FAVORISER L'INSERTION DE JEUNES, 18-25 ANS, DÉSAFFILIÉS, EN PRÉCARITÉ ET ERRANCE, PAR L'ACCÈS AU LOGEMENT

Une nouvelle action dans l'agglomération mulhousienne : Logi' Jeunes

Anne-Marie WEIBEL

2010

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier Monsieur Jean Marc DEZEQUE, mon directeur de mémoire du CFD de Strasbourg. Je souhaite également exprimer mes remerciements à Madame Clarisse RZAFINJATOVO qui m'a aidée à déterminer le sujet ainsi qu'à Madame Michèle SLAOUI pour son accompagnement.

Je tiens également à remercier mes maîtres de stage, Monsieur Francis TREIBER, chef du Service d'Expertises en Travail Social au Conseil Général du Haut Rhin et Monsieur Raymond KOHLER, directeur du Pôle Insertion à l'association ACCES, pour leurs éclairages et leur soutien.

Mes remerciements vont également à l'équipe de S. UR. SO, pour sa contribution au projet et la qualité de son implication.

Sommaire

INTRODUCTION **3**

1 LE CONTEXTE ET DES CONSTATS **4**

1.1 Le contexte : la situation des jeunes 18-25 ans, au regard de l'accès au logement **4**

1.1.1 Cadre législatif français en matière d'accès au logement et à l'hébergement 4

1.1.2 Des constats généraux 5

1.1.3 Présentation du service d'urgence sociale de Mulhouse : S. UR. SO 6

1.2 Etude relative à la population des jeunes en situation de précarité et d'errance **13**

1.2.1 Quelques repères au niveau national 16

1.2.2 Indicateurs relatifs à la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes au niveau du département du Haut-Rhin et plus particulièrement de la région mulhousienne 19

1.3 Besoins et moyens mis en œuvre dans le Haut-Rhin et plus particulièrement dans la région mulhousienne **20**

1.3.1 Etat des besoins au niveau local 20

1.3.2 Moyens mis en œuvre dans le Département et plus particulièrement sur le bassin mulhousien : mobilisables par S. UR. SO pour les jeunes 21

1.3.3 Positions des jeunes en errance dans la prise en compte des actions menées 24

2 PROBLEMATIQUE : PRISE EN CHARGE DU PUBLIC ET DIAGNOSTIC STRATEGIQUE AVEC LES PERSPECTIVES POUR LA STRUCTURE **26**

2.1 Au regard de l'écart entre besoins et moyens mis en œuvre, propositions pour faciliter l'insertion et plus particulièrement l'accès au logement des jeunes en errance **26**

2.1.1 Moyens humains et financiers en regard 26

2.1.2 La nécessaire qualité de l'accueil et de l'accompagnement social 27

2.1.3 Accompagnement pour un projet professionnel 28

2.1.4 Accompagnement vers l'accès au logement 29

2.2 Diagnostic stratégique de S. UR. SO **30**

2.2.1 Analyse de la structure 31

2.2.2 Problématique de S. UR. SO 43

2.2.3 Choix stratégiques prioritaires 44

2.3 Un projet : action pour l'accès au logement de jeunes 18-25 ans, en situation de précarité et d'errance 45

2.3.1 Choix prioritaire : Favoriser l'insertion sociale de jeunes, 18-25 ans, en précarité, sans résidence stable, par l'accès au logement 45

2.3.2 Une nouvelle activité, le projet « Logi'Jeunes » 45

2.3.3 Perspectives de réalisation du projet envisagé 46

3 PROJET « LOGI'JEUNES » 49

3.1 Présentation synthétique du projet 49

3.1.1 Développement de moyens spécifiques 50

3.1.2 Accompagnement vers et dans le logement 51

3.1.3 Intermédiation locative 52

3.2 Modalités d'élaboration et de conduite du projet 54

3.2.1 Objectifs 54

3.2.2 Moyens à mobiliser pour les atteindre 54

3.2.3 Echéancier de travail 63

3.3 Management, gestion des ressources humaines et communication 64

3.3.1 En matière de ressources humaines 64

3.3.2 En matière de gestion des processus 68

3.3.3 En matière de prise en compte des changements de l'environnement 71

3.4 Gestion économique, financière 73

3.4.1 Actualisation budgétaire pour l'organisation de la nouvelle activité 73

3.4.2 Travail avec le conseil d'administration 73

3.4.3 Gestion des locaux et équipements 74

3.5 Evaluation de l'impact de l'action 75

3.5.1 Evaluation de la cohérence interinstitutionnelle 75

3.5.2 Mesure de l'efficacité 75

3.5.3 Mesure de l'efficience 77

CONCLUSION 79

BIBLIOGRAPHIE 81

LISTE DES ANNEXES I

Liste des sigles utilisés

AHI	Accueil, Hébergement, Insertion
AVDL	Accompagnement Vers et Dans le Logement
CAF	Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques
CAHI	Coordination départementale Accueil Hébergement Insertion
CFD	Centre de Formation de directeurs
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
COPAS	Conseil en Pratiques et Analyses Sociales
CREDOC	Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDCSPP	Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations
EHESP	Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique
ETP	Equivalent Temps Plein
FAJ	Fonds d'Aide aux Jeunes
FNARS	Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale
FIPJ	Fonds d'Intervention pour les Jeunes
FNIJ	Fonds national d'Insertion des Jeunes
FSL	Fonds de Solidarité Logement
INED	Institut National d'Etudes Démographiques
PARSA	Plan d'Action Renforcée en faveur des personnes Sans Abris
PDALPD	Plan Départemental d'Action pour Logement des Personnes Défavorisées
PDAHI	Programme Départemental Accueil Hébergement Insertion
PDLJ	Plan Départemental pour le Logement des Jeunes
RSA	Revenu de Solidarité Active
SAO	Service d'Accueil et d'Orientation
SDF	Sans Domicile Fixe
SIAO	Service Intégré d'Accueil et d'orientation
SURSO	Service d'Urgence Sociale de Mulhouse, nom de l'association et de l'établissement

Introduction

Le **S**ervice d'**Ur**gence **So**ciale de Mulhouse que je dirige, géré par l'**association S. UR. SO**, est sollicité par un nombre important de **jeunes de moins de 25 ans en situation de précarité, en errance, sans solution de logement.** Le dispositif d'hébergement d'urgence ou temporaire est saturé et parfois inadapté. Face à l'absence de réponses adaptées, en difficulté dans la mission d'orientation pour ce public, notre association a attiré l'attention des partenaires institutionnels, acteurs des politiques sociales locales sur ce problème. A l'issue de plusieurs réunions, au cours de l'année 2008, aucune véritable réponse n'a été trouvée.

J'ai, de ce fait, effectué des recherches sur la situation, des jeunes 18-25 ans, en situation de précarité sur la région mulhousienne, et envisagé, en 2009, à partir de la structure que je dirige, des actions à mener, pour améliorer leur insertion sociale par l'accès au logement, en lien avec les collectivités publiques.

Le mémoire que je présente reprend la genèse du projet, son articulation avec l'établissement que je dirige et sa mise en œuvre.

Une première partie propose l'analyse du contexte et de la situation des jeunes au niveau national puis au niveau local. L'état des besoins et des moyens mis en œuvre sur le bassin mulhousien, avec une prise en compte du positionnement des jeunes en précarité et en errance dans les actions menées, nous amène à un premier constat d'inadaptation des dispositifs aux besoins spécifiques repérés.

L'articulation entre des moyens adaptés aux besoins du public et les potentialités de l'établissement S. UR. SO constituent la deuxième partie.

Le projet « Logi'Jeunes », en troisième partie, propose accompagnement vers et dans le logement, hébergement et intermédiation locative, pour les jeunes en errance. Il a pour ambition d'être une réponse adaptée aux besoins et réalités du public au niveau de l'agglomération mulhousienne, à partir du service d'urgence sociale. Je présente les modalités d'élaboration et de conduite du projet, le management, la gestion des ressources humaines, économique, financière et logistique et enfin les modalités d'évaluation.

1 LE CONTEXTE et des CONSTATS

1.1 Le contexte : la situation des jeunes 18-25 ans, au regard de l'accès au logement

Pour une analyse du contexte, il est important d'observer l'évolution des politiques publiques en matière d'accès au logement et à l'hébergement à travers le cadre législatif du secteur concerné.

Des constats généraux relatifs au public concerné, les jeunes 18-25 ans, en précarité et en errance sont un autre élément du contexte.

