositif est un succès. À noter que certains résidents ont choisi d'installer un frigo personnel dans leur chambre.



## QUELQUES MOTS DES HÉBERGÉS

« On s'organise et on achète ensemble, ça permet de partager les bons plans et bien manger »

« On cuisine ensemble et c'est bien »

« Je me fais livrer les repas du CPAS, je ne savais pas comment je devais faire et maintenant, je sais, ça sera bien quand j'aurai mon chez moi »

## QUELQUES MOTS D'UN STAGIAIRE EN TROISIÈME ANNÉE BACHELIER SOCIO-ÉDUCATIF

« En tant que stagiaire depuis plusieurs mois, j'ai pu voir l'évolution du système mis en place. En effet, lors de mon arrivée j'ai pu constater une difficulté pour les résidents de s'accorder sur la planification des menus et sur la charge de cuisine. Le système actuel semble plus réaliste et congruent avec les désirs des hébergés. Il encourage la gestion et la prise de décision autonome. Cela favorise la prise de responsabilité et sur le terrain, nous constatons une réelle dynamique positive individuelle mais aussi solidaire.

Si ce changement de système est bénéfique pour les résidents, il l'est également pour l'équipe qui se libère de cette charge et qui peut proposer d'autres activités. Moins de contraintes pour les résidents comme pour l'équipe qui permet de meilleures relations.»

Jeremy

## EN CONCLUSION

Durant l'année 2023, l'ensemble des missions ont été assurées, les équipes ont fait preuves de créativité pour dynamiser la collectivité au sein des maisons mais également vers l'extérieur. Nous renforçons l'innovation sociale par nos propositions sur mesure, pour répondre aux besoins des hébergés.

Nathalie Jacquet, Directrice de service

## Maison d'Accueil pour hommes [MAHO]

(31 lits)

*Hébergement à durée limitée de 9 mois (renouvelable jusqu'à 18 mois max).*

*Situé sur deux sites et sur 3 maisons. Educateurs, assistants sociaux (10,25 ETP) + direction de service*

	2020	2021	2022	2023
Nombre de nuités (agrées)	9.677	9.304	8.894	8.973
Nombre de personnes différentes	95	82	73	104
Durée moyenne des séjours terminés dans l'année (jours)	161	104	120	178
% de sortie vers un logement	18%	23%	27%	32%

## III.4 Le service de stabilisation / Housing First [2R]

### LES ACCOMPAGNÉ·ES AU POUVOIR !

Dans notre service, nous, équipe, encourageons chacun·e à trouver ses propres solutions en évitant d'installer une dynamique de « sauveur·euse/sauvé·e ».

En favorisant l'autonomie, notre façon d'aider axée sur le pouvoir d'agir change le « comment accompagner » dans notre accompagnement des personnes concernées. En respectant et en accompagnant leur choix de chemin vers leur mieux-être, nous créons un endroit sécurisant où chacune et chacun peut devenir le créateur·trice de son propre changement, gagnant en confiance pour agir.

Afin de mieux comprendre notre posture professionnelle, voici de multiples exemples de choix de parcours que nous soutenons :

- Le souhait volontaire d'une consommation modérée, ou même de l'arrêt total de consommation ;
- Choix du lieu de vie en quittant le logement semi-collectif vers un logement individuel et cela avec un long parcours de rue et/ou institutionnel
- Reprise de contacts familiaux
- Réappropriation de sa santé et acceptation des soins

Il arrive que les choix posés ne mènent pas à une réussite aux yeux de la personne. Les choses ne fonctionnent pas toujours comme elle l'espérait. Dans ce cas, l'équipe veille à être soutenante afin que la personne puisse développer son pouvoir d'agir et avancer sur le chemin de son rétablissement. Nous sommes convaincus que chaque expérience, même si elle ne prend pas la tournure espérée, permet d'en apprendre plus sur soi, de développer des compétences et d'en apprendre davantage sur le chemin à parcourir.

