



Fondation en faveur des adultes  
en difficultés sociales



Rapport d'activité 2024

## Organes de la Fondation

### Conseil de Fondation

Claudine Stähli-Wolf, présidente  
Anouk von Allmen, vice-présidente  
Steve Rufenacht, secrétaire

Gérard Bosshart, membre  
Christopher Maurice, membre  
Sylviane Méreaux, membre  
François Paccolat, membre  
Aurélien Planas, membre  
Alessandra Solida, membre

Anne-Caroline Chételat, membre avec voix consultative  
Suzana Lukic, invitée  
Magali Hanselmann, invitée  
Raffaele Fasano, invité

### Bureau du Conseil de Fondation

Claudine Stähli-Wolf, présidente  
Anouk von Allmen, vice-présidente  
Steve Rufenacht, secrétaire

### Direction

Jean Messerli, directeur  
Sabrina Pupillo, directrice adj.

### Comité directeur

Jean Messerli, directeur  
Sabrina Pupillo, directrice adj.  
Alessandra Piccinni, resp. Hébergements du Littoral  
Catherine Boisadan, cheffe de projet, resp. a.i. Hébergements des Montagnes  
Grace Funes, resp. Secteur intendance  
Mirko De Marco, resp. Secteur cuisine

## Mot de la présidence et de la direction

Nous pourrions résumer l'année 2024 par les termes suivants :

DPA-PC, le logement d'abord, bâtiments Temps Présent, saturation.

DPA-PC pour développement du pouvoir d'agir de la personne et des collectivités. En 2024, 27 collaborateurs-trices de l'encadrement ont suivi 3 jours de formation sur cette thématique. Ce concept, simple dans son raisonnement, nécessite de la part des professionnel-le-s un « lâcher-prise » dans l'accompagnement des bénéficiaires. Il-elle n'est plus « l'expert-e » de ce qui est « bon » pour les personnes dans leur chemin de ré-insertion sociale. L'intervenant-e social-e devient « le passeur » dans la réalisation de leur besoin. Cette pratique met en exergue les ressources des bénéficiaires en laissant de côté les potentielles difficultés vécues.

La démarche du DPA-PC n'est pas une boîte à outils, elle demande à chacune et chacun une remise en question de son savoir-être, de sa manière de communiquer et d'entrer en relation. Ce constat a amené la FADS à prévoir l'organisation d'analyses de pratiques qui seront mises en œuvre en 2025. Le personnel des services transversaux (intendance, cuisine, administration) aura aussi la possibilité de suivre deux jours de formation adaptées à leurs besoins.

Le logement d'abord est le second concept introduit en 2024. La volonté principale est de sortir de la logique du mérite (tu auras droit à un studio si...) et d'accepter le choix de l'habitat demandé par le bénéficiaire (presque) sans conditions. C'est de dissocier de la réinsertion sociale les aspects du traitement thérapeutique/médical des divers troubles. C'est parier sur les ressources dont bénéficie la personne pour maintenir son logement individuel habitable et de respecter les règles communautaires édictées dans un immeuble.

Le système autorise le rapatriement du-de la bénéficiaire dans le collectif en cas de problème dans la tenue du studio. Ce déplacement est généralement admis par la personne qui comprend la nécessité de se retrouver dans un cadre avec du soutien mobilisable aisément.

Avec ce dispositif, la FADS répond doublement aux attentes du canton : par l'inclusion dans la société des adultes en difficultés sociales et le développement de formes d'hébergement non institutionnelles.

Le 25 juin 2024, la FADS a signé avec la FECPA le contrat de vente du bâtiment « Temps Présent ». La FADS deviendra officiellement propriétaire de celui-ci en date du 5 janvier 2026. Cet acte est un pas essentiel dans la reprise des bâtiments et de leur rénovation future « en clusters » pour les adultes en difficultés sociales du canton de Neuchâtel. En parallèle, les démarches ont été poursuivies dans la réalisation du concept de rénovation. Des sondages

et des expertises ont été menés dans les bâtiments pour établir le budget général de rénovation et préparer l'élaboration de la demande de permis de construire. Comme la FADS, de par le subventionnement perçu de l'Etat, est soumise aux « marchés publics », une telle démarche devra être mise en œuvre au printemps 2025 pour le choix de l'architecte dans la phase de la réalisation et la direction des travaux.

