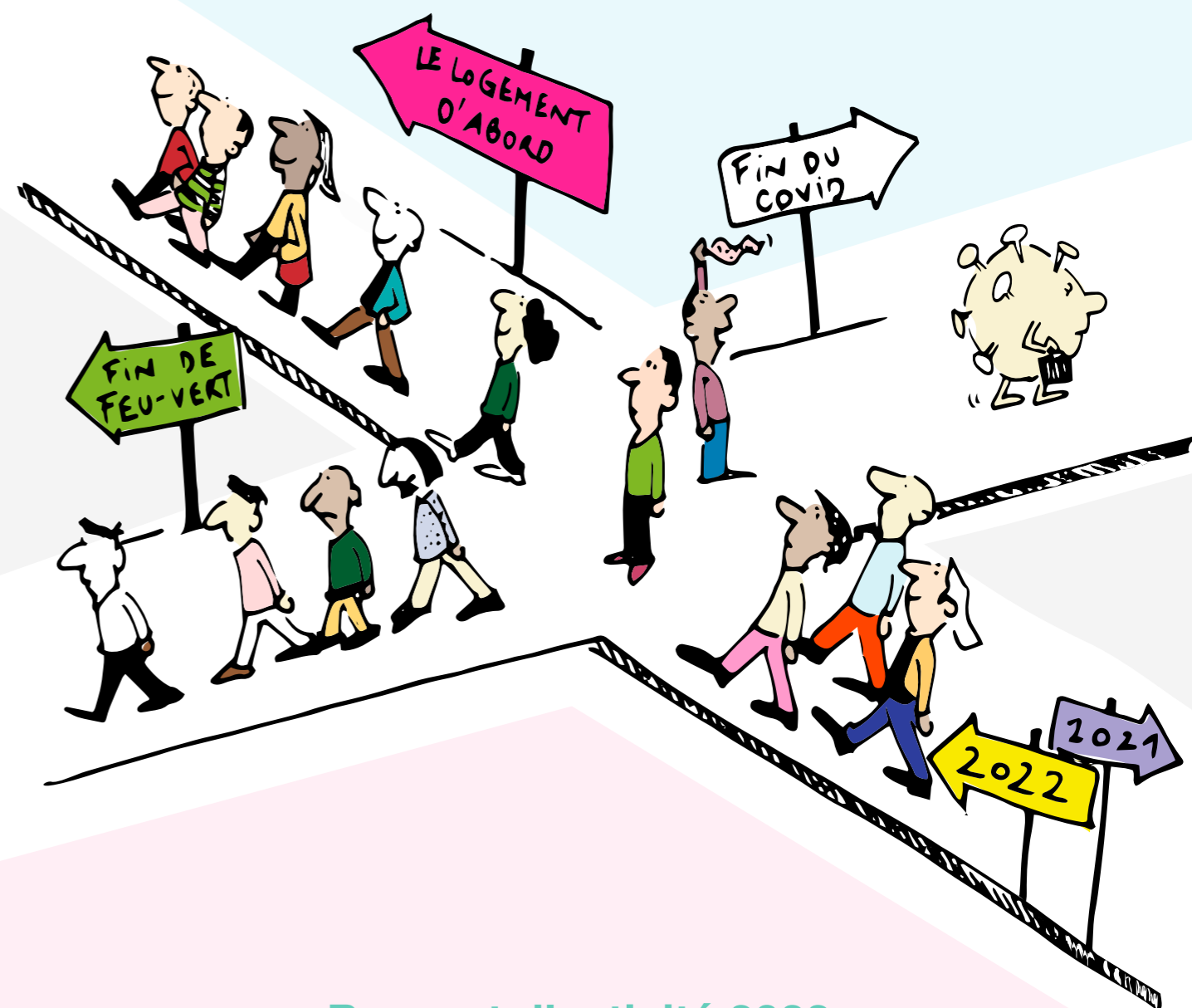




Fondation en faveur des adultes  
en difficultés sociales

# L'ANNÉE DE TRANSITION



Rapport d'activité 2022

## Organes de la Fondation

### Conseil de Fondation

Claudine Stähli-Wolf, présidente  
Pierre Borer, vice-président  
Steve Rufenacht, secrétaire

