



PROJET ASSOCIATIF 2023-2027

empr@intes

CONTRE L'EXCLUSION
HÉBERGÉONS
ACCOMPAGNONS

Ensemble

écrivons
l'histoire

d'Empreintes

Sommaire

Qui sommes-nous ?

La naissance d'Empreintes	8
Un peu d'histoire	8
Empreintes aujourd'hui	10

Notre vision

Nos valeurs associatives	12
Une éthique au service des personnes accueillies	12
Empreintes, une association engagée	14

Nos orientations stratégiques

Un projet associatif pour dynamiser la vie associative	16
Une vie associative riche de ses acteurs	16
Élargir les horizons de notre association	17
Le rôle essentiel des bénévoles	18
Promouvoir et valoriser l'expression et la participation des personnes accueillies	18
Co-construire les parcours de vie	20
Promouvoir et favoriser le pouvoir d'agir	21
Valoriser la pair-aidance	22
Adapter les pratiques d'accompagnement aux besoins des personnes	22
Assurer et évaluer la qualité du service rendu	24
Favoriser l'adaptabilité et l'innovation	27
Garantir la pérennité des ressources matérielles et financières	28
Mettre en place un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)	29
Adapter nos offres de services	29
Prendre en compte les politiques publiques	30
Ancrer l'association sur son territoire	30
Promouvoir l'action d'Empreintes	31

Mettre en œuvre notre projet

La gouvernance associative pour veiller à la réalisation du projet associatif	34
--	----

Conclusion	37
-------------------------	----

Organigramme	38
---------------------------	----

“Notre projet incarne une vision ambitieuse pour Empreintes”

Le nouveau projet associatif d'Empreintes a été élaboré de manière participative et collaborative, impliquant les administrateurs, les bénévoles, les salariés et les personnes accueillies. L'accompagnement de M. Alain Anacreon, que je remercie vivement, fut également précieux. Cette démarche collective nous a permis de nous assurer que notre projet associatif était en harmonie avec les besoins et les attentes des personnes accompagnées et que notre engagement concourait, dans le cadre des politiques sociales, non seulement à répondre à leurs préoccupations mais également à les aider à surmonter leurs difficultés.

Ce processus de création échelonné a pu être réalisé grâce à l'implication et à la participation de toutes les parties prenantes de l'association. La création d'un Comité de pilotage initié par le Conseil d'administration, des rencontres avec des représentants des personnes accompagnées, une séance de formation en direction des responsables de l'association, une journée consacrée à la présentation du projet aux salariés, ainsi que la diffusion d'un questionnaire auprès de nos partenaires, sont autant d'initiatives qui ont permis à notre projet de voir le jour.

« Le projet associatif a [...] été élaboré en prenant en considération les défis du secteur social et les réalités du terrain. »

Ce projet associatif a par ailleurs été élaboré en prenant en considération les défis du secteur social et les réalités du terrain. Nous avons donc veillé à harmoniser les changements sociétaux, sectoriels, réglementaires, les évolutions en matière de politiques publiques, ainsi que les attentes et les besoins exprimés par les personnes que nous accompagnons, tout en demeurant fidèles aux valeurs et aux engagements de notre association.

Si la mission centrale d'Empreintes demeure la lutte contre l'exclusion sous toutes ses formes, nous sommes également conscients de la place centrale que revêt l'inclusion dans nos actions, et que celle-ci ne peut pas être ni décrétée, ni forcée. Elle requiert, en effet, qu'on puisse la favoriser au moyen d'une préparation et d'actions adaptées.

Fondamentalement, notre projet incarne une vision ambitieuse pour Empreintes. Il vise à créer des conditions optimales pour assurer la cohérence de notre engagement au bénéfice des personnes que nous accueillons.

Jonathan Wofsy
Président



François-Xavier Lemant
Président de 2015 à 2023

Édito des directrices générales

“Préserver notre unité et nos valeurs”

Empreintes se trouve à un tournant de son développement, animée par le désir de continuer ses projets actuels et la volonté d’injecter une nouvelle énergie. « Pour atteindre cet objectif, l’association mise sur la contribution collective et la cohésion de ses équipes. »

Au cours des cinq dernières années, l’association a connu une expansion significative, nécessitant une gestion contrôlée et audacieuse des ressources humaines pour préserver notre unité et nos valeurs. La formation occupe donc une place centrale chez Empreintes, car elle soutient le développement, la professionnalisation de nos équipes et des bénévoles, lesquels apportent une diversité de parcours et de compétences. Alors, encourager le partage des compétences, la co-création de projets et une communication fluide, tant en interne qu’en externe, est un devoir auquel nous devons être en capacité de répondre.

Empreintes demeure engagée dans la mise en œuvre de son projet associatif tout en entamant la rédaction de projets d’établissements et de services qui s’alignent sur ces orientations. Nous croyons fermement que ces démarches sont essentielles pour insuffler une nouvelle dynamique à la vie associative de notre organisation et promouvoir son action.

Sara Ferjule et Monique Boone

Co-directrices générales





Qui sommes-nous ?

La naissance d'Empreintes

En 2015, Empreintes a été fondée par la fusion de quatre associations engagées dans la lutte contre les exclusions : Phare, la Maison du pain, Se loger pour vivre et le CDAH. Ce processus de fusion, qui a abouti le 1^{er} janvier 2015 après quatre années de rapprochement, a permis à Empreintes de consolider son savoir-faire et d'augmenter sa capacité d'intervention, dans le but d'améliorer sa réponse aux attentes et aux besoins des personnes en situation d'exclusion.

Un peu d'histoire

La dynamique de rapprochement

La consolidation des liens entre les quatre associations s'est faite en plusieurs étapes, favorisant ainsi la création d'un sentiment d'appartenance solide. La première étape fut marquée par l'établissement du Groupement de coopération sociale et médico-sociale Empreintes le 14 décembre 2010. En 2012, une journée événementielle a rassemblé l'ensemble des salariés et l'assemblée générale d'Empreintes au sein d'un Comité technique opérationnel. Après une période de consolidation des relations entre les associations, de décembre 2012 à mai 2013, l'assemblée générale a entériné le principe de la fusion. Puis, à partir du 30 septembre 2013, les quatre associations se sont engagées dans un processus de transformation. En octobre de la même année, une communication a été diffusée à l'ensemble des salariés pour les informer de cette évolution.

Vers un processus participatif

En novembre 2013, la construction d'une organisation collective de préparation à la fusion fut lancée. Cinq groupes de travail furent alors créés, chacun autour d'une thématique spécifique :

Le groupe "**Refondation**" avait pour mission de définir les orientations stratégiques de la future association.

Le groupe "**Patrimoine**" s'est penché sur les différentes options pour gérer le patrimoine des quatre associations.

Le groupe "**Finances**" était chargé de garantir la continuité de la gestion financière.