Une préoccupation de l'année 2024, particulièrement après l'été, a été la saturation des places d'hébergement à disposition de la FADS. Au début de l'automne, la FADS a dû geler les accueils interinstitutionnels pendant quelques semaines afin de garantir l'accueil en urgence de résidents-es neuchâtelois-es sans solution de logement.

L'analyse de la situation a montré l'occupation d'une dizaine de places par des personnes dites « à l'aide d'urgence » et qui, par définition, devraient quitter le territoire national. La situation géopolitique, la non-conclusion d'accord de retour, la perte du permis de séjour et le refus de certains-es personnes de rentrer d'eux-mêmes dans leur pays (pour des raisons de danger de mort, politiques et/ou économiques) expliquent la présence de ces personnes à la FADS.

La sollicitation de la FADS pour héberger des bénéficiaires dépendants-es d'institutions partenaires, elles-mêmes saturées, attise la problématique du manque de places. De plus, ces accueils nécessitent des connaissances et des compétences non spécifiques à la FADS et une mise en protection impossible à offrir de par l'hétérogénéité de la population séjournant dans les hébergements collectifs.

Le SAHA a répondu avec efficacité en octroyant à la FADS quatre places supplémentaires en automne 2024. Dans les discussions menées dans les rencontres tripartites SAHA-ODAS-FADS, les parties ont relevé les causes mentionnées ci-dessus. Le prolongement des durées de séjour par la complexification des situations personnelles est aussi relevé. Le lien avec une possible augmentation de la précarité n'a pas, pour l'heure, été établi.

En décembre 2024, la FADS apprenait la possible ouverture d'un sleep-in en Ville de Neuchâtel suite à la présence de personnes (migrants, résidents Schengen, Suisses, etc.) dormant dans la rue. Pour la FADS, la possible création d'une telle structure pourrait être une réponse à la saturation des places. 2025 répondra peut-être à cette question.

Ce mot de la présidence et de la direction ne peut pas se terminer sans des remerciements aux collaboratrices et collaborateurs de la FADS pour leur engagement constant, année après année. Un « Merci » est aussi adressé aux membres du Conseil de Fondation et plus particulièrement aux membres du Bureau pour leur disponibilité, leur engagement et leur soutien.

## Gouvernance

Projet FADS 2024 ... c'est parti !

Nous y sommes, le projet « Le logement d'abord » n'en est plus un. Entrant dans sa phase de concrétisation, 2024 a été l'année de tous les changements.

La location de studios supplémentaires, l'attribution d'un intervenant social à chaque personne accueillie quel que soit son lieu d'hébergement, la réorganisation de tous les secteurs notamment en matière de couvertures horaires mais également en termes d'interaction entre les équipes, ont marqué cette année de démarrage de notre nouveau concept d'accompagnement.

Aussi, conformément à nos objectifs de formation en lien avec le projet, nous avons mis l'accent sur la formation de l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs à l'approche du Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC), approche que nous avons choisie pour soutenir notre concept « Le logement d'abord ». Cet accent s'est d'abord traduit par l'organisation d'une journée d'initiation à l'approche dispensée par la Haute École de Travail social de Fribourg à l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs. Par la suite, les collaboratrices et collaborateurs ayant une fonction d'encadrement ont eu l'occasion de suivre, par groupes, une formation de trois journées, plus ci-