François Paccolat, membre  
Agnès Wahli, membre  
Nathalie Koch, membre  
Gérard Bosshart, membre

Anne-Caroline Chételat, membre avec voix consultative  
Philippe Monard, invité  
Magali Hanselmann, invitée  
Raffaele Fasano, invité

### Bureau du Conseil de Fondation

Claudine Stähli-Wolf, présidente  
Pierre Borer, vice-président  
Steve Rufenacht, secrétaire

### Direction

Jean Messerli, directeur  
Sabrina Pupillo, directrice adj.

### Comité directeur

Jean Messerli, directeur  
Sabrina Pupillo, directrice adj.  
Ludivine Barthélémy, resp. Héb. Feu-Vert jusqu'au 31 mars 2022  
Alexandre Steudler, resp. Héb. Feu-Vert dès le 1er août 2022  
Alessandra Piccinni, resp. Héb. du Rocher  
Joël Zwahlen, resp. Foyer de Prébarreau  
Catherine Boisadan, cheffe de projet  
Mirko De Marco, resp. Secteur cuisine

## Mot de la Présidente

La décision la plus ardue de 2022, et certainement depuis la création de la FADS, a été de décider la fermeture définitive de Feu-Vert Entreprise. Un peu plus de 2 ans après l'inauguration des nouveaux locaux à la rue du Commerce 111, le Conseil de Fondation a pris la lourde décision de mettre fin à l'existence de ce programme d'insertion socio-professionnelle créé en 1995.

Malgré tous les efforts consentis par les collaborateurs-trices de Feu-Vert Entreprise et la direction, avec le plein soutien du Conseil de Fondation, la pérennisation financière et organisationnelle n'a pas pu être atteinte. Les pertes annuelles risquaient la mise en péril de l'entier de la fondation.

Au niveau politique, la mise en œuvre de la LInCA (acceptée en décembre 2021 par le Grand Conseil) a questionné les fondations concernées sur les éléments de contrôle contenus dans le texte. Nous attendons le règlement, qui sera mis en consultation par l'Etat, pour connaître l'application opérationnelle de ces points.

En automne 2022, le Conseil de Fondation a validé le projet de réunification de l'Hébergement Feu-Vert et du Foyer Prébarreau (que nous devons quitter fin 2023). Concrètement, des nouveaux aménagements sont prévus dans le bâtiment de Fritz-Courvoisier 27, permettant la création de 5 nouvelles chambres.

La FADS a dû se positionner, lors de l'assemblée générale de l'anmea, sur sa volonté de rester ou de quitter l'association faitière. La FADS espère une prise de conscience de la part de membres sécessionnistes et des débats constructifs en 2023 sur l'avenir de la faitière des institutions pour jeunes et adultes.

Je remercie les membres du Bureau et du Conseil de Fondation pour leur engagement et leur disponibilité.

## Mot du directeur

Après deux années intenses, l'année 2022 nous a apporté du répit. La FADS s'est concentrée sur le projet FADS 2024 en se mettant en mode projet.

2022, c'est le soutien de l'Etat, et plus particulièrement du DECS et du SAHA, pour améliorer la sécurité dans les trois hébergements collectifs. Grâce à une augmentation considérable des ressources de la FADS, il a été possible d'engager des entreprises externes dans le domaine de l'intendance, de la cuisine et de la sécurité.

Avec les moyens supplémentaires accordés, nous avons pu soutenir les équipes les week-ends, les jours fériés et en soirée. L'entretien des espaces communs, la régénération et le service des repas à midi et le soir ont été mis en place durant les périodes précitées. L'engagement d'une éducatrice supplémentaire au Foyer de Prébarreau a permis de doubler la présence de collaborateurs-trices en soirée. Avec l'apport de ces moyens, la FADS a maintenu ses missions et ses prestations dans un cadre relativement sécuritaire pour les bénéficiaires et les collaborateurs-trices.