Il est également utile de présenter la structure à partir de laquelle ce projet a pris forme : S. UR. SO, le service d'urgence sociale pour personnes sans résidence stable de Mulhouse.

1.1.1 Cadre législatif français en matière d'accès au logement et à l'hébergement

Les textes législatifs précisent la préoccupation de l'accès au logement, en termes de politiques publiques, à partir des années 1990. La Loi n° 90-449 du 31 mai 1990, dite loi Besson, visant la mise en œuvre du droit au logement, stipule « garantir le droit au logement constitue un devoir de solidarité pour l'ensemble la nation ». Elle prévoit la mise en œuvre des Plans Départementaux d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) et des mesures d'aides financières à travers la création de Fonds de Solidarité Logement (FSL) départementaux.

Une part importante de la loi d'orientation de lutte contre les exclusions de 1998 est consacrée au logement. La loi de programmation pour la Cohésion sociale de 2005 reprend la question de l'accès au logement et de l'hébergement d'urgence.

La circulaire n° 2006-75 du 13 octobre 2006, du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, appelle chaque Département à élaborer un Plan Départemental pour le Logement des Jeunes (PDLJ).

Le Plan d'Action Renforcée en faveur des personnes Sans Abris (PARSA) du 8 janvier 2007, augmente les capacités d'hébergement, en créant notamment les places d'hébergement de stabilisation.

Enfin, la Loi n° 2007-290 du 5 mars 2007 institue le **droit au logement opposable** : elle garantit le droit au logement ou à l'hébergement à toute personne.

Le 25 mars 2009, la loi n° 2009-323, de mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions, aménage le droit au logement opposable et met en œuvre diverses mesures et notamment les dispositions en faveur de l'intermédiation locative.

Le 10 novembre 2009, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, présente une nouvelle « Stratégie nationale de prise en charge des personnes sans abri ou mal logées de 2009 à 2012 avec notamment une « **refondation du dispositif d'hébergement et d'accès au logement** »[1].

Le 8 avril 2010, une circulaire relative à un « **Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation** » (SIAO)[2] précise l'organisation à venir d'un « service public de l'hébergement et de l'accès au logement ». « L'objectif est d'améliorer l'orientation et la prise en charge des personnes sans abri ou risquant de l'être, et de construire des parcours d'insertion, adapté… ».

Il peut être intéressant de définir la notion d'hébergement par rapport au logement. Le logement peut être défini comme un lieu d'habitation, un endroit pour s'abriter, dormir, vivre en privé. Il fait l'objet d'un titre d'occupation : un titre de propriété ou un contrat de location. Dans le contexte de l'action sociale, dans le cadre du dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion », l'hébergement est un mode de logement temporaire qui ne donne pas lieu à un contrat de bail mais à un contrat d'hébergement. Celui-ci est proposé pour une durée déterminée, à un ménage en difficulté d'accès au logement, par un établissement social. L'hébergement peut être organisé dans des logements en diffus ou sur un mode collectif.

1.1.2 Des constats généraux

Dans leurs démarches d'accès au logement, les jeunes en situation de précarité économique se heurtent à une offre de logement inadaptée, trop chère au regard de leurs ressources. Il se pose un problème de solvabilité pour leur accès au logement.

A ce problème de solvabilité s'ajoute, pour certains **jeunes désocialisés**, des difficultés, d'insertion professionnelle, de santé, comportementales,… « A situation donnée, les ressources psychoaffectives dont ils disposent permettront à certains de *s'en sortir*, alors que d'autres subiront la situation et s'enfermeront dans l'isolement »[3]

Une enquête du Centre de recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie (CREDOC) publiée en juin 2010 attire l'attention sur cinq catégories de personnes

---

[1] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 10 novembre 2009, « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement », dossier de presse

[2] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 8 avril 2010, Circulaire n° D10006928, relative au service intégré de l'accueil et de l'hébergement

[3] GALLAND O., 1996 , « Les jeunes et l'exclusion », Ed. sous la direction de Serge PAUGHAM, « L'exclusion, l'état des savoirs », La Découverte, p. 183

particulièrement fragilisées, dont les « jeunes sans liens avec leurs parents » : « Ils sont démotivés, ils ne croient pas à l'avenir…Il faut leur venir en aide très rapidement, pour un hébergement, une aide alimentaire, une formation qualifiante. Leur situation s'explique par un effritement de la cellule familiale, des ruptures, des parents peut-être atteints eux-mêmes de mal-être, et qui ont du mal à accompagner leurs enfants ».[4]

Afin d'analyser cette situation problématique, repérée au sein de S. UR. SO, il est utile de présenter l'établissement, ses missions, le public et les moyens mis en œuvre.

1.1.3 Présentation du service d'urgence sociale de Mulhouse : S. UR. SO

A) Les missions du service d'urgence sociale

- Assurer un service d'accueil et d'orientation aux personnes sans résidence stable
- Proposer un accueil de jour (boutique de solidarité)
- Organiser une permanence d'accès aux soins de santé

B) Les objectifs du service auprès des personnes sans résidence stable

- ➔ Faciliter l'accès aux droits fondamentaux : hébergement, alimentation, soins
- ➔ Assurer un service immédiat pour répondre aux besoins primaires
- ➔ Contribuer à l'intégration et à l'insertion sociale des personnes accueillies

C) Des principes auxquels se réfère le service

Dans son projet d'établissement, le service formalise des principes d'intervention qui lui sont spécifiques : principes éthiques et principes méthodologiques.

Des principes éthiques

Le respect de la dignité humaine

Le respect de la personne est la valeur primordiale qui fonde l'organisation de l'accueil et de la relation sociale.

---

[4] OLM Christine, juin 2010, « Les jeunes, les personnes âgées et les difficultés de logement : trois priorités pour l'action social », Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC), revue « Consommation et modes de vie » n°230, p.2

Ainsi, les actions menées s'ancrent dans ce principe. Même si la personne est prise en compte par l'ensemble des travailleurs sociaux présents sur le site, un référent coordonne l'accompagnement administratif, médical, et social. Il prend en compte la personne dans sa globalité afin de trouver avec elle des solutions les plus adaptées à ses difficultés.

Par ailleurs, ce respect de la dignité doit se traduire par l'association systématique de la personne aux décisions la concernant.

Le respect du droit à la vie personnelle, à l'intimité et à la sûreté

Etant « sans toit », les personnes sans résidence stable ont perdu beaucoup de leur être, de leur « Soi » Leurs premiers droits doivent donc avoir trait à la sauvegarde de leur vie personnelle, à l'intimité et à la sûreté. Il leur faut pouvoir s'approprier un espace privé, premier élément du « chez Soi », y compris dans un habitat collectif : c'est un premier élément essentiel du parcours vers l'insertion sociale qui doit être pris en compte par les intervenants sociaux, dans l'accompagnement proposé.

La promotion de la personne

Les professionnels se doivent dans leurs actions quotidiennes, de mettre en place, dans la mesure du possible, tout ce qui permettrait l'amélioration de la situation des personnes : des apprentissages de gestion de la vie quotidienne, un travail autour de leur insertion sociale, des soins,…

Cet accompagnement doit s'appuyer sur une identification des difficultés de la personne mais aussi de ses savoir-faire, de ses potentialités afin de contribuer à son épanouissement.

Des principes méthodologiques

Positionner la personne au cœur de son projet

L'ensemble de la démarche sociale et d'accompagnement se construit avec la personne accueillie. En effet, son information sur sa situation, sur les démarches à entreprendre, son implication dans les prises de décision, et dans leur mise en application (sur le modèle du « faire avec » et non du « faire à la place ») contribue à la positionner comme l'acteur central de la mise en œuvre de son projet.

La proposition d'espaces de rencontres réguliers tout comme la co-élaboration du projet individuel sont des outils permettant cette mise en responsabilité de la personne.

Adopter le principe de « non abandon »

De l'accueil dans l'urgence, à l'accompagnement vers et dans le logement, il est important d'intégrer dans l'action du travailleur social « qu'il ne faut jamais abandonner

des personnes qui sont avant tout en crise de confiance à l'égard d'elles-mêmes et des autres et parce que l'on sait que les processus de sortie de rue sont longs, non linéaires et parfois marqués par des pauses ».[5]

Dans cette perspective, il s'agit de former avec l'ensemble des acteurs locaux, une chaîne complète et intégrée, depuis l'accueil et l'hébergement d'urgence jusqu'à l'insertion durable, tout au long du parcours de la personne en difficulté.