Le groupe "**Gouvernance**" a travaillé sur l'établissement des règles de fonctionnement de la nouvelle association.

Le groupe "**Ressources humaines**" a veillé, quant à lui, à la continuité des contrats de travail et à la gestion de ses ressources humaines.

Le groupe "**Agréments**" s'est attelé à l'identification et à l'obtention des agréments nécessaires pour exercer les activités de l'association. Ces groupes de travail furent accompagnés par des consultants, afin de les aider à mener à bien leurs travaux.

Parallèlement, des instances de régulation et des principes de fonctionnement furent mis en place, ainsi que la désignation de référents de groupe de travail, la formalisation des résultats attendus et un relevé de décisions actées par le Comité de pilotage.

Ces mesures ont permis de préparer la fusion de manière rigoureuse et concertée, afin d'en assurer sa réussite.

Des choix décisifs mis en acte

Le 12 mars 2014, les quatre associations ont pris la décision de fusionner, officialisant ainsi la **création d'Empreintes** à partir du 1^{er} janvier 2015. Depuis lors, les activités d'Empreintes ont connu une croissance rapide, avec une augmentation exponentielle de son effectif, passant de 170 salariés en 2017 à 295 salariés en 2022. Cette expansion a été accompagnée par l'extension des domaines d'intervention d'Empreintes et la mise en place de nouveaux dispositifs, tels que :

- Des opérations de mise à l'abri.
- L'accompagnement vers et dans le logement.
- La prise en charge des mineurs non accompagnés.

- Le fonctionnement d'un centre d'accueil et d'examen des situations.
- L'offre d'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile.
- L'organisation d'ateliers socio-linguistiques.
- La gestion d'un centre provisoire d'hébergement.
- La création de tiers lieux alimentaires.
- L'hébergement pré et post-maternité.
- La coordination thérapeutique hors les murs grâce à des appartements dédiés.

Outre la Seine-et-Marne, la Seine-Saint-Denis et l'Yonne, l'association a élargi sa zone d'intervention en s'implantant dans l'Essonne. Elle a établi au sein de ces départements de nouveaux partenariats financiers, notamment avec la Drihl 75 et la Fondation de France.

Empreintes aujourd'hui

Empreintes, association de droit privé indépendante de toute doctrine politique ou religieuse, œuvre en faveur des personnes en situation de précarité sociale, professionnelle, médicale, de mal-logement, d'exclusion, d'immigration ou relevant de la protection de l'enfance. Agissant dans le respect de la loi et de la réglementation, elle donne aux personnes accueillies toute latitude pour pouvoir exercer leurs droits. Elle gère 37 établissements et services sociaux et médico-sociaux, elle propose des activités éducatives, culturelles, sportives, sociales et économiques afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes accueillies. Elle intervient actuellement sur quatre départements et représente au 1^{er} janvier 2023 :

- 11 administrateurs.
- 295 salariés.
- 20 bénévoles.
- 1 270 places d'hébergement d'urgence, d'insertion et de justice.
- 338 places d'hébergement immigration.
- 630 places d'hébergement en protection de l'enfance.
- 45 places d'hébergement médico-social.
- 460 familles accompagnées par mois, en intermédiation locative.
- 2 accueils de jour et 3 tiers lieux alimentaires.
- 7 CDDI et ateliers emploi.



TO

USA 30
16-06-07

BRKLN

DOWNTOWN

3RD DISTRICTS

OF N.Y.C

PACKER

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Notre vision

Nos valeurs associatives

Empreintes s'appuie sur un socle sociétal de référence qui consiste à lutter contre les exclusions, à combattre les atteintes aux droits humains et à promouvoir l'égalité, la fraternité et la laïcité. En tant qu'association du secteur social et médico-social, elle affirme que **la personne en situation d'exclusion est une citoyenne à part entière** qui bénéficie des mêmes droits que tout citoyen. Elle reconnaît à la personne le droit de se construire à partir de son histoire, d'affirmer ses choix et d'influer sur son présent et son avenir, avec le concours d'un accompagnement professionnel pluridisciplinaire.

Notre association défend également les concepts de protection, de combat des injustices et d'œuvre commune. Ses valeurs associatives sont la citoyenneté, la dignité, l'intégrité et la solidarité.

Une éthique au service des personnes accueillies

Empreintes revendique une éthique professionnelle qui se fonde sur les principes suivants :

- Le respect de la personne accueillie, de ses droits, de sa dignité.
- L'engagement au service de l'intérêt général.
- La qualité du service rendu.
- La transparence et la responsabilité.

Elle s'engage à respecter et à promouvoir les valeurs que sont...

- **L'autonomie** : en accompagnant les personnes accueillies vers l'autonomie et en tenant compte de leurs capacités et de leurs besoins.

- **L'inclusion** : en favorisant l'inclusion des personnes accueillies dans la société et en mobilisant les opportunités de droit commun.
- **La bienveillance** : en proposant un accompagnement bienveillant et bientraitant, qui respecte la dignité des personnes accueillies.
- **La fraternité** : en s'appuyant sur la solidarité et la complémentarité des personnes accueillies et des professionnels, pour faire face aux enjeux de lutte contre les exclusions.
- **La qualité** : en s'engageant à offrir une qualité d'accueil et d'accompagnement et en s'appuyant sur l'expertise et la probité des professionnels.
- **L'appartenance** : en favorisant l'appartenance des personnes accueillies, des professionnels et des bénévoles à la communauté associative.

... et reprend à son compte les principes de l'ANESM en matière d'éthique :

« L'éthique s'affirme dans l'acte ; elle est un positionnement critique sur les normes de conduite de différentes natures, un questionnement permanent des orientations générales par l'acte singulier » et que « la notion d'éthique ne peut être définie sans faire référence aux concepts de morale, du droit, de la déontologie, ainsi qu'aux notions de bonnes pratiques et de responsabilité. »

ANESM, *RBPP* :

Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, octobre 2010.

« Pour moi, l'éthique de travail c'est justement la traduction des valeurs de l'association et les comportements au quotidien que nous devons tous appliquer. »

PAROLE DE BÉNÉVOLE

... ainsi que ceux liés à la bientraitance :

« La bientraitance est une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives d'un service (...). La recherche de bientraitance est une dynamique qui appelle de la part des professionnels, des usagers et de leurs proches, et des autres parties prenantes de l'intervention, une réflexion et une collaboration continues à la recherche de la meilleure réponse possible à un besoin identifié à un moment donné. »

ANESM, RBPP : *La bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre*, Juillet 2008.