Au niveau légal, le 1er janvier 2022 a vu l'entrée en vigueur de la LInCA (adoptée en décembre 2021 par le Grand Conseil), loi qui reconnaît le handicap social. Des États généraux de l'inclusion ont été organisés en avril 2022 et la FADS a eu l'occasion d'y participer activement par la présence d'une représentante de la fondation pour y animer un atelier.

La FADS continue sa navigation qui pourra être agitée à certaines périodes. Nous remercions l'ensemble des collaborateurs-trices pour leur investissement, leur professionnalisme et leur confiance. Sans eux et elles, la FADS n'existerait pas sous sa forme.

## Gouvernance et projet FADS 2024

Arrivant à un tournant dans son adéquation face à l'évolution des profils des personnes accueillies dans ses structures, la FADS a été fortement impactée par les nombreuses réorganisations entamées dans le canton dans les domaines des soins psychiatriques et des prises en charge psychosociales en résidentiel. Parmi ces celles-ci, on compte le décalage entre la suppression et/ou la diminution des lits en résidentiel et la mise en œuvre du développement des prestations ambulatoires compensatoires, la réduction des durées d'hospitalisation ou encore la difficulté d'accès à beaucoup d'institutions sociales neuchâteloises, dont les critères d'entrée demeurent infranchissables pour toute une partie de la population en difficultés sociales.

Ces changements importants ont fait émerger des problématiques nouvelles au sein de toutes nos structures d'hébergements, allant d'une complexification de la prise en charge due à la diversification des profils provoquant fréquemment une cohabitation difficile, ainsi que la présence croissante de personnes accueillies se trouvant en situation d'errance médicale.

Dans ce contexte, comment s'adapter tout en continuant de viser la réinsertion par le logement pour toutes et tous ?

Si, en 2021 cette question avait amené le Comité directeur à proposer au Conseil de fondation un nouvel axe stratégique sous la bannière du concept « Le logement d'abord », c'est en 2022 que la FADS a concrètement démarré les travaux de construction de sa nouvelle organisation, à la fois du point de vue structurel que du point de vue de son concept d'accompagnement. La mise en place d'un comité de pilotage et la nomination d'une cheffe de projet et d'une équipe de projet, chargés du déploiement de son nouveau dispositif, a constitué le démarrage officiel du projet.

Se définissant comme un changement de référentiel qui repose sur la philosophie du rétablissement (développement du pouvoir d'agir), « Le logement d'abord » est un choix méthodologique spécifique qui se fonde sur des critères d'efficacité et d'efficience, parmi lesquels figurent le fait de sortir de la logique du mérite, l'inconditionnalité de l'accès au logement et la philosophie de la réduction des risques. Ce modèle inverse le paradigme classique et implique nécessairement une remise en question éthique de l'institution, ainsi qu'un re-questionnement des pratiques par ses collaborateurs-trices, pour aboutir à l'adoption d'une posture professionnelle fondée sur la liberté de choix et l'autodétermination de chaque personne accueillie.

Ce démarquant de toutes les solutions d'hébergements actuelles, ce modèle a déjà fait ses preuves dans de nombreux pays en Europe, au Canada et aux USA. Au travers de celui-ci, les personnes les plus fragiles démontrent leur capacité à habiter et à se réinsérer durablement. Nous faisons le pari de réussir aussi !

## Feu-Vert Entreprise

Le 30 juin 2022, Feu-Vert Entreprise a fermé ses portes. Cette décision a été prise avec peine et après bien des combats et des réflexions, entrepris par le Conseil de Fondation et la direction, pour pérenniser l'institution.

Suite à de multiples tentatives de réorganisation, Feu-Vert Entreprise n'a pas réussi à se relever de la crise COVID. Les exercices financiers déficitaires nous ont contraint à mettre « la clé sous le paillason ».

Cette fermeture a été douloureuse sur divers plans. Douloureuse par le licenciement de quatre collaborateurs et une collaboratrice investis dans l'accompagnement des bénéficiaires. Douloureuse par la résiliation du contrat d'insertion professionnelle d'une dizaine de travailleurs. Douloureuse par la perte d'une structure qui aurait fêté ses 30 ans en 2025.