En confirmant notre soutien et en accompagnant les choix et décisions des personnes, nous visons à renforcer leur confiance dans leur prise de décision. Car comme dit Anthony Robbins, « la prise de décision est un muscle comme n'importe quelle partie du corps, plus on entraîne notre capacité de prendre une décision, plus on aura facile à en prendre pour l'avenir ».

Par ailleurs, en se refusant d'apporter des solutions clés sur porte, nous tentons d'éviter d'imposer des solutions normatives qui ne seront probablement pas acceptables pour la personne, et donc peu efficaces. En d'autres termes, nous partons du principe que la personne est experte de son besoin (que ce soit un problème ou une opportunité). Si une demande survient de la personne, nous cherchons toujours à connaître ses capacités en collaboration avec elle (simplement en lui posant des questions). Si pour elle la démarche/l'étape lui paraît insurmontable, nous la soutiendrons mais sans faire à sa place, et ce afin de permettre à la personne d'accéder à sa recapacitation (le phénomène de retrouver ses capacités).

Il arrive cependant que nous fassions face à une réelle incapacité (intellectuelle, neurologique et/ou physique) de la personne. Si cela est le cas, nous en parlons avec elle et nous lui demandons quelles seraient sa solution et/ou ses ressources face à la situation.

## EN QUELQUES CHIFFRES, 2023 C'EST...

- 9 entrées aux 2R
- 24 personnes accompagnées (70% plus de 45 ans)
- Dont deux personnes pour qui c'est le second séjour
- 1 femme
- Origine des revenus : 1/3 CPAS et 1/3 allocations pour personnes handicapées
- 92% du public a des problématiques d'assuétudes et des soucis financiers

## QUOI DE NEUF EN 2023 ?

- L'accompagnement de la première femme par notre service
- L'utilisation de la Maison de l'Habitat comme lieu de rencontre pour l'équipe
- Les actions pour favoriser l'innovation sociale :
  - ▶ Position affirmée de l'accueil des personnes consommatrices actives
  - ▶ Réunion d'équipe en intelligence collective
  - ▶ Supervisions
  - ▶ Groupes de travail thématiques
  - ▶ Lectures
  - ▶ Rencontre des partenaires du réseau

## ET ELLES, LES PERSONNES CONCERNÉES, QU'EN PENSENT-ELLES ?

### Locataire 1

#### Que penses-tu de notre service ?

*"Service compétent, bien géré"*

#### En quoi t'aide-t-il au quotidien, dans tes projets, etc ?

*"Augmente la motivation. Si quelque chose ne va pas ou si j'ai pas envie, il y a toujours quelqu'un pour me convaincre (soutenir ma motivation)."*

#### Comment pourrions-nous t'aider à être plus autonome ?

*"En mettant le chauffage un peu plus fort. En dehors de ça, essayer de faire passer le message que l'entretien de la maison doit être supporté par l'ensemble des locataires. La table ronde ne semble pas efficace à ce niveau."*

## Locataire 2

### Que penses-tu de notre service ?

*“ Un service extra. Vous faites l'impossible, pour un mieux pour chacun de nous. Vous essayez de tout faire avec la voiture de la société pour nous aider, mais vous ne pouvez pas faire mieux. Et puis l'institution n'est pas milliardaire. ”*

### En quoi t'aide-t-il au quotidien, dans tes projets, etc. (à vulgariser) ?

*“ Je sais que vous pourriez m'aider si Action Logement n'arrive pas à me trouver un logement. ”*

*“ Vous pourriez m'aider si j'avais besoin de réaliser des contrats ou assurances obsèques, même si ce n'est pas à l'ordre du jour pour le moment. ”*

*“ Si j'ai besoin d'aide administrative, je sais que je peux compter sur vous, même si je ne suis pas concerné pour le moment. ”*

*“ Lorsque j'ai besoin d'aide informatique, il y a toujours quelqu'un chez vous de compétent pour m'aider. ”*

### Comment pourrions-nous t'aider à être plus autonome ?

*“ En me faisant gagner au loto ! ”*

*“ En organisant des rencontres avec des jeunes femmes célibataires, en votre présence, pour ceux qui cherchent l'amour. ”*

## NOS DÉFIS ET AMBITIONS POUR 2024

- Ouverture de deux maisons pour des femmes au profil Housing First

En septembre 2024, nous ouvrirons deux maisons de quatre places, pour loger des femmes au profil Housing First. Ces maisons sont la propriété du CPAS, qui nous délègue l'accompagnement des locataires. Ce projet nous demande une grande préparation et une certaine connaissance de ce public, que nous n'avons pas encore.