Empreintes, une association engagée

Pour lutter contre toutes les formes d'exclusion, notre association intervient dans les domaines de la santé, de la protection de l'enfance, du logement, de l'insertion professionnelle, de la lutte contre les violences et de l'accès aux droits. Elle accompagne des personnes

en situation de précarité et de vulnérabilité et leur propose un accueil, un accompagnement et un hébergement sur les départements de la Seine-et-Marne, de la Seine-Saint-Denis, de l'Essonne et de l'Yonne.

« La lutte contre les exclusions est la mission première de l'association. Elle s'exerce au sein de tous les établissements et est au cœur de nos interventions. »

PAROLE D'UN PROFESSIONNEL



Nos orientations stratégiques

Le projet associatif est le socle de la vie associative. Il définit les fondements de l'action de l'association et ses orientations. Il affirme également un état d'esprit centré sur les personnes et leur avenir. **Co-construit avec et pour les personnes accueillies, les bénévoles et les professionnels**, il respecte les choix de vie de chacun et prend en compte les singularités. Au final, il décrit ce que l'association veut faire et les moyens qu'elle se donne pour y parvenir. Il est le fondement des autres projets de l'association, qui doivent être entrepris de façon coordonnée.

Un projet associatif pour dynamiser la vie associative

Empreintes se donne l'opportunité, à travers ce projet associatif, de revoir les fondements de son action, de penser à son avenir et d'ouvrir les perspectives pour les cinq années à venir.

Réaliste et engageant, il met en évidence les points saillants en matière d'actions, **pour et avec les personnes accueillies**. Le Conseil d'administration souhaite que ce projet, qui est dans la continuité du précédent, reflète l'esprit avec lequel chacun et chacune, administrateur, professionnel, bénévole et personne accueillie, s'impliquera pour le faire vivre au quotidien.

Une vie associative riche de ses acteurs

Empreintes a choisi de se doter d'une nouvelle gouvernance pour dynamiser sa vie associative.

Pour ce faire, l'association souhaite :

- accueillir de nouveaux adhérents et administrateurs pour renforcer son engagement et sa pertinence.
- créer des commissions thématiques pour traiter des sujets de société et de l'action associative.
- mettre en place des actions collectives en partenariat avec d'autres associations et mouvements.
- inviter des membres de la société civile à réfléchir ensemble à des aspects sociétaux.

Ces orientations visent à promouvoir la vie associative en ouvrant l'association à de nouveaux publics et en la positionnant comme **un acteur engagé dans la société.**

Élargir les horizons de notre association

Empreintes aspire à tirer parti des opportunités pour diversifier ses domaines d'intervention, en particulier en accord avec les politiques sociales, afin de mieux répondre aux besoins en matière de santé et de services sociaux. L'objectif est **d'accueillir de nouveaux publics**

et de mettre en œuvre de nouvelles initiatives.

La variété des parcours et des besoins peut nécessiter que nous explorions de manière inventive, flexible et réactive de nouvelles opportunités pour satisfaire les attentes et les besoins des personnes que nous accompagnons. Cette ambition d'action a vocation, si cela s'avère pertinent, à s'étendre à d'autres départements.

Empreintes devra être prête à mobiliser ses compétences pour répondre aux demandes existantes et anticiper celles à venir. Forte de sa légitimité, de son savoir-faire et de la qualité des services qu'elle propose, elle pourra s'appuyer sur ses établissements ancrés localement pour réaliser ces objectifs.

« Penser évolution, développement et innovation, ce n'est pas refaire le monde, mais s'adapter aux réalités du terrain notamment à travers de nouveaux besoins identifiés et une pensée partagée. »

PAROLE D'UNE PROFESSIONNELLE

Le rôle essentiel des bénévoles

Favoriser l'engagement bénévole au sein d'une association œuvrant dans le domaine social constitue une valeur ajoutée pour une approche diversifiée. Les bénévoles ne sont pas là pour se substituer aux professionnels, mais pour apporter une expertise complémentaire et des compétences supplémentaires pour accompagner les personnes accueillies. **Encourager le bénévolat, c'est renforcer la dimension citoyenne de l'engagement.** À cet effet, la convention et la charte du bénévole seront prochainement revues afin de permettre à chacun d'adopter une attitude collaborative.

Les bénévoles d'Empreintes interviennent dans divers domaines et animent plusieurs ateliers collectifs ou individuels, notamment :

- Des ateliers d'alphabétisation et d'apprentissage du français (FLE).
- Des ateliers collectifs de partage des connaissances.
- Des ateliers manuels et artistiques.
- Des actions de soutien scolaire.
- La distribution d'aide alimentaire et de vêtements.

Promouvoir et valoriser l'expression et la participation des personnes accueillies

Depuis la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, le droit à la participation des personnes accueillies a permis d'instaurer une dynamique d'engagement mutuel entre les professionnels, les personnes et leur entourage. Dans l'intérêt de la personne, il est primordial de mieux appréhender et de prendre en considération les droits du citoyen, pour contribuer à la conception de projets de vie adaptés et évolutifs.

La loi 2022-2, au-delà d'introduire le principe de contractualisation entre les individus et l'institution qui les accompagne, a mis en place sept outils visant à promouvoir les droits des personnes accompagnées. Empreintes s'engage à en garantir la mise en œuvre dans chacun de ses établissements, en favorisant la participation active des personnes accompagnées :

- **Le livret d'accueil** : il fournit des repères à la personne accueillie et assure la mise en œuvre effective de ses droits. Il est remis dès l'admission.
- **La charte des droits et libertés de la personne accueillie** : mentionnée à l'article L311-4 du Code de l'action sociale et des familles, elle énonce un ensemble de principes et de droits dans l'accompagnement des personnes.
- **Le contrat de séjour** : il définit les droits et les devoirs des résidents ou personnes accompagnées ainsi que de la structure d'accueil. Il recense également les modalités d'accueil, les tarifs et les modalités de paiement, les conditions de rupture du contrat ainsi que les recours en cas de litige.
- **La liste des personnes qualifiées** : cette liste présente la liste des professionnels référents en cas de conflit entre l'utilisateur, son entourage et l'établissement.
- **Le Conseil de la vie sociale** : composé de représentants des personnes accompagnées, il donne son avis et peut formuler des propositions sur tout sujet concernant le fonctionnement de l'établissement. Il se réunit au moins trois fois par an.
- **Le règlement de fonctionnement** : il établit les règles, les procédures et les pratiques qui régissent le fonctionnement de l'établissement. Il est destiné à assurer la qualité des services offerts aux résidents ainsi que le respect des droits et des besoins de ces derniers.
- **Le projet d'établissement et le projet de service** : ils définissent les objectifs stratégiques et opérationnels de l'établissement et/ou du service sur une période de cinq ans.