Dans l'annonce de la cessation des activités de Feu-Vert Entreprise, la FADS s'est engagée, à moyen terme, de s'investir à nouveau dans le domaine de la réinsertion socio-professionnelle. La forme de cet engagement sera incorporée au Projet FADS 2024.

Nous tenons à remercier tous et toutes les collaborateurs-trices qui ont œuvré au sein de Feu-Vert Entreprise, l'entier des travailleurs qui ont bénéficié des prestations de Feu-Vert Entreprise, les clients-es qui ont donné du travail, en toute confiance, à Feu-Vert Entreprise et l'Etat de Neuchâtel pour son soutien financier et les conseils durant toutes ces années.

## Hébergements

L'année 2022 aura été celle du retour à la normale après deux années marquées par des défis majeurs en lien avec la pandémie. Tout en retrouvant une stabilité au niveau de leur fonctionnement au cours de cette année, les hébergements ont vécu passablement de changements avec la nomination de deux nouveaux responsables.

Pour le secteur de l'Hébergement du Rocher, c'est à l'interne que la direction a trouvé la relève, en promouvant l'éducatrice-coordinatrice en place. C'est de l'extérieur que vient le nouveau responsable pour le secteur de l'Hébergement Feu-Vert. La direction est ravie de la nomination de ces deux nouveaux cadres et constate d'ores-et-déjà tout leur dynamisme pour relever les nouveaux défis des années à venir.

L'ancienne responsable du secteur de l'Hébergement du Rocher a endossé un nouveau rôle au sein de la FADS comme cheffe de projet. Une fonction clé décidée par la direction, pour accompagner cette dernière à adapter les prestations de la FADS en fonction de l'évolution des profils accueillis selon le nouveau dispositif « Le logement d'abord », porté notamment par les concepts d'autonomie et de rétablissement.

Ce nouveau dispositif et le concept qu'il sous-tend ont également eu un impact sur l'accompagnement proposé au Foyer de Prébarreau. Celui-ci a vécu une année de profondes mutations, tant par la population accueillie que par les attentes vis-à-vis de cette dernière. En effet, en vue du Projet FADS 2024, les équipes de Prébarreau ont réfléchi à leur manière de travailler en élargissant leurs critères d'accueil et en adoptant une posture éducative adaptative.

## Ambulatoire

Le nombre de studios FADS proposés par la fondation est resté stable en 2022. Les studios ont eu un taux d'occupation maximum durant toute l'année. Cette réalité atteste que la prestation répond à un réel besoin des bénéficiaires. En outre, ceux-ci apprécient de pouvoir reprendre un logement progressivement tout en bénéficiant d'un accompagnement éducatif pour les besoins qui leur sont propres. Au sein du Foyer de Prébarreau, les deux appartements d'essai ont également été utilisés à leur plein potentiel tout au long de l'année. Il en est de même pour les 17 chambres individuelles.

Les accompagnements sociaux ambulatoires (ASA) ont, pour leur part, été l'objet d'une belle progression avec plus de 7'400 heures d'accompagnement chez des personnes rencontrant des difficultés en lien avec différentes réalités sociales (administrative, organisationnelle ou ayant besoin d'une aide ponctuelle pour la construction d'un réseau, etc.). L'objectif dominant est de permettre aux personnes accompagnées de se maintenir dans leur propre logement.

Les prestations ASA ont continué à gagner en visibilité auprès de nos partenaires qui nous ont régulièrement sollicités. La qualité de l'accompagnement réalisé sur le terrain nous a été de nombreuses fois rapportées. D'autre part, cette prestation permet de soulager les partenaires du réseau (services sociaux, curateur, etc.) et d'apporter plus d'autonomie aux personnes accompagnées.



## Secteurs transversaux

### Administration

La sortie de la crise COVID a permis à l'Administration de se recentrer sur ses activités et continuer l'amélioration des processus. Par exemple, sous l'expertise et la conduite de la spécialiste en finance et comptabilité externe, d'atteindre les objectifs demandés par l'organe de révision lors de la clôture des comptes.