- Un nouveau métier et du changement dans l'équipe :

L'équipe accueille pour la première fois un psychologue. Ce métier vient compléter l'équipe socio-éducative et paramédicale.

Afin de pouvoir assumer les nouveaux projets, deux travailleur-euses, voient leur contrat prolongé et/ou leur temps de travail augmenté.

- Augmentation du nombre d'accompagnements :

Nos défis nous imposent de travailler sur une réorganisation de nos processus (outils de communication, organisation des visites à domicile) et engendre une nouvelle dynamique d'équipe.

Nous avons fait le choix, en équipe, de travailler en sous-groupes sur le nouveau projet :

### **Sous-groupe 1 : LE LOGEMENT (relation au bâti)**

Les points à travailler :

- Juridique : type de bail, charte, loyer, ...
- Technique : relation avec notre service technique, type de travaux réalisable, ...
- Logistique : ameublement, ...
- Réseau : Qui sont nos partenaires

### **Sous-groupe 2 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL (relation aux travailleurs)**

Les points à travailler :

- L'organisation : Réunion d'équipe, agenda partagé, visites à domicile, entretien, bien-être au travail ...
- Communication : efficacité, bien-être au travail, accompagnement qualitatif, intelligence collective
- Réseau : Avec qui travaillons-nous ?

### **Sous-groupe 3 : METHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT (relation au public)**

Les points à travailler :

- Spécificités du public féminin (se familiariser avec les problématiques rencontrées par les femmes – expertise acquise ou par procuration)
- Aspect collectif (outils d'animation de moments collectifs)
- Contexte privé/hors institutionnel (service d'accompagnement en logement)
- Réseau : Qui sont nos partenaires ?

Nous avons envie de terminer en disant ceci :

Notre choix de posture, de philosophie de travail demande à l'équipe une adaptabilité à chaque personne rencontrée.

**Une personne = un accompagnement spécifique.**

Mais aussi, ayons confiance et osons pratiquer différemment !

L'équipe Stabilisation / Housing First

## Service de Stabilisation / Housing First [2R]

*Accompagnement Housing First en logement collectif institutionnel ou individuel extra-muros à durée indéterminée  
Educatrices, infirmière (3,3 ETP) + direction de service*

	2020	2021	2022	2023
Nombre de nuités en logement collectif (2R)	2.636	2.472	2.234	2.449
Nombre de personnes différentes en logement collectif	11	15	12	17
Nombre de personnes en logement individuel	/	5	8 (dont 2 en maison de repos)	11 (dont 2 en maison de repos et 2 en accompagnement en rue)
Durée moyenne des séjours en collectivité	1.206	729	519	477

## III.5 Les maisons de vie communautaires [MVC]

« Vivre en communauté, c'est également partager les forces des uns et des autres, comme la cuisine, le jardinage, l'entretien, la peinture, le sport, l'informatique... »<sup>4</sup>

### EN 2023, AU REGAIN ET AU POVORELLO

Début 2023, nous avons comme projet de créer un espace communautaire au « Regain », en transformant un studio en salle commune. Cette démarche a été entamée avec beaucoup d'enthousiasme de la part de l'équipe socio-éducative, qui a effectué quelques modifications et chantiers d'embellissement de l'espace (ponçage des meubles, achat d'un fauteuil et de jeux de sociétés pour les petits comme pour les grands). Mais certains événements ont mis à mal ce projet. Notamment le départ de deux travailleuses, l'une pour une autre opportunité professionnelle et l'autre pour une indisponibilité de longue durée. Cette situation a persisté à cause de la difficulté à recruter des travailleur·euses sociaux·ales.

Force est de constater que malgré l'enthousiasme du départ, les changements prévus pour l'espace communautaire du Regain sont restés en suspens.