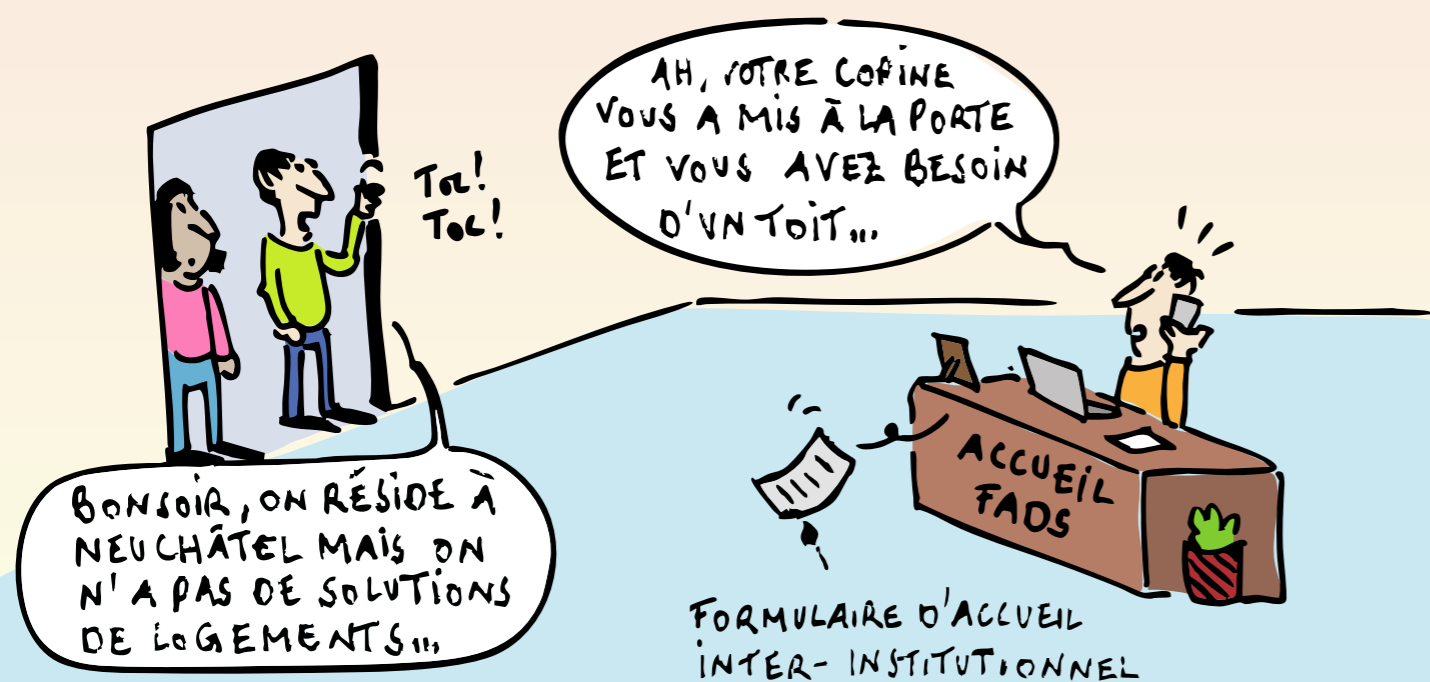
blée pour les fonctions d'accompagnement des bénéficiaires.

Dans l'optique que le DPA-PC s'inscrive dans notre culture institutionnelle, nous allons inclure dans notre politique de formation dès 2025, les collaboratrices et collaborateurs de nos services transversaux (administration, intendance - hôtellerie et cuisine) en organisant également une formation sous un format adapté. En parallèle et en étant conscient que l'appropriation du DPA-PC n'est jamais complètement acquise, la mise sur pied d'ateliers d'analyses de pratiques sous l'angle du DPA-PC destinées à notre personnel d'encadrement, sera également au cœur de notre programme à l'horizon 2025.

Pour conclure, si le projet « FADS 2024 » n'en est plus un au sens strict du terme, il continuera en quelque sorte d'exister sous cette forme. En effet, s'il s'agira d'une part de s'approprier progressivement le concept d'accompagnement, il faudra également faire face aux difficultés d'application concrète du concept du « Logement d'abord », comme par exemple celle d'une saturation de plus en plus fréquente de nos capacités d'accueil.