Travailler en équipe

Le travail social au service d'urgence sociale peut être particulièrement éprouvant pour les travailleurs sociaux. Afin de permettre la prise de recul nécessaire, l'échange des pratiques garantissant ainsi la qualité de la prestation proposée, des espaces d'échanges, de concertation et de coordination sont mis en place (réunion d'équipe, supervision).

Un travail d'équipe permet aussi la mutualisation de compétences diverses : chaque travailleur social est personne ressource pour le reste de l'équipe.

Travailler avec un réseau d'acteurs

Le travail d'accueil, d'orientation, d'accompagnement nécessite d'être en réseau avec une multiplicité d'acteurs qui interviennent dans les domaines concernés : administratif, social, médical et culturel.

Les professionnels du service doivent être en lien avec un réseau de partenaires pour résoudre l'ensemble des problèmes qui se posent. Au-delà de la connaissance des acteurs, leur information et leur mobilisation sont primordiales.

L'accueil d'urgence étant par essence temporaire, il doit permettre à la personne d'accéder à des relais sociaux de « droit commun » utiles à son insertion et la soutenir dans la construction de liens sociaux.

Respecter un cadre déontologique

Les professionnels sont liés, dans leurs actions quotidiennes, au respect de la confidentialité. Ils sont tenus à la discrétion et pour certains éléments relatifs aux usagers, au secret professionnel.

Les usagers disposent d'un droit d'accès aux dossiers et informations les concernant. Ce droit est présenté dans la « charte des droits et libertés des personnes accompagnées ». Les modalités d'accès à ce droit sont précisées dans le « livret d'accueil ».

---

[5] Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), septembre 2008, « Sortir de la rue, les sans-abris, Conférence de consensus, Ed. Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale, p. 71-72

Développer ses compétences au service des usagers

Les professionnels sont tenus à se former et se tenir informés de l'évolution des dispositifs de l'action sociale. Il s'agit de pourvoir « sécuriser » les parcours des usagers en leur permettant d'accéder aux informations utiles et de mesurer les enjeux de leurs décisions.

D) Le public de S. UR. SO :

Caractéristiques du public accueilli

Ce sont des personnes de tout âge, en situation d'urgence sociale, c'est à dire, en rupture, en perte de lien social, avec souvent des étapes de vie traumatisantes, des répétitions d'échecs.

Elles ont un accès difficile aux services de droit commun. Leur situation, leur histoire, leur personnalité, les disqualifient dans l'appréhension et l'inscription dans des dispositifs complexes d'insertion, en matière économique et sociale.

Elles ont parfois, des problématiques particulières : addiction, troubles psychiques,…

Le public au regard de sa situation d'hébergement

Il s'agit de personnes sans résidence stable : vivant à la rue, en hébergement d'urgence, ponctuellement hébergées par un tiers, en situation de rupture familiale.

Le public des jeunes de moins de 25 ans :

En 2008 et 2009, les jeunes entre 18 et 25 ans, représentent environ un quart du public, soit respectivement 339, puis 349 jeunes.

Spécificités des jeunes accueillis *:*

En rupture familiale, sans emploi, avec un faible niveau de qualification, ils n'ont généralement pas de revenus et se trouvent ainsi dans des stratégies existentielles, de «survie». Ils sont, dans l'obligation de régler de manière simultanée la question d'un logement ou d'un hébergement et de l'insertion professionnelle.

E) Les prestations mises en œuvre par S. UR. SO :

Le service d'accueil et d'orientation (SAO)

Les SAO doivent être en mesure de fournir une orientation adaptée à chaque demande, pour assurer une mise en relation avec les acteurs proposant des possibilités d'hébergement et d'accès à des aides et prestations diverses.

Dans le cadre d'un accueil « physique », complémentaire au numéro de téléphone « vert » « 115 », les intervenants sociaux du SAO de S. UR. SO effectuent une première évaluation de situation avec la personne, qui débouchera, selon le cas, sur une proposition d'aide immédiate ou d'une orientation vers d'autres services : en accueil inconditionnel et en service immédiat.

Ils assurent, par ailleurs, un accompagnement social global pendant toute la phase d'hébergement d'urgence : par des entretiens et démarches sur rendez-vous.

La boutique de solidarité : accueil de jour

L'accueil de jour propose des prestations en réponse aux besoins primaires, afin de permettre à la personne de « se poser », de se retrouver dans la dignité et dans un espace sécurisé.

Modalités mises en œuvre : lieu de convivialité permettant une « mise à l'abri » en journée ; possibilité de domiciliation postale ; accès à l'hygiène (douches, bagagerie, buanderie) ; accès à l'aide alimentaire et à la mobilité, dans le cadre des dispositifs locaux.

Les consultations médicales

Leur objectif est d'assurer les soins de première intention, en partenariat avec le Centre Hospitalier et mettre les patients en lien avec le réseau de soins de droit commun.

La démarche se fonde sur le principe d' « aller vers » le public en difficulté d'accès aux soins, dans ses lieux de vie.

Des consultations médicales généralistes sont assurées sur site.

Une psychologue de l'équipe mobile « Santé mentale-Précarité » assure une présence hebdomadaire à l'accueil de jour. Le psychiatre de l'équipe mobile assure des consultations spécialisées sur site.

F) Projet d'établissement et outils de la Loi 2002-2

Le projet d'établissement actuel de la structure a été écrit début 2008. Son sommaire est présenté en Annexe 1 (p. II). Il est en cours d'évaluation et de réécriture pour fin 2010, afin de prendre en compte l'évolution des actions menées.

Six axes de développement y figurent :

- Une équipe cohérente et dynamique
- Une prestation articulée dans le cadre du dispositif de veille sociale
- Un accompagnement social, administratif et médical renforcé
- Un accueil de jour encore mieux adapté
- L'action collective, un outil à part entière de l'accompagnement
- Un établissement en réseau avec son environnement.

Ces axes sont déclinés en actions concrètes, avec des éléments de diagnostic, un descriptif des objectifs visés et des méthodes à employer.

Une commission « projet d'établissement » constituée de membres du conseil d'administration, de la directrice et de membres de l'équipe en assure le suivi.

Nous avons mis en œuvre les outils prévus par la Loi 2002-2 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale[6] :

- livret d'accueil, présentant aux usagers les services proposés et les modalités pratiques d'organisation de la structure
- règlement de fonctionnement, présentant les droits et obligations qui prévalent à l'intérieur de la structure
- charte des droits et libertés de la personne accompagnée
- projets personnalisés
- référent social personnalisé
- contrat de séjour
- participation des usagers

G) Des pratiques spécifiques adaptées aux personnes en errance

Pour permettre une attache avec le lieu d'accueil et un lien social avec l'équipe, il faut une très grande souplesse dans les modes d'accueil et d'accompagnement proposés[7] aux personnes sans résidence stable.

L'accueil inconditionnel

Il s'agit d'accueillir toute personne en errance, *sans faire jouer de critères*, de nationalité, de sexe, de parcours, de difficultés particulières *et permettre des « aller retours »* entre les lieux de vie habituels et l'accueil de jour.

Il s'agit d'accueillir « sans rendez-vous » en service immédiat, pour s'adapter au rythme des personnes sans résidence stable.

---

[6] GOUVERNEMENT, Loi 2002-2 du 2 janvier 2002, de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, J. O. du 3.01.2002, page 124, texte n°2

[7] Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), septembre 2008, « Sortir de la rue, les sans-abris, Conférence de consensus, Ed. Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale, Paris les 29 et 30 novembre 2007

Pratiques de « bas seuil » d'exigence

Le public est accueilli sans qu'il exprime un projet particulier : il peut se mettre à l'abri, accéder à des consignes pour ces affaires personnelles, accéder à l'hygiène, avoir une domiciliation.

Dans le cadre de l'accompagnement social proposé (mais non imposé), il faut accepter le rythme des personnes et s'adapter à leur situation, entrer dans une démarche de projet ou non, dans une régularité de parcours d'insertion ou non. Il faut accepter des évolutions non linéaires.