L'équipe de l'Administration s'est re-constituée par l'engagement en CDI à 50% d'une secrétaire-comptable et l'augmentation du taux d'activité de la secrétaire administrative, anciennement engagée à Feu-Vert Entreprise, à 50%. Avec la secrétaire de direction-RH, engagée à 100%, l'équipe trouve la stabilité indispensable dans la réalisation des multiples tâches administratives.

Ce secteur, qui œuvre essentiellement à l'arrière des missions principales de la FADS, effectue un travail de fourmi, parfois ingrat et répétitif, de saisie et de contrôle de données. Travail essentiel garantissant la facturation des prestations fournies, le paiement des fournisseurs et le versement ponctuel des salaires.

Dans ce domaine, nous espérons une contenance des demandes administratives de la part des diverses autorités. Car trop d'information tue l'information.

### Cuisine et Intendance

À peine sortis de la crise COVID, ces deux secteurs ont dû se pencher sur leur future organisation respective en lien avec le projet FADS 2024. Ces deux pans transversaux, maillons essentiels à la bonne marche des hébergements collectifs, ont ainsi démarré en 2022 déjà les réflexions et les travaux de préparation au futur déménagement du Foyer de Prébarreau et à la future organisation visée en 2024.

L'année 2023 concrétisera les résultats de ces réflexions. Un immense merci à chacune de ses deux équipes pour le cœur mis dans leur travail au quotidien.

### Gestion des bâtiments

Depuis le 1er avril 2022, le gestionnaire des bâtiments de la FADS est engagé à 100%. Cette augmentation de 50% de son taux d'activité est un souffle d'air bienvenu dans la gestion grandissante du parc immobilier de la FADS.

Dans la première partie de l'année, une des activités a été de poursuivre la mise à niveau des centrales feu des trois hébergements collectifs et d'entamer des réflexions sur la sécurité au travail. Ce dernier dossier est une tâche de longue haleine impliquant l'entier des collaborateurs-trices.

Dès septembre 2022, le gestionnaire des bâtiments a entrepris d'établir le planning des travaux de réaménagement du bâtiment à Fritz-Courvoisier 27 (augmentation de la capacité d'accueil de 5 chambres) et les demandes de devis. En parallèle, il a débuté l'élaboration du calendrier de déménagement du bâtiment de Prébarreau sur les deux autres structures de la FADS, soit Le Rocher et Feu-Vert.

L'année 2023 sera, dans le domaine des bâtiments, une année conséquente. Les qualités et précieuses compétences du gestionnaire en bâtiment de la FADS seront un gage de réussite.