Pour l'ensemble du service MVC les missions ont été assurées tout au long de l'année 2023.

Durant cette année, nous avons accompagné des locataires de longue durée vers un « chez soi ». Pour d'autres, le projet a été de se stabiliser au sein de la maison et de mettre en place de projets tels qu'une formation, un bénévolat, un emploi ou encore faire de la musique. Nous avons accompagné tous ces projets tout en maintenant l'autonomie et le pouvoir d'agir de la personne accompagnée.

Grâce à la durée non déterminée du séjour en MVC, les parcours se font au rythme de la personne, selon ses forces, ses points d'attentions, ses objectifs, ses besoins, dans le respect de qu'elle est et non pas ce que nous projetons sur elle.

### QUELQUES MOTS DES HÉBERGÉS

« Je peux me permettre l'essai et erreur, je suis en confiance avec l'équipe et le groupe »

« J'avais peur d'être seul, vivre à plusieurs, me permets de ne pas l'être »

« Je me sens utile dans la maison, pourtant ça n'a pas été facile au départ de trouver ma place. Mais maintenant, avec le temps, je me sens bien, rien à dire »

### QUELQUES MOTS DE L'ÉQUIPE

« On peut faire les choses plus en profondeur, travailler en parallèle plusieurs aspects de l'accompagnement »

« L'évolution est visible et plus durable dans le respect et le rythme de l'autre »

« Avant d'arriver, ce sont des personnes seules mais qui n'ont pas envie de l'être et c'est là que prend tout le sens du communautaire »

« C'est motivant ».

4.RA 2022 : quelques mots des hébergés

## LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES EN 2023

Nous accompagnons des jeunes adultes qui, malgré un passage dans d'autres structures, sont en manque totale d'autonomie et rencontrent de grosses difficultés financières. Ces accompagnements demandent plus de temps. Il faut « reprendre tout à zéro, comme l'accompagnement en MAHO », explique une travailleuse de la MVC.

Nous constatons également un manque de place en MVC, les listes d'attentes se font longues. La rotation est faible : lorsqu'on entre en MVC, on y reste plusieurs années.

Le manque de personnel n'a pas donné les conditions nécessaires à l'équipe (une seule personne à certaines périodes) pour se plonger pleinement dans l'adoption et l'opérationnalisation du changement d'adresse. En sous-effectif, il n'était pas possible de prendre du recul sur la posture de travail et d'essayer de nouvelles choses.

## 2024 OFFRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES !

Après une année 2023 impactée par le manque de personnel, il nous semble important et nécessaire de se rediriger vers les repères que constituent le changement d'adresse, l'ADN de l'ASBL et le Décret. Pour ce faire, nous avons prévus une série d'actions pour 2024 :

- Dans un premier temps, une mise au vert avec l'équipe MVC durant laquelle nous allons élaborer un échéancier avec les objectifs définis
- Des supervisions cliniques 4X/an
- Redynamiser le service « MVC » et approfondir nos missions, toujours en vue du bien être des hébergés, l'autonomie et le pouvoir d'agir de la personne
- L'harmonisation des pratiques : Nous allons organiser des mises au vert communes avec les équipes de MAHO. Elles sont prévues pour échanger sur les bonnes pratiques et réaliser des évaluations
- Redynamiser la collectivité au Regain, est un outil inestimable qui permet aux hébergés d'être soutenu dans leurs démarches et leurs autonomies respectives
- Réorganisation notre manière de travailler pour se professionnaliser
- Investir la pièce communautaire au Regain pour :
  - ▶ Le conseil des hébergés avec la directrice de service 1X/mois
  - ▶ Les réunions d'équipe
  - ▶ Temps de partage avec les hébergés 1X/sem
  - ▶ Activités communes Regain et Povorello
- Mettre l'accent sur l'autonomie et le pouvoir d'agir de la personne en respectant le cadre défini (ex : la gestion des courses de la conception des repas, à l'élaboration de la liste des courses et mobilité)

Nathalie Jacquet, Directrice de service

## III.6 Le service mobile d'accompagnement en logement [SMAL]

### EMPOWERMENT ?

Depuis des années, le Service Mobile d'Accompagnement en Logement soutient l'*empowerment* des personnes accompagnées. La personne est au centre de l'accompagnement, même si cela complexifie notre pratique.