Le droit au renoncement

Les travailleurs sociaux acceptent d'accueillir à nouveau la personne, qui pour une raison ou une autre est sortie de l'accompagnement proposé, ce qui est fréquent pour le public concerné. Il s'agit d'éviter le délitement du lien de confiance et de la peur de l'échec « s'en sortir oui. Mais c'est plus dur de retomber que de rester où on est, car on retombe plus bas si ça marche pas »[8]

H) L'équipe de S. UR. SO : une équipe pluridisciplinaire

Type de personnel	Postes	Nombre	ETP
Personnel social	Assistants sociaux, éducateurs spécialisées, Conseillère en économie sociale et familiale	7	6.5
Personnel médico-social	Psychologue	1	0.5
Administration	Secrétaire comptable	1	1
Personnel de service	Agent d'entretien	1	0.5
Direction, encadrement	Directeur	1	1
	TOTAL	**11**	**9.5**

Des bénévoles actifs soutiennent l'équipe salariée :

- 2 travailleurs sociaux retraités (interventions ponctuelles)
- 15 médecins généralistes et 10 infirmières (consultations médicales sur site)

[8] Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), septembre 2008, « Sortir de la rue, les sans-abris, Conférence de consensus, Ed. Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale, p. 72

I) Le réseau partenarial de S. UR. SO :

Un partenariat opérationnel est indispensable pour garantir un accompagnement de qualité.

Le réseau des acteurs de la « veille sociale » mulhousienne se réunit toutes les semaines pour organiser des stratégies d'intervention et rechercher en commun des réponses adaptées aux situations d'urgence rencontrées par les structures : 115, S. UR. SO, Centres d'hébergement d'urgence et d'insertion, Maisons relais, Service social de l'hôpital, Croix Rouge, et le service social de la Ville de Mulhouse.

Autres partenaires avec lesquels nous avons des ***conventions de partenariat formalisées :***
Mission Locale Jeunes (Sémaphore), association ALEOS (action emploi) et le Centre Hospitalier de Mulhouse.

Autres partenaires sociaux locaux :
Caisse Primaire d'Assurance Maladie, Caisse d'Allocations Familiales, Pôle-emploi, Services sociaux du Conseil Général,… Le partenariat avec ces structures est aujourd'hui informel.

Autres structures partenaires :
Les associations à but social, dites « caritatives » : CARITAS, Secours populaire, Restos du Cœur, …interviennent pour apporter des réponses ponctuelles aux usagers (aides particulières, alimentaires,…).

1.2 Etude relative à la population des jeunes en situation de précarité et d'errance

Comment définir la jeunesse ? « **Les jeunes** sont toujours définis par rapport à la catégorie des adultes. Mais, plus qu'à une question d'âge biologique, le positionnement sociologique est actuellement mesuré, à partir de l'emploi comme signe de distinction entre les âges »[9]. En effet, l'insertion professionnelle conditionne l'accès à une vie autonome.

---

[9] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », Presses de l'EHESP, collection Politiques et Préventions Sociales, Rennes, p. 15

Etre jeune et sans emploi, pose la question de la dépendance à la solidarité familiale mais aussi celle de l'**identité sociale**. Selon Claude Dubar[10], l'identité sociale se conçoit comme une articulation entre une transaction « interne » à l'individu (représentations de soi) et une transaction « externe » entre l'individu et les institutions avec lesquelles il est en interaction (regard d'autrui). Le processus de socialisation identitaire, complexe pour l'ensemble des jeunes, peut amener certains jeunes dans une trajectoire d'exclusion durable, à travers un processus de « non-reconnaissance » pour soi et par autrui, articulant un manque de confiance en soi et une identité de « hors travail ».

Parmi la population accueillie dans notre structure, nous constatons que les jeunes sans résidence stable, en errance, intègrent une position d'auto-dévalorisation, leur transaction subjective est déstructurée dans leur relation à soi et aux autres.

En difficulté pour établir un lien social, ils s'installent dans l'errance, la situation de « Sans Domicile Fixe » (SDF). Anne Françoise DEQUIRE et Emmanuel JOVELIN[11], analysent ce comportement des « jeunes SDF », en tant qu'ils seraient porteurs « d'un stigmate, en lien avec les recherches d'Erving GOFFMANN, qui rappelle que « la perception d'un individu stigmatisé s'accompagne d'une réaction de défense car tout se passe comme si sa situation était une conséquence de sa déficience, comme s'il portait la faut de son appartenance à cette catégorie ». La problématique identitaire des « jeunes SDF » induit « des doutes sur la manière dont les normaux vont les accueillir ». « Cette incertitude peut amener les néo-errants à s'inscrire dans une véritable carrière d'errance, à cause du regard méprisant qui serait porté sur eux ».

Les « **jeunes en errance** » : une notion développée récemment. A partir de 1997, la Direction de l'Action Sociale (DAS) va financer dix sept « diagnostics territoriaux partagés sur l'errance des jeunes et la grande marginalité ».

François CHOBEAUX, animateur du réseau national « Jeunes en errance » propose trois définitions catégorielles pour les « jeunes en errance [12] :

- des jeunes en errance dite « active », qui affirment avoir choisi ce type de vie…
- des jeunes en errance dite « territoriale », emportés dans une dynamique d'échecs et d'exclusion, qui subissent l'errance et qui s'y adaptent de façon à survivre…
- des grands lycéens, des jeunes étudiants et des jeunes travailleurs qui s'engagent peu à peu dans l'errance … ».

---

[10] DUBAR C., 2000, « La socialisation », Armand Colin, Paris, p. 107

[11] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », op. cit., p. 39

[12] CHOBEAUX F., « Jeunes en errance », site CEMEA : www.cemea.asso.fr, consulté le 29.12.2009

Les jeunes décrits, -parmi lesquels la deuxième catégorie constitue le principal public de jeunes fréquentant notre structure d'accueil- ont comme point commun l'absence d'un projet exprimé, la difficulté à s'affirmer. Le jeune semble « errer,…ne pas trouver son chemin dans l'espace terrestre et s'égarer dans son espace psychique »[13]. A l'errance géographique s'ajoute une forme d'errance psychologique : les jeunes, en situation de rupture familiale, paraissent tourner en rond, manquer de repères pour s'orienter et s'organiser dans la vie sociale. L'absence de support familial pour ces jeunes adultes, génère une absence d'étayage, les rendant **vulnérables**, en difficulté pour surmonter les traumatismes vécus.

Ils ont comme autre point commun, pour la plupart, l'absence de revenus et se trouvent de ce fait dans une situation de précarité financière.

La **précarité**, alliée à la pauvreté a fait l'objet de plusieurs « plans d'urgence » initiés par le Ministère des affaires sociales à partir des années 1980. La question du chômage étant devenue structurelle, progressivement, l'idée d'une nécessaire garantie de ressources a aboutie à la Loi sur le revenu minimum d'insertion en décembre 1988, relayée depuis par la Loi sur **le revenu de solidarité active**, en juin 2009. Or **les jeunes de moins de 25 ans en ont été exclus**, en-dehors de certaines catégories de jeunes ayant déjà travaillé au moins deux années au cours des trois années précédents la demande.

Les **jeunes les plus vulnérables** basculent ainsi, de fait, dans une situation **d'exclusion sociale** qui risque d'être durable**.** La notion d'exclusion « met l'accent, au moins implicitement, sur une crise du lien social » précise Serge PAUGAM, elle se fonde « sur la faiblesse, voire l'absence de revendications organisées et de mouvements susceptibles de renforcer la cohésion identitaire des populations défavorisées »[14].

Robert CASTEL préfère le terme de **désaffiliation sociale**[15] à celui d'exclusion qu'il considère comme statique. « Parler de désaffiliation, en revanche, ce n'est pas entériner une rupture mais retracer un parcours », c'est un concept dynamique.

Il précise[16] : « Il y a risque de désaffiliation lorsque l'ensemble des relations de proximité qu'entretient un individu sur la base de son inscription territoriale, qui est aussi

---

[13] LAGRANDE F., Conseil technique des clubs et équipes de prévention spécialisée, Ministère du travail et des affaires sociales, 1995, « Les phénomènes d'errance chez les jeunes de quinze à vingt cinq ans »

[14] PAUGHAM S., 1996, « La constitution d'un paradigme », in « L'exclusion, l'état des savoirs », Ed. sous la direction de Serge PAUGAM, La Découverte, Paris, p. 15

[15] CASTEL R., 1995, « Les métamorphoses de la question sociale », Folio, Essais, Fayard, p.19

[16] CASTEL R., 1995, « Les métamorphoses de la question sociale », op. cit., p.52

son inscription familiale et sociale, se trouve en défaut pour reproduire son existence et pour assurer sa protection ». Cette situation décrite est très exactement celle des jeunes sans résidence stable, dont la vulnérabilité génère un processus de désaffiliation sociale.