Les défis sont donc bien là, mais nous poursuivrons notre vision avec confiance et conviction.

## SATURATION DES PLACES À LA FADS



## Hébergements

Hébergement et accompagnement ambulatoire.

Au cœur du projet FADS 2024 et choisi pour répondre plus efficacement aux besoins des personnes précarisées et sans solution de logement présentes sur le territoire neuchâtelois, le concept d'accompagnement inspiré du « Logement d'abord » repose sur un principe fondamental : l'accès direct au logement souhaité (collectif ou individuel) considéré comme la première étape du parcours de réinsertion sociale.

Ce changement de paradigme a impliqué une réorganisation importante de nos interventions et s'est notamment traduit sur le plan opérationnel par le renforcement des fonctions d'encadrement des bénéficiaires. Une nouvelle fonction de veille active a ainsi été introduite, de même qu'une réorganisation des horaires des gérants-es sociaux-ales et des veilleurs-ses passifs-ves permettant dès 2024 un travail en doublure à raison de 20h/24 dans nos hébergements collectifs. Cette organisation garantit une meilleure continuité dans les accompagnements. De plus, la disponibilité des professionnels-les est plus importante sur l'ensemble d'une journée et sur des temps clés du quotidien comme les repas. Cette double présence offre également davantage de sécurité aux bénéficiaires résidant au sein des collectifs de même qu'au personnel de la FADS.

En outre, l'intégration des intervenants-es sociaux-ales de l'ancien secteur du Foyer de Prébarreau dans les équipes déjà en place, nous a permis de développer l'accompagnement visé, à savoir l'attribution d'une référence éducative à chaque bénéficiaire quel que soit son lieu d'hébergement, et, en parallèle, une réponse plus rapide aux demandes d'accompagnement social ambulatoire (ASA).

Aussi, la fonction d'infirmier en santé mentale a pris en 2024 une envergure particulièrement intéressante au sein des hébergements collectifs, dans les studios et/ou au sein des hôtels partenaires et représente désormais un atout non négligeable dans l'accompagnement et l'évaluation des personnes souffrant de troubles psychiques accueillies au sein de la FADS. Cette fonction a été également pensée pour renseigner, sensibiliser sur les sujets relatifs à la santé mentale tout en agissant en qualité de référence pour renforcer l'efficacité des équipes dans leurs interventions.

Tous ces changements organisationnels visent et soutiennent le concept du « Logement d'abord » mais ne suffisent pas, à eux seuls, à garantir un

fonctionnement optimal et fluide du système.

En effet, si la volonté d'offrir un accès direct au logement souhaité est la pierre angulaire de notre concept, sa concrétisation sur le terrain s'est rapidement heurtée à une saturation de plus en plus fréquente de nos places d'accueil, dont l'origine, multifactorielle, est également due à une hausse significative des demandes d'hébergement en 2024. Cette tendance s'inscrit dans un contexte social marqué par une précarisation croissante de la population neuchâteloise.

De facto et face à une pression croissante sur le dispositif d'accueil d'urgence, la FADS a dû geler durant quelques semaines les accueils interinstitutionnels pour garantir l'accueil des personnes se retrouvant sans toit.

Nos collaboratrices et collaborateurs des secteurs socio-éducatifs ont néanmoins fait face à toutes difficultés de démarrage avec un fort engagement. Nous souhaitons les remercier pour leur investissement durant cette année 2024. Car c'est grâce au travail collectif que nous pouvons poursuivre et développer la mise en place du nouveau dispositif FADS.

## 2024 : DÉVELOPPEMENT SUR LE POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES ET COLLECTIVITÉS



## Cuisine et Intendance

L'année 2024 a été axée sur la mise en œuvre de la prestation d'intendance 7 jours/7 au sein des deux hébergements collectifs, conçue pour répondre en continu, aux exigences en matière d'hygiène définies par les normes de la profession. Accueilli favorablement par l'équipe, ce changement d'organisation majeur, rendu possible grâce à l'engagement d'une nouvelle collaboratrice à 50%, a permis aux collaboratrices une meilleure gestion de l'entretien des locaux.