« L'idée ce n'est pas de faire à la place de la personne et de l'assister, mais de l'accompagner et lui donner la possibilité de développer son propre projet. »

PAROLE D'UNE PROFESSIONNELLE

Pour favoriser l'expression des personnes accueillies, tous les établissements de l'association mettent en place des groupes d'expression ou des Conseils de la vie sociale afin que chacun puisse s'exprimer sur le présent et l'avenir. L'implication des personnes permet à chacun de devenir acteur de son propre parcours et d'améliorer l'accompagnement proposé.

Empreintes aspire également à encourager la participation des personnes accompagnées au sein de ses établissements, au-delà des obligations réglementaires. Cela se traduit notamment par la mise en place de groupes de travail thématiques impliquant les personnes dans le cadre de la démarche qualité de l'établissement.

Co-construire les parcours de vie

Notre association, en accord avec les principes du Code de l'action sociale, s'engage à travailler aux côtés des personnes accueillies pour les guider et faciliter leurs décisions, en se concentrant sur un objectif commun : **leurs projets de vie**. Cette approche, basée sur la coopération, est structurée en fonction de la place que chaque personne souhaite prendre eu égard à sa situation personnelle. Afin de garantir une réelle prise en compte de la singularité de chaque personne au sein de l'association, **l'adaptabilité des équipes professionnelles** dans leurs méthodes et techniques d'accompagnement social est une ressource précieuse.

La loi du 2 janvier 2002 a reconnu le rôle de la personne accompagnée en tant qu'actrice dans la définition de sa propre prise en charge, transformant ainsi l'accompagnement en une démarche. Elle accorde à l'individu le « libre choix entre les prestations » ainsi que le pouvoir de donner « son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché ». Elle exige également « la participation directe de l'utilisateur à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne ». Cela signifie que **la personne accompagnée doit être reconnue comme co-actrice de son accompagnement**.

Le projet personnalisé joue un rôle essentiel pour **promouvoir la co-construction et la participation active de la personne accueillie** qui bénéficie, dès lors, au sein d'Empreintes, d'un accompagnement personnalisé qui se matérialise à travers **un projet personnalisé**.

« On m'aide beaucoup, on m'accompagne mais on me laisse libre sur mes envies et mes projets d'avenir. Je ne m'attendais pas à cela. J'ai pu faire un apprentissage et c'était mon choix. »

PAROLE D'UNE PERSONNE ACCOMPAGNÉE

Ce document, élaboré et mis en œuvre, définit les objectifs d'accompagnement de chacun en fonction de ses besoins et de ses attentes.

Promouvoir et favoriser le pouvoir d'agir

L'association Empreintes accorde donc une place centrale aux personnes qu'elle accompagne, autour desquelles s'articule son projet associatif. La conception de l'accompagnement, qui appréhende la personne dans toutes les dimensions de son parcours, individuellement et collectivement, doit continuer à être encouragée au sein de notre association.

Favoriser le pouvoir d'agir est une démarche qu'Empreintes choisit de mettre en œuvre au quotidien. Que ce soit à l'échelle individuelle, collective, sociale ou politique, l'organisation s'évertuera à favoriser cette ouverture d'esprit et de posture. Ce renforcement du pouvoir d'agir aura ainsi un impact positif sur les dispositifs et la place de chacun en interne. Il favorisera l'**autodétermination** en termes d'objectifs à atteindre dans une optique d'action solidaire.

Le pouvoir d'agir est « un processus par lequel des individus, ensemble ou séparément, acquièrent une plus grande capacité à agir sur ce qui est important pour eux, pour leurs proches ou pour la communauté à laquelle ils s'identifient. »

Le développement du pouvoir d'agir vise trois niveaux d'objectifs :

- **À l'échelle individuelle (de la personne)** : favoriser son autonomie, son bien-être (acquisition d'une image positive de soi, acquisition de compétences pour porter un regard critique et développer des stratégies).
- **À l'échelle sociale d'un groupe de personnes (association, quartier...)** : développer sa capacité à agir « avec » et à agir « sur ».
- **À une échelle politique, plus globale** : modifier l'organisation jusqu'à une transformation de la société vers plus de justice sociale.

Valoriser la pair-aidance

Les individus partageant des expériences similaires sont souvent appelés « pairs » dans le langage courant. L'entraide entre pairs repose sur le partage des expériences de chacun. Cela permet à la personne d'échanger avec d'autres sur sa situation et de rechercher des solutions aux problèmes qu'elle rencontre.

Le projet associatif encourage chaque participant à adopter une posture d'entraide entre pairs. Ce terme évoque les notions de **solidarité** et de **complémentarité** en termes d'attitudes, de **compétences** et de **savoir-être**.

L'entraide entre pairs ne se fait pas naturellement. Cela nécessite une réflexion, puis l'adoption d'un comportement psychosocial qui contribuera à un **enrichissement individuel et collectif**.

Elle dépend d'une maturité de la réflexion et d'un désir de collaborer. Diverses initiatives ont été mises en place au sein des dispositifs d'Empreintes, et la création des tiers lieux alimentaires illustre particulièrement cette approche.

L'entraide entre pairs s'appuie sur le concept selon lequel une personne confrontée à une situation spécifique acquiert une « expertise vécue » et une « expertise d'usage », c'est-à-dire un ensemble de compétences techniques développées en raison de cette expérience. Le pair-aidant peut mobiliser ces compétences et partager son expérience pour aider une autre personne qui se trouve dans une situation similaire, mais moins expérimentée dans un domaine particulier. Cette forme d'entraide peut englober différents aspects de la vie quotidienne, personnelle, sociale, professionnelle, du logement, des déplacements, de l'accessibilité, etc.

Adapter les pratiques d'accompagnement aux besoins des personnes

Des accompagnements évolutifs

L'adaptation des pratiques d'accompagnement implique la proposition d'approches flexibles, conçues pour s'ajuster au maximum et au mieux à la singularité de chaque personne accueillie. Cette approche pose le principe de la prise en compte du vécu de chaque individu et de la **personnalisation des méthodes d'accompagnement** de diverses manières.

Pour atteindre cet objectif, les professionnels et les personnes accompagnées ont à leur disposition les outils prévus par la loi du 2 janvier 2002, ainsi que des approches du travail social qui tiennent compte des besoins évolutifs des personnes. L'amélioration de la qualité de vie quotidienne est envisagée dans une perspective globale, en prenant en considération les spécificités de chaque personne accueillie, y compris sa personnalité, son histoire, son environnement familial et social, ses aspirations et son avenir.

Au sein de l'association Empreintes, deux principes directeurs sont appliqués au quotidien :

- L'approche « **aller vers** » qui consiste à mettre à disposition un savoir-faire pour permettre à la personne accueillie de le prendre en main.
- L'idée de « **faire avec** » qui met en lumière l'idée que l'action sociale ne peut se concrétiser que grâce à la collaboration de tous les acteurs impliqués. Il s'agit d'un travail d'équipe pluridisciplinaire visant à promouvoir des projets réalisables, évolutifs, respectueux et épanouissants.