S'appuyant sur les analyses réalisées par Vincent DE GAULEJAC et Isabel TABOADA-LEONETTI, Anne Françoise DEQUIRE et Emmanuel JOVELIN[17], précisent la dynamique des mécanismes de « **désinsertion sociale** », en quatre étapes-types :

- « la première, *la rupture*, est caractérisée par un événement brutal »
- « la deuxième, est un *enchaînement de ruptures* lié à la première ; l'individu voit sa situation se dégrader, il n'arrive plus à sauvegarder son réseau relationnel et il commence à se créer de nouvelles normes »
- « la troisième est *le décrochage* ou *le renoncement* ; l'individu est obligé d'avoir recours à des institutions d'assistance pour survivre »
- « la dernière étape est la *déchéance* ; l'individu est installé dans la marginalité …il ne cherche plus le changement car, pour lui, c'est devenu la seule manière de vivre.

Ces repères d'analyse se retrouvent dans ce que les jeunes en errance nous disent de leurs parcours de vie, tous différents, mais avec des étapes de « désinsertion » similaires. Ils s'expriment en termes de « galère » en décrivant les stratégies de survie qu'ils mettent en œuvre pour répondre à leurs besoins primaires, se mettre à l'abri, manger, se vêtir,…

Pour analyser la situation particulière de ce public de jeunes vulnérables, en précarité et en errance, il est important de rechercher des données au niveau national et local.

1.2.1 Quelques repères au niveau national

Le 17 octobre 2008, Martin HIRSCH[18], précise que **le taux de pauvreté** chez les jeunes âgés de 18 à 25 ans est passé de 9 % en 2003 à 21 % en 2006.

---

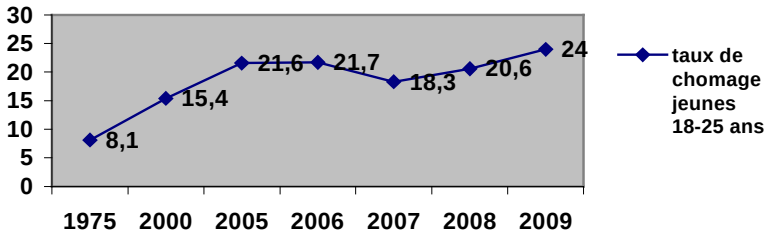
[17] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », op. cit., p. 42 et 43

[18] Actualités Sociales Hebdomadaires n° 2578, du 24.1 0.08 « Haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, lors de la journée mondiale du refus de la misère », p.9

Le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans est important depuis plusieurs années (24 % fin 2009 pour 9.6 % de chômage pour l'ensemble de la population active)[19], et lorsqu'ils travaillent, il s'agit souvent d'activités précaires peu rémunérées.

Taux de chômage national des jeunes 18-25 ans

(données INSEE - situations des 4e trimestres)



Lorsqu'ils ne peuvent s'appuyer sur la solidarité familiale, le fait d'être sans ressources ou de disposer de ressources précaires, les amènent à être en difficulté par rapport au logement et à solliciter **le dispositif d'hébergement d'urgence ou temporaire.** Selon notre Fédération nationale, les jeunes représentent 20 % de la population accueillie dans les centres d'hébergement alors qu'ils ne représentent que 9 % de la population générale[20].

On ne possède pas de données sociologiques très précises concernant la population des jeunes en errance : il est cependant intéressant de noter le chiffre de l'Institut national des études démographiques (INED), en 2006, établissant que 40 % des personnes sans domicile âgées de 18 à 24 ans, sortaient des dispositifs de protection de l'enfance[21]. Selon une autre enquête expérimentale de l'INED, en 1998, il s'agit majoritairement d'hommes, d'origine sociale modeste et de faible qualification professionnelle.

La question de **l'insertion sociale et professionnelle** des jeunes, apparaît en termes de véritables politiques publiques à partir des années 1980 : création de la Délégation interministérielle à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté et des premières missions locales pour l'emploi des jeunes, suite aux travaux de Bertrand SCHWARTZ , en 1981. Les jeunes visés apparaissent comme cumulant des difficultés dans les domaines de l'accès à l'emploi, au logement, aux soins de santé et aux loisirs.

---

[19] Source INSEE, évolution du taux de chômage

[20] Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), 2008, « Propositions d'orientations du groupe d'appui jeunes », Note interne, 4-5 juillet 2008

[21] Institut National des Etudes Démographiques (INED), 2006, « jeunes en errance » extrait du site http://ecolesdifferentes.free.fr/ENFANTSDASS.htm, contacté le 3.01.2010

En matière d'insertion professionnelle, un certains nombres d'actions sont mises en œuvre au cours des vingt dernières années, pour lesquelles les jeunes sont considérés comme « public prioritaire » : formation en alternance, stages, contrats de travail précaires (Travaux d'Utilité Collective, suivi des Contrats Emploi Solidarité), incitations pour les employeurs (telles que les Contrats Initiative Emploi). En 1997 s'ajoutent les emplois-jeunes.

En 1998, la loi de lutte contre les exclusions[22], met en place le programme « Trajet d'Accès à l'Emploi » à l'attention des jeunes les plus éloignés de l'emploi.

Le Revenu Minimum d'Insertion n'étant pas accessible aux jeunes 18-25 ans, il est créé, en 2004, le Fonds national d'Insertion des Jeunes (FNIJ) permettant aux missions locales d'attribuer des aides financières ponctuelles, liées à des objectifs d'insertion professionnelle et d'accès au logement.

En 2010, le Revenu de Solidarité Active, est ouvert aux jeunes 18-25 ans, ayant accumulé deux années pleines d'activité professionnelle. Il ne prend pas en compte, de ce fait, les jeunes « désaffiliés » ou « dés insérés » socialement.

Nous constatons, dans le cadre de l'accompagnement de ce public, que, pris dans les cultures du projet et du résultat, les dispositifs d'insertion professionnelle actuels, mis en œuvre notamment par les Missions Locales Jeunes, ne prennent pas assez en compte les difficultés spécifiques des jeunes « désaffiliés », ayant du mal à définir un projet professionnel.

Par ailleurs, le marché de l'emploi a fortement évolué. Les employeurs présentent des exigences peu présentes chez les jeunes en situation de précarité : qualification mais aussi sociabilité et capacités d'adaptation aux contraintes de l'entreprise.

Au regard de ce contexte, un nombre important de jeunes, en situation de rupture familiale et sociale, s'installent dans la précarité et l'errance de manière durable.

Afin de lutter contre leur exclusion, une première stratégie doit être mise en œuvre dans le domaine de l'urgence sociale, afin de garantir leur accès aux droits fondamentaux : accès au logement, à des ressources minimales et aux soins de santé.

Il s'agit dans un premier temps de faciliter l'accès aux jeunes :

- vers les dispositifs d'hébergement d'urgence et d'insertion
- vers les permanences d'accès aux soins de santé

puis dans un deuxième temps, lorsqu'ils seront dans une dynamique de réinsertion, l'accès à l'insertion professionnelle et au logement.

---

[22] GOUVERNEMENT, Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998, d' orientation, relative à la lutte contre les exclusions, J. O. n° 175, du 31 juillet 1998, page 11679

Il ne faut pas oublier, dans l'organisation de ces interventions, de prendre en compte les particularités des jeunes « en errance », nécessitant des stratégies de prise de contact et d'accompagnement spécifiques. Il faut être capable de penser à une adaptation des dispositifs faute de quoi, ils seront inopérants pour ce public.

1.2.2 Indicateurs relatifs à la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes au niveau du département du Haut-Rhin et plus particulièrement de la région mulhousienne

A) Chiffres relatifs à l'insertion professionnelle

Le Taux de chômage des jeunes sur l'agglomération mulhousienne, en mai 2010, est de 15,7 %,[23] taux proche de celui de la moyenne départementale (15,9 %) et régionale (15,6 %).

En 2008 et 2009, environ **90 % des jeunes accompagnés à S. UR. SO étaient inactifs**. La proportion des jeunes au chômage est largement surreprésentée parmi le public des jeunes sans résidence stable.

B) Question de l'accès à l'hébergement et au logement

Eléments relevés par la Mission locale de Mulhouse – Sud Alsace, Sémaphore

En avril 2010 : un quart des jeunes suivis sont en logement autonome ; 66 % sont hébergés dans la famille ou par des amis ; 6 %, soit 188 jeunes sont **en hébergements précaires** et 1 %, soit 36 jeunes sont **« sans abri »,** [24]

		Juin 2008	Avril 2010
-	Hébergement autonome	25 %	27 %
-	Hébergement famille ou parents	69 %	66 %
-	Hébergement précaire (CHRS, hébergement tiers)	6 %	6 %
-	Sans solution stable (rue, squat, hôtel,…)	1 %	1 %

c'est à dire que **plus de 200 jeunes** en contact avec la Mission Locale**, sont en difficulté d'hébergement sur l'agglomération Mulhousienne.** Les chiffres sont relativement stables sur 2 ans.