En parallèle, la formation continue des collaboratrices du secteur en matière de normes d'hygiène et de bonnes pratiques professionnelles a été définie en 2024 comme étant une priorité. Dans ce contexte de professionnalisation de la fonction, la responsable a suivi une formation de maître d'apprentissage en intendance, en prévision de pouvoir, à terme, accueillir et accompagner un-e apprenti-e de manière structurée, bienveillante et en conformité avec les exigences du métier.

Suite à la prise de ses nouveaux quartiers à l'Hébergement collectif du Littoral et du Val-de-Travers (Neuchâtel), l'équipe de cuisine s'est complètement réorganisée avec succès. Malgré des locaux un peu exigus, des solutions ont été trouvées pour continuer de délivrer les prestations dans de bonnes conditions. Ainsi, dès 2024, la production cuisine se fait en mode 5/7 (cinq pour sept), ce qui permet de renoncer aux services de notre partenaire externe qui fournissait jusqu'en 2023 les repas du week-end. Une collaboratrice de l'équipe fait désormais la navette entre La Chaux-de-Fonds et Neuchâtel pour venir chercher le menu du jour. Cette même personne s'occupe ensuite de remettre en température les repas et procède au service du midi et du soir tous les jours de la semaine.

Un grand merci à tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices de ces deux secteurs essentiels, pour leur engagement et leur dévouement.

## Administration

Le paramétrage et la formation sur le nouvel ERP « OPALE » a été le fil rouge de l'année 2024. Expliquer la manière de facturer, d'établir les salaires et de saisir les factures fournisseurs ont nécessité de multiples rencontres, téléphones et tests. En cette fin d'année 2024, quelques inquiétudes persistent par rapport au passage le 1er janvier 2025 sur ce nouveau logiciel.

Le deuxième dossier conséquent a été la négociation de la nouvelle convention avec le SIEN. Depuis le 1er janvier 2024, chaque institution a sa propre convention avec ce partenaire (précédemment, celle-ci regroupait tous les membres de l'anmea). Après un certain nombre d'aller et retour, avec des temps de réponse très variables pour le SIEN, nous espérons une finalisation et la

signature de ce document (concernant 2024) au printemps 2025 et avoir aucune surprise de dernière minute concernant le coût.

Le travail journalier s'est concentré par la consolidation des activités quotidiennes : fiches personnelles, facturation, saisie des factures fournisseurs, établissement des salaires, suivi des débiteurs, etc. Le défi principal était (et sera) de proposer des solutions simples et efficaces dans la pratique des tâches administratives par les collègues de l'encadrement. La surcharge vécue par les collaborateurs-trices du terrain se ressent de suite par une augmentation des erreurs et des oublis. Le challenge de l'administration est de traiter avec bienveillance cette baisse de qualité tout en explicitant l'importance des saisies administratives sur la facturation et les salaires.

Un grand remerciement aux trois collaboratrices de l'administration pour leur engagement et leur soutien quotidien aux équipes du terrain.

## Gestion des bâtiments

La saturation des places vécue en été 2024 a déclenché la recherche en urgence de 4 nouveaux studios. Grâce au réseau du gestionnaire des bâtiments, ces 4 nouveaux studios ont été trouvés dans un temps record et aménagés rapidement. Cette réactivité démontre la pertinence de la fonction du gestionnaire en bâtiments et son implication directe dans le processus de réinsertion des bénéficiaires.

A côté des travaux quotidiens constitués de réparations et de dépannages en tous genres, le gestionnaire en bâtiment suit les rénovations en cours dans les studios loués par la FADS. Assumée grâce au tempérament patient de notre gestionnaire en bâtiments, cette mission demande de savoir exprimer avec tact sa contrariété lors des (fréquents) retards, tout en défendant les intérêts de la FADS par exemple en exigeant, selon les situations, des dédommagements.