La formation continue des professionnels

En raison de leurs compétences et de leur expérience acquises au quotidien, **les professionnels ont le souci constant de s'adapter aux besoins des personnes**. Pour maintenir un service de haute qualité, un volet de formation continue tout au long de la vie leur sera proposé.

L'instauration d'une politique de formation adaptée à la croissance et aux exigences de l'association, à la fois pour les employés et les bénévoles, permettra ainsi de renforcer les compétences et les connaissances, de **favoriser l'innovation et de moderniser les procédures de fonctionnement**. En outre, cela contribuera à **stimuler la motivation**, à **accroître la reconnaissance** et à **améliorer le bien-être au travail** des employés d'Empreintes.

« Les formations, les espaces d'échanges, les instances de réflexion sont autant d'outils à mettre au service de l'action sociale. »

PAROLE D'UN PROFESSIONNEL

L'émergence de nouveaux métiers au sein de l'association

De nouveaux postes sont créés au sein de l'association pour répondre aux besoins en constante évolution des nouveaux publics accueillis. Nous avons récemment recruté des coordinateurs, des travailleurs sociaux polyglottes, des responsables du logement, des conseillers conjugaux et familiaux, des juristes et des professionnels de l'éducation possédant des compétences et une expérience élargies. L'objectif indiscutable de toutes ces qualifications supplémentaires est **d'enrichir l'éventail des compétences, tout en préservant l'identité et la valeur ajoutée de l'association.**

Assurer et évaluer la qualité du service rendu

Impulser une démarche de qualité de prise en charge et de bienveillance

Promouvoir une approche axée sur la qualité de la prise en charge et le respect des personnes accueillies est une des missions fondamentales de l'association Empreintes approuvée par le Conseil d'administration. Cela implique de garantir des prestations de haute qualité au sein de nos établissements (accueil, hébergement, soins, accompagnement...), tout en respectant les droits et la sécurité des personnes.

Pour concrétiser cette démarche, il est essentiel de **créer une véritable culture de l'évaluation et de la qualité**. Cela passe par le déploiement d'outils permettant d'analyser et de valoriser le service offert. Au-delà des obligations légales, notre ambition est de devenir une référence en matière de qualité de service et de relations avec les personnes accueillies. L'évaluation doit également servir à **diffuser les meilleures pratiques et à renforcer la professionnalisation** de notre personnel.

La démarche qualité doit aussi **s'adapter en permanence aux besoins individuels des personnes**, en considérant leur parcours de vie et leur environnement, et en garantissant leur sécurité et leur intégrité. Elle doit intégrer les retours d'expérience des personnes elles-mêmes, de leurs proches et des partenaires impliqués dans leur accompagnement.

Au-delà des simples procédures et processus, la démarche qualité inclut **une attention particulière portée au bien-être et à la qualité de vie au travail** de nos professionnels, car elle est le socle sur lequel reposent l'évaluation et l'évolution de nos projets de services et d'établissements.

Nous envisageons également de mettre en place **une commission permanente « Qualité et Projets »** chargée de débattre des questions relatives à la qualité afin d'éclairer nos décisions. Présidée par une administratrice et co-animée par la Direction générale et un chargé de mission qualité, cette commission aura pour vocation de participer à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet qualité de l'association, d'animer la réflexion sur l'amélioration continue de la qualité, et celle sur les projets d'établissements et services. Cette réflexion sera mise en perspective avec l'étude des besoins de la population accueillie.

Par ailleurs, nous avons pour projet la mise en place d'un **« Comité d'éthique »** qui aura pour mission de mener une réflexion sur les grandes questions d'éthique médico-sociale, sociale et économique en impliquant nos professionnels, les personnes que nous accueillons et nos bénévoles. Ce comité fera également la promotion de l'information. Il sensibilisera les professionnels et les intervenants aux enjeux éthiques et émettra des avis sur des questions ponctuelles soumises par les professionnels, les personnes accueillies ou leurs représentants concernant des pratiques éducatives ou pédagogiques, ou encore la prise en charge d'une personne ou d'un groupe de personnes. Il se

penchera également sur des situations passées ou présentes, ayant trouvé ou non une solution satisfaisante, et élaborera **une charte professionnelle d'éthique**.

« Une pensée mutualisée favorisera une participation effective de chacun pour le bien de tous. »

PAROLE D'UNE PROFESSIONNELLE

Pour soutenir et renforcer la démarche qualité au sein de l'association, la Direction générale envisage de créer **un poste de chargé de mission qualité**. Ses missions incluront :

- **L'accompagnement des établissements** à toutes les étapes de la démarche qualité.
- L'apport d'une **expertise technique** et d'une **méthodologie** nécessaire en lien avec les missions spécifiques de chaque établissement.
- La mise en place d'une **démarche qualité en continu**.
- **Un suivi** de la mise en place, par chaque équipe de direction d'établissement, d'une structure en adéquation avec ses responsabilités et son mode de fonctionnement.
- L'actualisation en permanence des **démarches d'évaluation**.

« On travaille aussi le lien. Je suis comme une "grande sœur". Cela les rassure et leur permet d'être acceptés autrement. »

PAROLE D'UNE PROFESSIONNELLE

L'évaluation médico-sociale est un outil clé pour l'initiation de la démarche qualité au sein des établissements et services. Au-delà de ses aspects légaux, cette procédure offre une excellente opportunité d'accompagner les structures dans la promotion d'une **culture d'amélioration continue de la qualité** en faveur des personnes accueillies.

L'association Empreintes s'engage résolument dans une démarche continue visant à améliorer la qualité de ses prestations. L'évaluation quinquennale est un impératif légal qui influence le renouvellement des autorisations de nos établissements. Bien au-delà des strictes exigences réglementaires, l'évaluation, en tant que processus perpétuel, représente un outil essentiel de gestion et de prise de décisions pour assurer l'amélioration constante de la qualité de nos services à long terme.

Parmi les outils qui seront mobilisés figurent, entre autres, les enquêtes de satisfaction, des temps de rencontre, des réunions et des entretiens.

Favoriser l'adaptabilité et l'innovation

Adapter en permanence les dispositifs offerts par l'association pour répondre à l'émergence de nouveaux besoins est un impératif, notamment ceux liés à la migration, au vieillissement, à la dépendance et au handicap. Cette faculté d'adaptation, incarnée par notre capacité à questionner en permanence nos pratiques et à explorer d'autres champs des possibles doit tenir compte des personnes, de leur parcours de vie et des territoires concernés.

Dans le cadre de ce projet associatif, **nous encourageons, avec bienveillance et intérêt, toute proposition en faveur de l'innovation sociale et organisationnelle.** L'accent est ainsi mis sur l'enrichissement mutuel, sans qu'il y ait de compétition ou de rivalité.