NE VOUS INQUIÉTEZ PAS  
NOUS SOMMES PRÉSENTS  
POUR VOUS ACCOMPAGNER

REGARDONS TOUJOURS  
CET ADMINISTRATIF  
ENSEMBLE



BÉNÉFICIAIRE

LES PRESTATIONS ONT ÉTÉ BIEN SOLLICITÉES EN 2022

## Comptes d'exploitation 2022 Fondation en faveur des adultes en difficultés sociales (FADS)

Désignation	Hébergement	Foyer de Prébarreau	FADS SAHA	Feu-Vert Entreprise	Fondation	Prestations Propres	Fondation 2022	Fondation 2021
Compensation coûts intercantonal	3 037 640.40	845 880.30	3 883 520.70	-	3 883 520.70		3 883 520.70	4 042 433.87
Compensation coûts extracantonal	3 521.00	95 216.50	98 737.50	-	98 737.50		98 737.50	104 196.00
Produits d'exploitation	-	-	-	77 732.25	77 732.25	-5 093.75	72 638.50	266 462.23
Prestations aux usagers	172.00	1 294.10	1 466.10	1 147.00	2 613.10		2 613.10	8 505.15
Loyers et intérêts du capital	59.14	174.66	233.80	33 393.95	33 627.75		33 627.75	826.70
Exploitations annexes	24.00	1 072.00	1 096.00	-	1 096.00		1 096.00	1 601.00
Prestations à personnel/tiers	26 451.52	22 844.57	49 296.09	37 279.51	86 575.60		86 575.60	95 945.41
Contribution à l'exploitation	2 372.23	745.56	3 117.79	312 740.84	315 858.63		315 858.63	446 291.41
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>3 070 240.29</b>	<b>967 227.69</b>	<b>4 037 467.98</b>	<b>462 293.55</b>	<b>4 499 761.53</b>	<b>-5 093.75</b>	<b>4 494 667.78</b>	<b>4 966 261.77</b>
Salaires	2 524 198.99	946 773.85	3 470 972.84	234 336.76	3 705 309.60		3 705 309.60	3 804 994.02
Chargessociales	604 549.84	241 265.01	845 814.85	85 930.34	931 745.19		931 745.19	1 015 649.93
Autreschargesdupersonnel	-60 538.08	-17 175.71	-77 713.79	-7 503.81	-85 217.60		-85 217.60	42 754.75
Honorairespour prest.de tiers	3 600.00	4 039.00	7 639.00	-	7 639.00		7 639.00	8 608.00
<b>Total frais de personnel</b>	<b>3 071 810.75</b>	<b>1 174 902.15</b>	<b>4 246 712.90</b>	<b>312 763.29</b>	<b>4 559 476.19</b>		<b>4 559 476.19</b>	<b>4 872 006.70</b>
Besoins médicaux	834.44	457.66	1 292.10	-	1 292.10		1 292.10	176.30
Vivres et boissons	446 316.11	133 470.20	579 786.31	-2.19	579 784.12		579 784.12	450 549.33
Ménage	70 650.78	29 761.17	100 411.95	909.99	101 321.94		101 321.94	65 146.12
Ent. & rép imm,mob,véhicules	50 479.52	27 292.21	77 771.73	13 688.06	91 459.79		91 459.79	143 680.75
Chargesinvestissement	1 372.65	215.60	1 588.25	-	1 588.25	-5 093.75	-3 505.50	-16 800.45
Loyersàcharge	117 672.00	87 826.80	205 498.80	48 884.25	254 383.05		254 383.05	263 460.68
Hébergements facturés	688 312.75	-	688 312.75	-	688 312.75		688 312.75	836 951.79
Intérêts passif	32 383.58	10 177.69	42 561.27	3 700.98	46 262.25		46 262.25	49 129.85
Amortissement	29 546.71	14 754.28	44 300.99	28 243.17	72 544.16		72 544.16	50 797.26
Eau et énergie	42 458.46	28 268.35	70 726.81	12 517.53	83 244.34		83 244.34	74 264.75
Ecole, formation et loisirs	4 351.75	2 463.70	6 815.45	-	6 815.45		6 815.45	6 629.60
Bureau et administration	126 456.17	34 012.31	160 468.48	19 126.35	179 594.83		179 594.83	165 792.37
Matériel pour ateliers	-	-	-	22 894.50	22 894.50		22 894.50	48 720.07
Autres charges d'exploitation	20 331.85	10 142.15	30 474.00	5 655.15	36 129.15		36 129.15	31 454.05
Différence d'arrondis	0.02		0.02		0.02		0.02	-
<b>Total autres charges d'exploit.</b>	<b>1 631 166.79</b>	<b>378 842.12</b>	<b>2 010 008.91</b>	<b>155 617.79</b>	<b>2 165 626.70</b>	<b>-5 093.75</b>	<b>2 160 532.95</b>	<b>2 169 952.47</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-1 632 737.25</b>	<b>-586 516.58</b>	<b>-2 219 253.83</b>	<b>-6 087.53</b>	<b>-2 225 341.36</b>	<b>-</b>	<b>-2 225 341.36</b>	<b>-2 075 697.40</b>
(Charges)/Produits extraordinaires	-4 735.60	-	-4 735.60	-	-4 735.60	-	-4 735.60	41 111.90
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>-1 637 472.85</b>	<b>-586 516.58</b>	<b>-2 223 989.43</b>	<b>-6 087.53</b>	<b>-2 230 076.96</b>	<b>-</b>	<b>2 230 076.96</b>	<b>-2 034 585.50</b>



Fondation en faveur des adultes  
en difficultés sociales