Nos accompagnements se font sur mesure et au rythme de la personne. Nous avons à cœur de respecter ce qu'elle souhaite dans sa trajectoire.

Afin de vous illustrer au mieux notre méthodologie de travail mais également notre philosophie d'accompagnement, nous vous invitons à lire ces différentes vignettes cliniques<sup>5</sup>. Celles-ci reflètent l'importance que nous donnons à accompagner les choix des personnes. Nous les considérons comme expertes de leur vécu et donc les mieux placées pour prendre des décisions.

#### Vignette 1

Madame B a été victime de violences conjugales importantes pendant plusieurs mois, et ce dès le début de l'accompagnement. Bien qu'un regard attentif et bienveillant ait été porté sur l'évolution du contexte de violences dans lequel elle se trouvait, il était important de respecter ses choix (cf cycle violences conjugales) et son rythme. Nous avons priorisé l'installation d'un lien de confiance, indispensable à tout accompagnement. Ce lien de confiance permet d'amener au fil du temps et des discussions, des dynamiques de réflexion différentes chez la personne.

Les mois passent et Madame B chemine dans sa manière d'appréhender la situation dans laquelle elle se trouve. Elle prend conscience des violences et veut changer les choses. Elle verbalise des demandes : aller voir un avocat, contacter un service d'aide aux victimes de violences conjugales, porter plainte, ...

Mais pas que, elle réalise également que son logement n'est plus adéquat et souhaite en changer.

Ce que nous soutenons, car dans chaque phase de la vie de Madame B, nous avons été présents. Certains événements n'ont cependant pas manqué de nous secouer et de nous inquiéter, au point de vouloir mettre Madame en sécurité.

Nous avons rapidement identifié le fait que Madame B savait ce qu'elle devait faire. Nous avons simplement soutenu ses démarches et respecté son rythme.

En lisant cette vignette, vous constaterez que nous avons dû mettre de côté nos visions du monde, nos inquiétudes et faire confiance à la capacité de Madame B à se mettre en sécurité.

En tant qu'accompagnateur·trice, il n'est pas toujours évident de prendre le temps, de vraiment écouter les besoins de l'autre afin de lui permettre de prendre ses propres décisions et de faire ses choix. Cela demande un effort conscient de ne pas projeter nos schémas, nos peurs et d'être à l'écoute du projet de la personne.

Nous pensons que travailler de cette manière amène à des solutions plus pérennes, car elles sont portées par la personne elle-même.

5. L'appellation « vignette clinique » est utilisée pour désigner un cas clinique construit comme un scénario séquencé et accompagné d'une ou plusieurs questions qui explorent ce qu'un professionnel de santé ferait dans une situation semblable (Haute Autorité de la Santé, 2007).

## Vignette 2

Monsieur G a une vision très claire de ce qu'il souhaite pour lui et sa famille : Il souhaite un logement plus grand, pour le bien-être de sa femme et de ses enfants et il veut travailler.

Monsieur G est en recherche d'emploi et s'adresse donc à la cellule emploi du CPAS pour un accompagnement. La procédure du service procède comme suite : cours de français, puis formation et ensuite emploi. Cette procédure ne correspond pas au projet de monsieur. Il refuse donc d'y prendre part et fait appel à son assistante sociale du CPAS afin d'avoir son soutien dans sa demande de contrat Article 60.

Cette demande met à mal la procédure de la cellule emploi du CPAS, car celle-ci n'est pas respectée et amène donc une réticence à l'octroi d'un contrat Article 60.

Après discussion avec la cellule emploi et compréhension de la situation de Monsieur B, il a pu obtenir un contrat Article 60 au sein d'un magasin. Durant son contrat, monsieur a été un employé irréprochable et au terme de celui-ci, il a eu une proposition de contrat de travail à durée indéterminée, à temps partiel.