L'innovation sociale vise à créer des solutions inédites pour répondre à des besoins sociaux nouveaux ou insuffisamment satisfaits dans le contexte actuel du marché et des politiques sociales. Elle implique la participation et la collaboration des parties prenantes, notamment des utilisateurs et des personnes accueillies. Ces innovations englobent à la fois les produits ou services ainsi que les modes d'organisation et de distribution. Elles suivent un processus en plusieurs étapes : **émergence, expérimentation, diffusion et évaluation.**

Intégrer l'innovation technologique

L'intégration de l'innovation technologique est une étape importante de notre action. Pour mieux répondre aux besoins actuels, nous devons rester en phase avec les évolutions technologiques de la société et ajuster nos ressources en conséquence.

Actuellement, nous fournissons un accès à Internet aux personnes accueillies et nous avons numérisé leurs dossiers. Toutefois, l'association doit renforcer ses compétences en informatique pour garantir la sécurité tout en répondant de manière adéquate aux attentes des équipes et aux besoins numériques des personnes que nous accompagnons.

Il nous paraît enfin essentiel d'**adopter une approche citoyenne, écologique et durable dans toutes nos initiatives.**

Garantir la pérennité des ressources matérielles et financières

Poursuivre les efforts entrepris dans la gestion du patrimoine, des infrastructures, et des lieux d'hébergement

L'association possède divers actifs, à savoir des biens immobiliers, des biens mobiliers, des véhicules, ainsi que des lieux d'hébergement et des locaux. Par ailleurs, elle loue environ 600 lieux d'hébergement et locaux. Le rôle du Conseil d'administration sera de prendre des décisions stratégiques afin d'assurer une gestion efficiente de ces actifs.

La gestion des projets de rénovation et des services techniques représente également un défi majeur pour les cinq années à venir. Une évaluation interne des services techniques a déjà été menée, et nous estimons qu'il est primordial de poursuivre le processus de restructuration de ces services.

La sécurité des installations et le maintien du bien-être des individus sont des priorités majeures. Par conséquent, nous ne pouvons faire l'économie de la mise en place d'une structure organisationnelle performante pour garantir la sécurité de ces infrastructures et des personnes.

Maintenir un équilibre financier

Il s'agit là d'une préoccupation constante pour notre association. Il en va de sa pérennité. Garantir la continuité des ressources provenant des autorités publiques, qui sont primordiales pour accomplir ses missions d'intérêt général, fait, par conséquent, partie de nos priorités. Dans un contexte marqué par une contraction des financements publics, liée à des contraintes budgétaires, l'association doit prendre des mesures pour maîtriser les coûts tout en préservant la qualité des services.

Cependant, encourager les expérimentations, les projets novateurs, et les actions visant à répondre aux besoins criants, même en l'absence de financements adéquats, est nécessaire. Il nous appartient donc d'explorer de nouvelles sources de financement et de diversifier nos ressources, notamment en sollicitant des fondations, des donateurs, ou en développant le mécénat.

Pour autant, cela ne doit en aucun cas compromettre les financements légitimes requis pour soutenir les politiques publiques promues par l'association. Par conséquent, il est de notre responsabilité de rechercher des financements publics, notamment en répondant aux appels à projets en vue d'obtenir des subventions.

Mettre en place un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)

Empreintes travaille sur la mise en place d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) en défendant la notion de fongibilité des enveloppes budgétaires. Conformément à la réglementation actuelle, l'objectif de l'association est de s'engager dans un CPOM, en cherchant à le structurer de manière associative.

Ce futur CPOM représente une véritable opportunité au niveau institutionnel. Il simplifiera la planification et la mise en œuvre des actions en collaboration avec les autorités de tarification. Il contribuera également à accroître la clarté et la transparence au sein d'une association qui est riche et complexe de par sa diversité.

« Une posture professionnelle ouverte aux besoins et qui s'adapte aux personnes accueillies permettra une meilleure résolution des difficultés et un enrichissement mutuel. »

PAROLE D'UN PROFESSIONNEL

Adapter nos offres de services

Empreintes doit continuellement ajuster, élargir et varier ses prestations, mettant ainsi à profit son expertise sur le terrain pour renforcer l'action sociale. Ce faisant, elle répond à l'évolution des attentes de la population accueillie, que ce soit en lien avec les besoins de la communauté ou en alignement avec les politiques publiques présentes et à venir.

Afin d'atteindre cet objectif, il sera impératif de revoir régulièrement les aspects financiers et les ressources humaines au début de chaque nouvelle année.

Prendre en compte les politiques publiques

Même en tant qu'entité indépendante, Empreintes aspire à aligner ses actions sur les directives des politiques publiques, que ce soit au niveau local, régional ou national. L'objectif demeure de rester constamment à l'écoute des besoins des différentes populations, une orientation qui a été approuvée par le Conseil d'administration et qui est mise en œuvre par la Direction générale et les directions des établissements.

Ancrer l'association sur son territoire

Notre positionnement sur les territoires

Notre ancrage territorial se manifeste à travers un réseau d'établissements diversifiés, actifs à l'échelle locale, départementale et régionale. Cette coopération étroite avec les acteurs locaux et les réseaux professionnels est synonyme d'engagement dans l'action sociale, tout en assurant une clarté de communication envers nos partenaires, les organes de représentation locale et les élus.

La participation active aux instances stratégiques

L'association met un point d'honneur à **collaborer étroitement avec les autorités publiques**, en tant qu'acteur et partenaire de premier plan. Elle capitalise donc sur son expérience et tient compte du point de vue des personnes accueillies dans la co-création de dispositifs, tout en respectant ses valeurs fondamentales. En adoptant une position proactive et en renforçant sa collaboration avec les décideurs publics, elle assume son pouvoir d'influence en faveur des personnes accompagnées. C'est pourquoi elle s'engage au sein de structures de travail collectif, adhère à des fédérations sectorielles et participe à des groupements de coopération.

Empreintes vise aussi à **établir des partenariats solides** avec de nombreux intervenants pour concrétiser ses projets et encourager la collaboration avec les pouvoirs publics, d'autres associations, les bailleurs sociaux, les fondations et les entreprises. Il sera, dès lors, essentiel de développer son réseau. Actuellement, l'association est impliquée dans plusieurs fédérations, telles que l'Uriopss, Nexem et FSH. Elle aspire à y maintenir son engagement tout en explorant de nouvelles opportunités de partenariats.

« Il faut aller à la rencontre des personnes et rompre l'isolement. »

PAROLE D'UNE PROFESSIONNELLE

Engagement au sein de réseaux professionnels et de partenariats

La Direction de l'association est déterminée à jouer un rôle actif au sein d'instances de travail et de groupes de réflexion pour promouvoir sa vision et faire valoir sa voix tant au niveau local qu'au niveau national. Elle cherche également à participer aux rencontres inter-associatives.