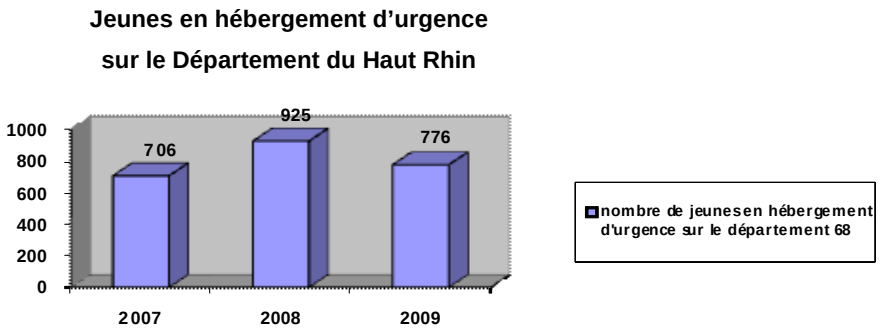
---

[23] Source : DARES, 2010, éléments fournis par le Pôle Emploi de Mulhouse.
[24] Sémaphore, Mission Locale Jeunes de Mulhouse, 2010, éléments statistiques internes.

Statistiques de la Cellule « Accueil, Hébergement, Insertion » (AHI) du Haut Rhin[25]

Le bilan de la cellule, de 2009 recense, pour 21912 appels d'urgence au « 115 », 93 % d'appels provenant de Mulhouse. Ce chiffre est constant sur les 5 dernières années.

En 2009, parmi les 3 372 personnes hébergées dans les **dispositifs d'urgence,** 23 % avaient moins de 25 ans, soit **776 jeunes sur le Département.** Le chiffre oscille entre 700 et 900 jeunes sur les dernières années.



Après ces éléments de situations des jeunes, il s'agit d'interroger les moyens mis en œuvre dans le cadre des politiques publiques, au niveau local, à l'égard des jeunes concernés.

1.3 Besoins et moyens mis en œuvre dans le Haut-Rhin et plus particulièrement dans la région mulhousienne

1.3.1 Etat des besoins au niveau local

La situation de précarité, des jeunes 18-25 ans, reflétée par les indicateurs de chômage et de difficulté d'hébergement et d'accès au logement montre à l'évidence la nécessité de mettre en œuvre une politique d'insertion à leur égard.

Les difficultés des jeunes majeurs qui ne sont pas pris en charge par la solidarité familiale, est également mise en avant par un diagnostic du Conseil Général du Haut-Rhin en 2008 : *« **engorgement des dispositifs d'hébergement d'urgence** », « **accroissement du nombre de jeunes en errance** ».*[26]

---

[25] Fédération Nationale des Association de Réinsertion Sociale (FNARS), 2005 à 2009, « Coordination A.H.I. » – Bilans statistiques annuels, 2005 à 2009, édités par la FNARS, Alsace

[26] Direction de la Solidarité du Conseil Général du Haut-Rhin, novembre 2008, « Diagnostic départemental – Amélioration du dispositif d'hébergement et d'accès au logement des publics défavorisés », p. 2.

1.3.2 Moyens mis en œuvre dans le Département et plus particulièrement sur le bassin mulhousien : mobilisables par S. UR. SO pour les jeunes

A) En matière de logement et d'hébergement des jeunes

Logement Jeunes 68

L'association propose une aide à la recherche de logements. Si elle accueille tout jeune s'adressant à ses services, elle ne dispose cependant pas de moyens permettant l'accès au logement pour des jeunes ayant des ressources inférieurs aux minima sociaux.

Le Plan Départemental pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD)

Le « Diagnostic départemental – Amélioration du dispositif d'hébergement et d'accès au logement des publics défavorisés »[27], propose dans le cadre du PDALPD, pour le public des jeunes, de développer des dispositifs proposant des logements intermédiaires, intégrant des accompagnements socio-éducatifs spécifiques, et de soutenir les gestionnaires de structures d'hébergement dans une démarche d'adaptation de l'offre à l'évolution du public des jeunes.

Le Fond de Solidarité Logement (FSL) :

Le FSL intervient essentiellement pour des aides financières visant à faciliter l'accès et le maintien en logement et pour des aides à l'énergie. Il intervient exclusivement pour des personnes ayant statut de locataires. Selon les données du Secrétariat du FSL 68, la proportion des jeunes de moins de 25 ans par rapport au public aidé s'établit, en 2007, à 15 % pour les aides au logement et à 13 % pour les aides à l'énergie. Les jeunes représentant 20 % de la population, nous voyons qu'ils sont « sous-représentés » dans les aides, probablement du fait qu'ils accèdent difficilement au logement autonome.

Le FSL propose par ailleurs des mesures d'accompagnement social lié au logement, pouvant être mobilisées pour faciliter l'accès et garantir le maintien dans le logement. Il s'agit de mesures portant sur les capacités de « savoir-être locataire ».

Les Centres d'hébergement d'insertion (CHRS et de stabilisation) :

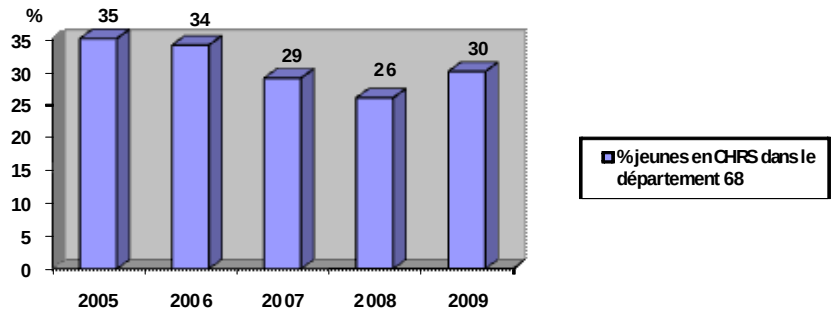
proposent 545 places dans le Haut-Rhin, tout public confondu. Dans les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), qui sont saturés en permanence, environ un tiers des demandes d'admission concernent, les jeunes de moins de 25 ans.[28]

---

[27] Direction de la Solidarité du Conseil Général du Haut-Rhin, novembre 2008, « Diagnostic départemental – Amélioration du dispositif d'hébergement et d'accès au logement des publics défavorisés », p. 6.

[28] Fédération Nationale des Association de Réinsertion Sociale (FNARS), 2005 à 2009, « Coordination A.H.I. » – Bilans statistiques annuels, 2005 à 2009, édités par la FNARS, Alsace

Proportion de jeunes hébergés en CHRS dans le Département du Haut-Rhin



De plus, au problème de saturation chronique, s'ajoute la relative inadaptation de cette réponse pour les jeunes socialement « désaffiliés ». Leurs difficultés d'intégrer les règlements de fonctionnement provoquent souvent des ruptures : la moitié des jeunes accueillis en CHRS restent moins d'un mois. Lors des fins de prises en charge, leurs situations restent souvent aléatoires : « seul un quart des jeunes ont accès à un logement…la grande majorité restent sans hébergement stable lors de leur sortie »[29].

A ces centres d'hébergement financés par l'Etat s'ajoutent des structures d'hébergement organisées dans le cadre de la protection de l'enfance, par le Conseil Général, les ***centres maternels*** (pour jeunes femmes enceintes ou ayant des enfants en bas âge ».

Il y a par ailleurs la possibilité, de prolongation de prise en charge de l'hébergement pour les jeunes adultes 18-21 ans à la sortie des établissements de l'Aide Sociale à l'Enfance, dans le cadre de « ***Contrats Jeunes Majeurs*** ».

Le « 115 » :

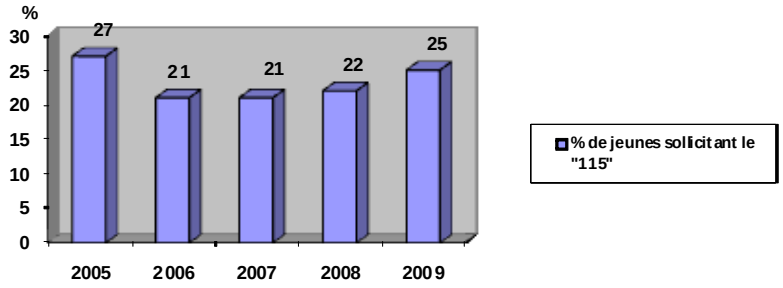
Le « 115 », numéro « vert » départemental d'aide d'urgence pour les sans-abris (accessible 24 h/24 et 7 jours sur 7) assure l'orientation vers l'hébergement d'urgence (87 places auxquelles s'ajoutent 195 mobilisables en période hivernale). Les cinq dernières années, entre un quart et un cinquième des personnes sollicitant le « 115 » avaient moins de 25 ans[30]. Or ce dispositif est lui aussi saturé de manière chronique.