Dans cette vignette, vous pouvez observer que si notre service n'avait pas soutenu la demande de travailler de Monsieur G, sa situation aurait stagné.

Notre accompagnement est soutenant et ce même face à d'autres services du secteur. Nous mettons un point d'honneur au fait que la personne concernée soit un partenaire à part entière dans l'accompagnement et que sa parole soit la seule que nous écoutons.

Cette méthode de travail est parfois délicate face au réseau mais à nouveau, nous constatons que les solutions des personnes concernées sont souvent durables et adéquates à leur situation.

## Vignette 3

Monsieur R est un jeune que nous accompagnons. Il est arrivé en Belgique il n'y a pas longtemps et doit donc encore se familiariser avec le français. Son souhait est de faire une formation en vente. Il lui a été dit plusieurs fois que son niveau de français n'était pas suffisant pour une formation de ce type mais il ne lâche pas le morceau. Il se laisse tout de même inscrire à des cours de français mais n'y est pas assidu.

Nous continuons donc avec lui la recherche d'une formation mais de plus en plus de portes se ferment et toujours pour la même raison. Mais voilà, son projet est de suivre une formation en vente.

Son assistante sociale ne sait plus vraiment comment l'accompagner mais elle ne se résigne pas pour autant. Et après maintes recherches, elle trouve un centre qui propose des cours de français pour ensuite réaliser une formation en vente.

Monsieur R est présent aux cours afin d'obtenir sa place dans la formation en vente.

Nous aurions pu simplement lui faire comprendre qu'il devait passer par des cours de français avant toute chose ; ce qui est exact mais pour lui cela n'avait aucun intérêt de faire cela sans être sûr de pouvoir faire sa formation en vente. Il est vrai que cela a pris du temps dans la recherche mais nous constatons que cette solution est plus durable que les autres (il est présent au cours). Par ailleurs, la relation entre le travailleur et la personne concernée ne peut qu'être renforcée. La personne se sent écoutée et respectée dans son choix.

## VUE D'ENSEMBLE SUR 2023

Cette année, nous avons accompagné 175 ménages. Pour chacun d'entre eux, notre base de travail est d'accompagner leur pouvoir d'agir, leurs projets et leurs décisions.

Sur le nombre total de dossiers, nous en avons clôturé 49. Seulement, nous savons que ce n'est pas toujours évident de ne plus avoir une personne soutenant près de soi. Donc pour 24 de ces dossiers, nous les avons ouverts de manière permanente, ce qui permet aux ménages de garder leur filet de sécurité. Notre objectif est d'amener les ménages vers une autonomie douce et doucement vers leur autonomie.

Nous sommes convaincus que notre philosophie de travail est porteuse d'une autonomie et d'un maintien durable en logement.

Il n'enlève pas moins que le logement est un outil qui permet aux ménages de développer leur empowerment. Sans cela, nous, équipe, ne savons pas être soutenant et les accompagner convenablement. La crise du logement, pour un public stigmatisé qui plus est, est de plus en plus violente et met à mal tous les partenaires de l'accompagnement (et en premier la personne concernée, vue ici comme un partenaire crucial dans l'accompagnement).

**Quand un·e travailleur·euse, une équipe arrive à concevoir la personne concernée comme partenaire, son *empowerment*/pouvoir d'agir, existe déjà !**