Après réflexion, il a été décidé de ne pas engager un aide-concierge. Celui-ci aurait demandé du temps d'accompagnement et d'encadrement de la part du gestionnaire en bâtiment, rendant finalement ce type de recrutement peu efficace. Pour soulager la charge de ce dernier, mais aussi dans le but de faire face à une activité fortement irrégulière, nous avons testé l'engagement de partenaires externes pour le nettoyage des studios lors du départ d'un-e bénéficiaire. Les premiers résultats sont prometteurs en termes de réactivité et de qualité des travaux accomplis.

Tous nos remerciements à ce professionnel de l'ombre pour son engagement et sa disponibilité tout au long de l'année.

## Comptes d'exploitation Fondation en faveur des adultes en difficultés sociales (FADS)

Description	Prestation de base	Prestation intensive	Fondation 2024	Fondation 2023
Compensation coûts intercantonal	3 874 501.54	580 402.80	4 454 904.34	3 973 140.73
Compensation coûts extracantonal	4 824.00	66 588.00	71 412.00	7 112.00
Produits d'exploitation	-	-	-	-1 074.98
Prestations aux usagers	2 727.35	516.00	3 243.35	4 456.45
Loyers et intérêts du capital	1 854.08	1 288.43	3 142.51	2 250.20
Exploitations annexes	-	-	-	533.80
Prestations à personnel/tiers	16 898.25	11 891.49	28 789.74	35 326.62
Contribution à l'exploitation	1 574.33	1 094.02	2 668.35	62 626.70
Contribution selon contrat prestations	1 339 330.00	1 373 350.00	2 712 680.00	-
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>5 241 709.55</b>	<b>2 035 130.74</b>	<b>7 276 840.29</b>	<b>4 084 371.52</b>
Salaires	2 506 657.25	1 275 869.76	3 782 527.01	3 668 145.36
Charges sociales	625 472.70	315 439.48	940 912.18	932 188.47
Autres charges du personnel	29 815.79	19 980.98	49 796.77	14 496.78
Honoraires pour prest. detiers	5 243.63	3 643.88	8 887.51	8 151.00
<b>Total frais de personnel</b>	<b>3 167 189.37</b>	<b>1 614 934.10</b>	<b>4 782 123.47</b>	<b>4 622 981.61</b>
Besoins médicaux	220.68	139.77	360.45	1 727.55
Vivres et boissons	420 798.07	100 017.87	520 815.94	594 045.37
Ménage	48 019.16	11 382.06	59 401.22	89 440.75
Ent. & rép imm,mob,véhicules	89 393.87	25 114.43	114 508.30	66 114.04
Charges investissement	767.00	533.00	1 300.00	-
Loyers à charge	98 496.72	136 686.95	235 183.67	193 679.71
Hébergements facturés	1 030 682.48	-	- 1 030 682.48	820 644.64
Intérêts passif	36 077.32	25 070.69	61 148.01	55 126.15
Amortissement	54 868.79	29 323.44	84 192.23	49 027.42
Eau et énergie	58 353.36	16 458.64	74 812.00	76 404.30
Ecole, formation et loisirs	6 804.59	943.91	7 748.50	6 992.00
Bureau et administration	96 839.12	66 655.03	163 494.15	138 799.89
Autres charges d'exploitation	20 460.80	10 282.81	30 743.61	29 465.45
Différence d'arrondis	-0.11	-	-	-
<b>Total autres charges d'exploit.</b>	<b>1 961 781.85</b>	<b>-44239.07</b>	<b>2 384 390.45</b>	<b>2 121 467.27</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>112 738.33</b>	<b>-2 411.96</b>	<b>110 326.37</b>	<b>-2 660 077.36</b>
(Charges) / produits extraordinaires	-	-	-	-20 389.32
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>112 738.33</b>	<b>-2 411.96</b>	<b>110 326.37</b>	<b>-2 680 466.68</b>