---

[29] Direction Départementale de l'Equipement du Haut Rhin, septembre 2008, « Diagnostic - Plan Départemental pour le Logement des Jeunes (PDLJ », p. 31

[30] Fédération Nationale des Association de Réinsertion Sociale (FNARS), 2005 à 2009, « Coordination A.H.I. » – Bilans statistiques annuels, 2005 à 2009, édités par la FNARS, Alsace.

Proportion de jeunes parmi les personnes sollicitant le numéro vert « 115 » pour un hébergement d'urgence



B) En matière d'accès à des ressources et à l'emploi :

Les Contrats jeunes majeurs,

mis en œuvre par le Conseil Général, dans le cadre des services de protection de l'enfance, sont destinés à des jeunes de 18 à 21 ans, en rupture familiale. Ils constituent, pour la plupart, des temps « d'autonomie accompagnée », temps de transition entre le départ d'un lieu d'accueil pendant la minorité et la vie adulte. Ils proposent un accompagnement et une allocation mensuelle de 458 €, mais ne concernent qu'un nombre limité de jeunes en errance, au regard de l'exigence d'un projet d'insertion.

La Mission Locale Jeunes :

Nous avons formalisé notre partenariat, en 2008, dans le cadre d'une convention d'engagements réciproques, qui nous permet de mettre en relation tout jeune de moins de 25 ans, sans emploi, avec un conseiller en insertion professionnelle de la Mission Locale.

Le Fonds d'Intervention pour les jeunes (FIPJ),

permet d'attribuer des aides financières aux jeunes sans ressources, en Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS) : un maximum de 900 € par an, par jeune ne lui permet pas d'accéder à une solvabilité pour le logement.

Le contrat d'autonomie

est un nouveau dispositif garantissant un minimum de ressources de 300 € par mois, sur 6 mois, pour des jeunes engagés dans une démarche contractuelle visant l'accès à la formation et à l'emploi.

***Le Fonds d'Aide aux Jeunes (FAJ*)**,

géré par le Conseil Général, soutient financièrement des jeunes en situation de précarité. Il intervient, dans le Haut-Rhin, pour des aides ponctuelles, en tant que ressources

subsidiaires, jusqu'à 408 € d'aide mensuelle. Il ne peut cependant être mobilisé à moyen et long terme : il s'agit d'un secours.

1.3.3 Positions des jeunes en errance dans la prise en compte des actions menées

A) En matière d'hébergement et d'accès au logement

Les jeunes refusent souvent les dispositifs d'hébergement d'urgence qui sont organisés sur un mode de prise en charge collective avec des règlements intérieurs vécus comme trop contraignants (horaires, participation aux tâches d'entretien,…) : ils préfèrent chercher des hébergements précaires ou vivre en squats, à la rue dans « leur réseau social » dans lequel ils se sont constitués des repères de vie.

Les centres d'hébergement d'insertion sont également rejetés par certains jeunes. Il leur est difficile de passer rapidement à un projet d'insertion, d'effectuer des démarches obligatoires. Lorsqu'ils sont admis, la durée de séjour est souvent très courte : soit ils repartent, soit ils en sont exclus pour des problèmes comportementaux. D'autres entrent dans un mécanisme de prise en charge « hyper adaptée » qui rend complexe la sortie et met en échec l'accès au logement autonome. Ils s'installent dans une « errance institutionnelle » passant d'une structure d'hébergement à l'autre. Pour ces jeunes, l'accès au logement, présent comme objectif dans la prise en charge, est un but lointain qui a du mal à prendre sens dans la réalité, ils s'installent de manière chronique dans la désaffiliation sociale.

Lorsque des jeunes s'engagent de manière active dans une démarche vers le logement, soit parce qu'ils sont encore dans la phase de rupture, sans être installé de manière chronique dans la désinsertion sociale, soit parce que leur situation de « sans résidence stable » leur est devenue insupportable, la faiblesse et la précarité de leurs ressources rend cet accès très difficile.

B) En matière d'insertion professionnelle

Ayant des niveaux de formation très faibles, ils se sentent souvent déphasés dans les formations proposées. Ils ont le sentiment de revivre les échecs scolaires passés et rejettent très rapidement les différentes formations.

Ils disent vouloir « travailler » mais se sentent en même temps disqualifiés pour le marché de l'emploi. Les contrats « aidés », parfois proposés comme étapes passerelles, leur paraissent trop précaires et mal rémunérés.

Ils sont souvent en retard aux rendez-vous, voir absents ou se présentent à tout moment. Les professionnels qui les accompagnent les trouvent « saisis par le découragement » et ont du mal à trouver une accroche pour la mobilisation dans un parcours vers l'emploi. Il leur faut trouver des stratégies de restauration de la confiance en soi des jeunes. Or, les conseillers œuvrant dans les missions locales et les formateurs sont tenus à des objectifs de résultats à court terme, afin de répondre aux exigences des dispositifs en matière de « placement à l'emploi », mais aussi pour faciliter l'accès à des dispositifs proposant des rémunérations à des jeunes autrement sans ressources. Ceci rend difficile la mise en œuvre de pratiques de soutien, visant dans un premier temps la construction d'un lien social et de valorisation des jeunes s'appuyant sur le repérage de leurs capacités.

En conclusion, du chapitre, nous avons constaté un écart important entre les besoins des jeunes en précarité et en errance et les moyens mis en œuvre. Cette situation met un nombre important de jeunes de moins de 25 ans, sans ressources ou avec des ressources inférieures aux minima sociaux, en difficulté d'accès au logement de manière durable et même en difficulté d'accès à un hébergement d'urgence ou temporaire, au niveau national et dans le département du Haut-Rhin.

Par ailleurs, je partage le point de vue émanant des « diagnostics territoriaux »[31] relatif au refus des contraintes liées au fonctionnement des dispositifs d'insertion par les jeunes en errance et sur le fait que de nouvelles pratiques sociales sont nécessaires : accueil inconditionnel, techniques dites « à bas seuil d'exigence ». Je propose et soutiens déjà, dans mon établissement et dans les instances institutionnelles auxquelles je participe, ce type de pratiques, qui devraient s'inscrire, de manière formelle, dans les programmes des politiques sociales publiques nationales et locales, si on veut toucher les jeunes les plus vulnérables.

Pour permettre une amélioration de la situation, il faut organiser des modes de prise en charge adaptés, parmi lesquels notre structure d'urgence sociale a un rôle central à jouer.

---

[31] PATTEGAY P., 2009, « L'actuelle construction, en France, du problème des jeunes en errance », Analyse critique d'une catégorie d'action publique, article sur le site www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=DS_253_0257, 01.12.2009, p.12

2 PROBLEMATIQUE : prise en charge du public et diagnostic stratégique avec les perspectives pour la structure

La recherche de modalités d'accompagnement adaptées à ce public de jeunes socialement désaffiliés, à organiser à partir des potentialités de notre établissement, nous amène à étudier des moyens pour agir en faveur de leur insertion, à réaliser un diagnostic stratégique de la structure et à élaborer un projet d'action.

2.1 Au regard de l'écart entre besoins et moyens mis en œuvre, propositions pour faciliter l'insertion et plus particulièrement l'accès au logement des jeunes en errance

2.1.1 Moyens humains et financiers en regard

Au regard de la complexité de la prise en charge des jeunes en errance, il paraît indispensable de mettre en œuvre des équipes d'intervenants sociaux et médico-sociaux de qualité, formés et spécialisés pour ce type de prise en charge.

Au-delà des pratiques souvent en œuvre dans le travail social, il ne s'agit pas d'attendre que les jeunes viennent avec un projet à soutenir. Pour ces jeunes désaffiliés socialement, il s'agit « d'aller vers » eux, d'établir des relations de confiance, basées sur la prise en compte de leurs réalités, de la valorisation de leurs compétences. Les « allers-retours » des jeunes, les aléas dans leurs démarches, leur souffrance psychique, nécessitent un travail permanent sur la maîtrise de soi des professionnels. Il faut, à cet effet, mettre en œuvre un mode de management adapté (Cette question sera traitée dans la troisième partie).