L'équipe du SMAL

# IV. BILAN DU COMITE DE DIRECTION - ANNÉE 2023

Plan d'action présenté au CA du 14/03/2023	Bilan présenté au CA du 14/05/2024
<p><b>1. Consolidation des missions et stabilisation des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter l'ADN aux équipes (socle fondamental)</li> <li>- Se (re)centrer sur les missions prioritaires et les assurer optimalement (notamment : opérationnaliser les suggestions des CODEV).</li> <li>- Analyser raisonnablement l'efficacité des nouveaux appels à projets.</li> <li>- Faire agréer et subventionner les places créées à la MAFE (incluant visite de l'inspection RW).</li> <li>- Viser le financement structurel du 2R.</li> <li>- Ouvrir le projet « accueil maître-chien ».</li> <li>- Réfléchir au développement du pôle logement (captation et/ou gestion).</li> </ul>	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ADN a été présenté.</li> <li>- Le CODEV santé mentale/assuétudes se maintient, mais doit trouver un second souffle pour passer à des opérationnalisations.</li> <li>- Beaucoup de nouveaux appels à projets ont été ouverts, tous pertinents ! Nous y avons répondu avec notre chargée de projets.</li> <li>- Toutes les nouvelles places créées à la MAFE (72) et au MVC Léanne (12) sont agréées (subside transitoire pour Rue Léanne).</li> <li>- Obtention d'un nouveau financement pour le 2R (mais non structurel).</li> <li>- Le premier maître a été accueilli avec son chien. L'expérience est concluante.</li> <li><b>Inattendus :</b> Absence d'un directeur financier pendant 6 mois. Erreur administrative interne et non obtention du financement APL attendu.</li> <li><b>Bonus :</b></li> <li>- Réponses positives pour presque tous les appels à projets auxquels nous avons répondu (9/10), dont l'engagement pour l'année 2024 d'une chargée de mission permettant une enquête des freins à l'accès au logement pour les hébergés et les familles étrangères XXL.</li> <li>- Création de logements sur Namur, au moins 20 nous sont promis (se pose toujours la question de la gestion).</li> <li>- Signature Charte Cantine durable à la crèche (avec subside pour alimentation locale bio).</li> </ul>
<p><b>2. Opérationnalisation du « changement d'adresse » (fin du sans-abrisme)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger un document-guide opérationnel et le présenter aux équipes.</li> <li>- Analyser les pratiques via les filtres ADN &amp; changement d'adresse (et ajuster si nécessaire). Ex. : modifier les ROIs.</li> <li>- Soutenir les participations aux formations individuelles et organiser des formations transversales sur mesure (Réduction Des Risques).</li> <li>- Participer activement aux événements locaux/régionaux liés.</li> </ul>	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une note facilitant l'opérationnalisation a été rédigée et présentée.</li> <li>- Les ROIs des différents sites d'hébergement ont été modifiés, en cohérence avec l'ADN &amp; Changement d'adresse. Désormais le ROI est commun à tous les sites d'hébergement et est davantage centré sur les réalités et ressources individuelles.</li> <li>- Une formation « réduction des risques », obligatoire, organisée sur mesure (3 jours).</li> <li>- Les équipes adhèrent et mettent spontanément en place des changements en cohérence avec le projet institutionnel. L'adhésion est encore à soutenir à la MAFE.</li> <li>- Participation active au consortium « territoire zéro sans-abri » du Relais Social.</li> </ul>
<p><b>3. GRH : Bien-être, cohérence et équité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclure un nouveau Règlement de Travail</li> <li>- Repartir de l'enquête menée en octobre 2021 et cibler les priorités actualisées et réalistes pour 2023-2024 en CPPT (avant les prochaines élections sociales)</li> <li>- Réorganisation des horaires jour/nuit à la MAFE (cohérence pédagogique)</li> <li>- Organiser une formation secourisme (après BEPS)</li> <li>- Réaliser les exercices incendie</li> </ul>	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation secourisme a été suivie.</li> <li>- Les fiches d'évacuation incendie ont été rédigées et testées. Elles doivent encore l'être par le personnel.</li> <li>- Toutes les équipes bénéficient de supervisions et de mises au vert.</li> <li><b>Bonus :</b> Une nouvelle CCT garde a été signée avec les syndicats. Désormais le comité de direction assure une garde de deuxième ligne.</li> <li><b>Difficultés :</b> L'optimisation pédagogique de la MAFE, par la mise en place de nouveaux horaires, a donné lieu à des conflits et n'a pas pu aboutir. La réflexion est relancée depuis fin 2023, de manière plus participative avec l'implication directe des syndicats.</li> </ul>