Le secteur de l'action sociale et médico-sociale fait face à des enjeux de plus en plus complexes et à une redéfinition de l'offre de services destinée aux personnes vulnérables. Dans ce contexte, l'association Empreintes aspire à collaborer étroitement avec d'autres organisations qui œuvrent dans des domaines liés à la dépendance, au handicap, aux addictions, à la santé et à la parentalité. Elle cherche à créer des synergies et des partenariats fructueux avec ces acteurs pour mieux répondre aux besoins changeants des personnes en situation de vulnérabilité.

Organiser une veille sociale, financière et juridique

L'association Empreintes, à travers son Conseil d'administration et sa Direction générale, déploie une stratégie de collecte et de partage d'informations interconnectées pour demeurer alignée avec les exigences des territoires et des populations qu'elle sert.

Cette veille, qu'elle englobe des aspects sociaux, juridiques ou financiers, est considérée comme essentielle pour maintenir un niveau de qualité du service rendu qui réponde constamment aux attentes.

Promouvoir l'action d'Empreintes

Mise en œuvre d'une politique de communication

Nous accordons une grande importance à la communication et à l'information en direction des acteurs évoluant dans notre domaine d'intervention. Cette démarche vise à les intégrer activement dans la vie associative, à présenter notre politique, ainsi qu'à faire des bilans réguliers de nos actions. Cette approche doit **permettre à chacun de se positionner au sein de l'organisation, d'y trouver sa place et de comprendre son rôle.**

Chaque nouveau membre du personnel se verra remettre le projet associatif afin de s'y familiariser dès la signature de son contrat de travail. Cette démarche offre à chacun la possibilité de comprendre la structure à laquelle il adhère et le projet auquel il contribue.

Les bénévoles sont aussi concernés, car en ayant une meilleure compréhension des attentes de l'organisation, ils en comprennent mieux le sens et aspirent à davantage s'impliquer.

« Empreintes est une porte ouverte pour m'écouter et me conseiller. »

PAROLE D'UNE PERSONNE ACCOMPAGNÉE

Par ailleurs, l'association souhaite mettre en place une stratégie de communication externe afin de se faire connaître et reconnaître, en offrant des contenus et supports de qualité. Cela contribuera à forger une image identifiée et positive de l'association, en lien avec le développement de sa **marque employeur**.

Élargir les canaux de communication

La communication, qu'elle soit orientée en interne ou en externe, est intrinsèquement associée à la politique de l'association et à son identité. Les établissements et services de l'association jouent un rôle clé en tant que relais et espaces de concrétisation de cette politique. Dans le cadre de sa stratégie, l'association Empreintes s'attachera à diversifier les canaux de communication, favorisant ainsi la reconnaissance de ses actions et la qualité des services qu'elle fournit.

Optimiser la gestion de l'information

L'organisation de l'information au sein de l'association Empreintes revêt une dimension complexe. Elle englobe un ensemble de ressources soigneusement structurées pour permettre le traitement et la transmission efficace de l'information. Cette information est diffusée à travers toute l'association, touchant ses établissements, ses employés, ainsi que ses bénévoles. Le système d'information joue un rôle central en permettant une circulation fluide de l'information de grande qualité entre les différents intervenants.

Pour ce faire, l'association Empreintes utilisera divers supports, notamment l'intranet, le site web de l'association, les réseaux sociaux, ainsi que des fiches informatives.



Mettre en œuvre notre projet

La gouvernance associative pour veiller à la réalisation du projet associatif

Le Conseil d'administration est le garant de la concrétisation du projet associatif. Il bénéficie du soutien et des conseils de la Direction générale, du Comité de direction, ainsi que de toutes les parties prenantes, qu'elles soient salariées, bénévoles ou accueillies. Chaque individu est considéré comme une ressource précieuse mise au service de l'association. Cette approche, perçue comme une force, continuera d'enrichir l'offre de services en direction de personnes socialement et professionnellement vulnérables.

Le Conseil d'administration se réunit trimestriellement pour prendre des décisions quant à l'action actuelle et définir les orientations à court, moyen et long terme.

Quant au bureau, il se réunit de manière mensuelle et en fonction des nécessités. Son rôle est plus opérationnel et exige une grande réactivité face à l'actualité institutionnelle.

Accueil et intégration de nouveaux adhérents

Dans le cadre de ce nouveau projet, l'association souhaite accroître le nombre de ses adhérents. Cette initiative s'adresse aux bénévoles ainsi qu'à toute personne de la société civile souhaitant soutenir cette démarche institutionnelle. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'obtenir de nouvelles adhésions. En effet, ces nouveaux membres seront accueillis et intégrés dans une vie associative dynamique et en constante évolution, fondée sur une démarche citoyenne partagée.

En outre, deux autres instances associatives seront mises en place : **la cérémonie des vœux du président et la journée associative**. Ces événements institutionnels offrent l'opportunité de maintenir ou de développer de nouvelles relations, tout en favorisant le sentiment d'appartenance à l'association pour tous les participants. Ils sont également l'occasion de se tenir informé des derniers développements. Certains secteurs organisent **des journées portes ouvertes** ainsi que **des événements festifs**.

Création de commissions thématiques englobant administrateurs, salariés, bénévoles et accompagnés

Dans le cadre de ce nouveau projet associatif, le Conseil d'administration envisage la mise en place de commissions thématiques à l'échelle de l'association. Ces commissions réuniront l'ensemble des intervenants institutionnels, leur offrant ainsi un espace pour discuter et enrichir les questions d'actualité relatives à l'association.

Le Conseil d'Administration est fermement convaincu de la pertinence d'une telle initiative et a l'intention de proposer prochainement des **thématiques visant le bien-être collectif**.

Participation des personnes au Conseil de la vie sociale associatif

Le Conseil d'administration a exprimé son désir de mettre en place une instance participative au sein de l'association, rassemblant à la fois des personnes accompagnées et des membres du Conseil d'administration. L'objectif est de permettre une participation active des personnes accompagnées au sein du mouvement associatif. Ils auront l'opportunité de faire part de leurs besoins et de leurs attentes, ainsi que de proposer des initiatives associatives au bénéfice des personnes.

Cette instance vise à établir un lien direct entre la gouvernance de l'association et les personnes accompagnées.

« Le Conseil de la vie sociale est un espace de parole important. Il nous permet de nous exprimer sur tous les aspects de l'accompagnement. »

PAROLE D'UN PRÉSIDENT DE CVS

Notre ambition est que le **Conseil de la vie sociale (CVS)** associatif puisse se réunir au minimum une fois par an. Ses membres seraient constitués de représentants des CVS des différents établissements de l'association.