	<p>La déconvenue liée à la non adéquation du logiciel Noalyss (outil commun comptabilité/gestion des dossiers hébergés) et l'absence d'un DAF a mis à mal l'équipe administrative (perte de temps et de confiance).</p> <p>→ Les conditions n'étaient pas réunies pour conclure un nouveau RT.</p>
<p><b>4. Trois Portes 2.0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser et simplifier : outils informatiques efficaces pour toutes les équipes, uniformiser, éviter les procédures avec doublons, accroître l'aisance avec sharepoint (formation),...</li> <li>• Actualiser régulièrement FB/site web</li> </ul>	 <p>- Dématérialisation (sharepoint) accrue.</p> <p><b>Inattendu :</b> L'abandon du nouvel outil de gestion a freiné notre progression.</p>
<p><b>5. Aménagement du bâti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phasage en fonction des ressources et priorités.</li> <li>- Mettre tout en place pour limiter les interventions d'urgence/de garde (la garde du Service Technique devrait s'arrêter au printemps 2023) : maintenance, prévention, fiches techniques illustrées, répertoire,...</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les sites sont maintenus en état, et certains bénéficient de rénovations plus conséquentes : salle communautaire rue Léanne, sanitaires Horloge, bureaux Horloge, extérieurs crèche,....</li> <li>- La notion de garde technique n'existe plus.</li> <li>- Redéfinition des responsabilités de chacun dans les réalisations des états de lieux d'entrée et de sortie.</li> </ul> <p><b>Bonus :</b> Renforcement temporaire du Service Technique en fin d'année, installation de panneaux photovoltaïques à la MAFE, rédaction de deux projets remis à la RW pour l'obtention d'un subside PNRR et d'une prime UREBA (spoil : obtention début 2024).</p>

# V. PLAN D'ACTION DU COMITÉ DE DIRECTION - ANNÉE 2024

## **1. Exécution de nos missions (accueil, hébergement, accompagnement) en cohérence avec notre ADN et le « changement d'adresse »**

- Poursuivre, en continu, l'analyse, l'ajustement et le développement des pratiques via les filtres ADN & changement d'adresse. Au sein de chaque service, sans exception mais en fonction de leurs réalités, en vue d'une cohérence institutionnelle.
- Organiser une formation transversale sur mesure (« Développement du pouvoir d'agir »).
- Assurer le bon équilibre de nos différents services, compte tenu des besoins du public et des opportunités (appels à projets, créations de logements,...)
- Participer activement aux événements locaux/régionaux liés à la fin du sans-abrisme, en particulier en périodes pré/post-électorales.
- Assurer visibilité et communication externes.

## **2. Développement d'une politique des Ressources Humaines**

- En particulier : l'accueil des nouveaux, l'accompagnement des parcours (entretien de progression, évaluation, formation), la communication interne, les fins de contrats.
- Rédiger et assurer le suivi d'un plan de formation institutionnel.
- Rédiger et assurer le suivi d'un plan annuel et d'un plan quinquennal « prévention des risques psychosociaux » avec le nouveau CPPT et la participation active du nouveau conseiller en prévention (suite aux élections sociales)
- Mettre en place la fonction de personne de confiance
- Renforcer le sentiment d'identité Trois Portes
- Réorganiser de manière sereine les horaires à la MAFE
- Préparer le nouveau Règlement de Travail (visée 2025)

## **3. Gestion stratégique des subsides**

- Développer les outils de gestion efficaces nécessaires
- Rédiger des vadémécums
- Viser le financement structurel du 2R/Housing First
- Obtenir le renforcement structurel du MVC
- Mettre en place une centrale d'achats

## **4. Gestion efficace du bâti**

- Garantir la stabilité et l'expertise du service technique (priorités, formations)
- Définir le rôle des Trois Portes dans la gestion des immeubles de l'AAN (emphytéose, responsabilités des services support, DG et DAFP) et des autres projets à venir (dons, mises à disposition, création des solutions novatrices ...).

## **5. Inscription dans une logique éco-responsable**

- Signer la Charte pour un Accueil en Transition Ecologique (ACTE) avec l'ONE et rédiger un plan d'action (langes écologiques, LED,...)
- Favoriser les choix éco-responsables (déplacements, achats, composts,...).
- Rénover le bâti (isolation, châssis,...)