Les visites d'établissements par le Conseil d'administration

Les visites régulières aux établissements et services représentent, pour le Conseil d'administration, un moyen simple et efficace de rester en contact avec le terrain et d'interagir avec tous les intervenants. Ces visites favorisent les rencontres, la compréhension, elles contribuent à la prise de décisions et expriment la volonté de maintenir des liens forts.

Chaque année, en début d'exercice, le Conseil d'administration établira un calendrier des visites aux établissements.

Rôle de la Direction générale et du Comité de direction : la délégation, les ressources et les méthodes pour la mise en œuvre du projet associatif

Au-delà de son rôle de présentation, le projet associatif doit être un instrument dynamique, offrant à chaque participant la possibilité de s'engager dans une démarche cohérente.

À cet égard, la Direction générale, agissant par délégation du président du Conseil d'administration, est chargée de concrétiser le projet associatif. Elle s'appuie sur les compétences du Comité de direction et du personnel d'encadrement au sein de chaque établissement pour y parvenir.

« Dans les années à venir, il faudra développer des actions intégrant la dimension environnementale et de réduction de consommation d'énergie. »

PAROLE D'UN PROFESSIONNEL

Conclusion

Chaque membre de l'association, qu'il soit salarié ou bénévole, recevra une copie du projet associatif. Au-delà d'une simple information, cette démarche permettra à chacun de se situer et de travailler au mieux dans l'intérêt des personnes accompagnées, en toute cohérence et transparence.

« Le projet associatif est un instrument fédérateur. »

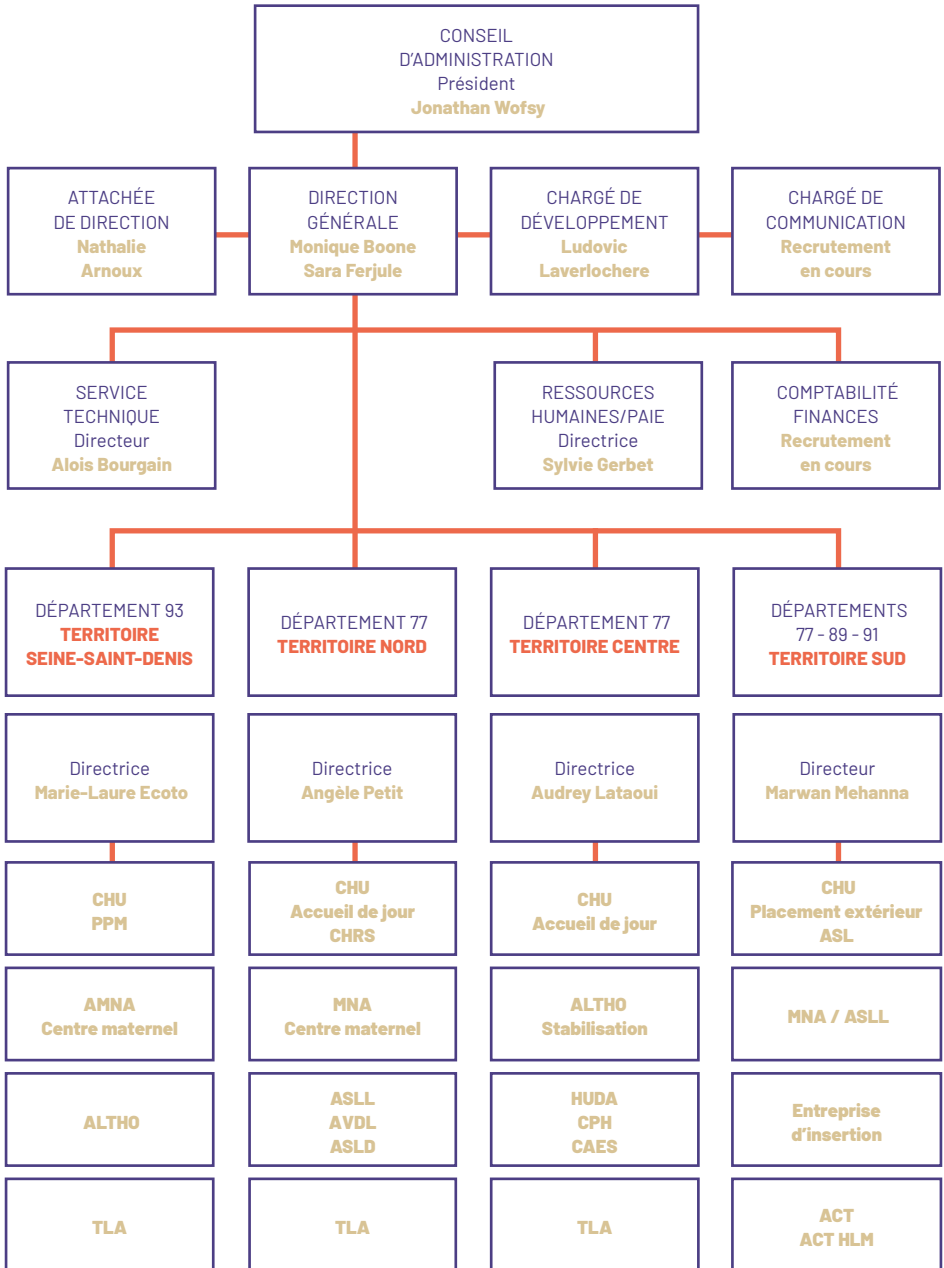
Le projet associatif est un instrument fédérateur dans le domaine de l'action sociale et médico-sociale. Il encourage ainsi une action socio-thérapeutique concertée et unifiée.

Fondamental pour la réflexion associative, c'est un document qui doit guider l'action sociale à tous les niveaux, que ce soit au sein de chaque établissement ou pour chaque projet personnalisé. En tant qu'outil stratégique et de gouvernance, il devra être accompagné d'une cohérence organisationnelle, que ce soit dans la gestion des ressources humaines et financières, la communication ou les partenariats.

En termes d'évaluation, le projet associatif, validé pour les cinq années à venir, fera l'objet d'un examen annuel pour s'assurer que les différentes strates décisionnaires et d'action demeurent en adéquation avec sa philosophie et son essence originelle. Un comité de pilotage composé d'administrateurs, de bénévoles, de salariés et de personnes accompagnées sera mis en place pour accompagner la progression du projet associatif.

Si l'évaluation implique, entre autres, de mesurer le chemin parcouru, le Conseil d'administration et la Direction générale feront annuellement les constats qui s'imposent en termes d'avancées stratégiques et fonctionnelles, dans le but de donner forme, à terme, à un nouveau projet en adéquation avec les évolutions et les nouveaux besoins, à commencer par ceux des personnes accompagnées.

Organigramme








empr@intes

10, allée Lech Walesa
77185 Lognes
01 60 29 50 75
contact@asso-empreintes.fr
www.asso-empreintes.fr

 Association Empreintes

 Association Empreintes