Des équipes pluridisciplinaires sont importantes : le jeune doit pouvoir accéder à des compétences multiples et notamment, au delà d'un accompagnement social et professionnel global, à une prise en charge psychologique structurée.

Les durées de prise en charge doivent être adaptées à la réalité de chaque jeune. Le rythme de chacun doit pouvoir être respecté, afin de donner une chance au jeune d'entrer dans une véritable dynamique visant le changement de sa situation.

Une telle prise charge nécessite des moyens financiers importants et pérennes afin que les équipes à l'œuvre puissent être en nombre suffisant, formées et soutenues. Or aujourd'hui les dispositifs d'hébergement d'urgence, ainsi que les actions de soutien à l'insertion professionnelle sont des dispositifs précaires, non pérennisés, souvent saisonniers (période hivernale) et financés avec des moyens inférieurs à ceux des dispositifs d'hébergement d'insertion et d'accès à l'emploi.

2.1.2 La nécessaire qualité de l'accueil et de l'accompagnement social

A) Aller vers et accueillir

« Il est apparu évident qu'il était nécessaire de se donner les moyens *d'aller vers* les personnes sans attendre qu'elles formulent une demande…»[32] précise Nicole MAESTRACCI, Présidente du comité d'organisation de la conférence de consensus « Sortir de la rue les sans abris ».

Après la prise de contact, la question de la qualité de l'accueil est centrale pour trouver un terrain « d'accroche » avec le jeune. Il doit pouvoir être accueilli avec bienveillance, « accueillir avec humanité, c'est *panser en partie les plaies de la souffrance*, et redonner l'espoir avant d'aller plus loin. *Accueillir* c'est *secourir*, *courir au devant*, un mot qui indique bien le sens de l'action, c'est à dire son élément moteur »[33].

L'accueil inconditionnel, tel que défini dans la présentation de S. UR. SO, en première partie, doit prendre en compte la réponse aux besoins fondamentaux : mise à l'abri dans le respect de la dignité et l'intimité, accès à l'aide alimentaire, à l'hygiène et aux soins.

Mais l'accueil c'est aussi prendre en compte la parole des jeunes, leur permettre d'exister en tant que personnes, citoyens, sujet de droits

B) L'accompagnement social : relation d'aide à la résolution des problèmes

La qualité de l'accompagnement social, assuré par des intervenants sociaux qualifiés et soutenus est une autre clé de réussite pour l'insertion des jeunes.

Cet accompagnement doit être global, prendre en compte l'ensemble des éléments utiles à l'insertion (hébergement-logement, projet professionnel, santé, citoyenneté) et proposer une continuité de prise en charge. Pour « *sortir de la rue*, il s'agit d'offrir une chaîne complète et intégrée de l'accueil, depuis l'urgence jusqu'à l'accompagnement dans la durée et l'insertion »[34]

Comme nous l'avons vu plus haut, il doit permettre des temps de pause, voir de régression tout en garantissant un retour possible vers la prise en charge.

---

[32] Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), septembre 2008, «Sortir de la rue, les sans-abris », op. cit., p. 8

[33] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », op. cit., p. 142

[34] Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNARS), septembre 2008, «Sortir de la rue, les sans-abris », op. cit., p. 70

Afin de faciliter la recherche de pistes de progrès avec le jeune, les travailleurs sociaux devront adopter une attitude de compréhension, d'acceptation de sa réalité pour ainsi lui permettre de retrouver la confiance en soi. Il leur faudra prendre une posture de soutien, de relation d'aide, comme facilitateur d'élaboration d'un projet personnel qui prenne sens dans une dynamique de ré affiliation sociale pour le jeune.

C) Un partenariat efficace

La cohérence de l'accompagnement implique une interaction structurée, une coordination efficace des partenaires intervenant localement auprès du jeune. Il s'agit de ne pas multiplier les interlocuteurs, pour éviter une nouvelle errance institutionnelle au jeune, tout en lui garantissant l'accès aux prestations qui lui sont utiles.

A ce titre, il est intéressant d'étudier un dispositif mis en œuvre, à titre expérimental, dans le Bas-Rhin : le « pass accompagnement » pour les jeunes 18-25 ans. Cette action s'est structurée dans le cadre de l'appel à projets du Programme National d'Expérimentations pour les Jeunes, à l'initiative de Martin HIRSCH, ancien Haut Commissaire à la Jeunesse. Le programme prévoit l'accompagnement de 300 jeunes, par des « référents de parcours », référents du projet d'insertion socioprofessionnel, en faveur des jeunes 18-25 ans, ayant signé un contrat d'objectifs **visant à sécuriser leur accès au logement**. Le référent est responsable de la coordination avec les divers opérateurs du dispositif auprès du jeune suivi. L'expérimentation est prévue sur 2 ans.

2.1.3 Accompagnement pour un projet professionnel

Afin d'améliorer l'accompagnement vers un projet professionnel, nous avons passé convention avec la Mission Locale, Sémaphore, afin de garantir une disponibilité à l'égard de ce public. Tout jeune orienté par S. UR. SO. sera reçu rapidement, dans le cadre d'un « service immédiat ». Le référent personnel du jeune à S. UR.SO proposera des coordinations régulières avec son conseiller emploi de Sémaphore.

Un conseiller emploi a été désigné comme référent de S. UR. SO. Des rencontres de suivi de la convention sont organisées au minimum tous les trimestres.

Nous avons également établi un partenariat avec l'organisme « Self contrat » chargé de l'accompagnement vers l'emploi des jeunes dans le cadre des contrats d'autonomie.

2.1.4 Accompagnement vers l'accès au logement

« L'exclusion du logement est une des plus destructrices pour l'individu. Privé d'un chez-soi, il est menacé dans son intégrité physique et morale, dans sa santé comme dans ses capacités de relations. Sans même parler de trouver un emploi, être vêtu, se reposer, se nourrir deviennent des exploits quotidiens »[35].

Or comme nous l'avons vu, l'accès à un « chez soi » première étape, incontournable pour l'insertion sociale des jeunes, passe par la mise en œuvre de moyens spécifiques visant à prendre en compte, de manière complémentaire à l'insertion professionnelle, la question de l'accès au logement.

Au regard des conclusions, de la première partie, pour permettre l'accès au logement des jeunes les plus vulnérables, à partir de mon expérience de direction de S. UR. SO, je pense qu'il faudra prévoir des étapes intermédiaires, en hébergement adapté ou logement avec un accompagnement social spécifique leur permettant de développer des compétences de « savoir être locataire » et d'accès à des ressources minimales.

En conclusion de ce chapitre, je reprends l'idée d'Anne-Françoise DEQUIRE et d'Emmanuel JOVELIN, il faudrait un véritable « Plan MARCHALL de la jeunesse en errance »,[36] qui se déclinerait par une politique nationale ambitieuse, coordonnée avec celle des collectivités territoriales.

Martin HIRSCH, ancien Haut Commissaire à la Jeunesse a mis en œuvre une dynamique intéressante, avec une démarche participative de jeunes, pour promouvoir une politique publique visant la jeunesse. A partir du « Livre vert » issu de la concertation, un nombre important d'expérimentations a été mis en œuvre, dont celle du Bas-Rhin, relatif au « pass accompagnement ». Il sera intéressant d'observer, si au-delà de la phase expérimentale, une véritable politique, ambitieuse pour la jeunesse, et prenant en compte le public des jeunes errances sera mise en œuvre.

Parmi les moyens existants, qui pourraient être améliorés et développés, notre structure, S. UR. SO, au niveau de l'agglomération mulhousienne, proposant un lieu d'accueil inconditionnel avec des pratiques à « bas seuil d'exigence » pour les jeunes sans résidence stable, est un espace pivot intéressant pour la mise en œuvre de nouvelles actions visant l'amélioration de la situation.

---

[35] GREMION C., 1996, « L'accès au logement social », in « L'exclusion, l'état des savoirs », Ed. sous la direction de Serge PAUGHAM, La Découverte, Paris, p. 519

[36] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », op. cit., p. 153

Cependant, en tant que responsable de la structure, avant d'envisager un développement d'activité, il me paraît important d'effectuer un diagnostic stratégique de l'établissement.

2.2 Diagnostic stratégique de S. UR. SO

Enjeux d'une plateforme de traitement de l'urgence sociale

Le concept d'urgence sociale a pris forme et s'est structuré dans le cadre du dispositif de « veille sociale »[37], sous la responsabilité du Préfet, visant à développer des réponses adaptées devant l'ampleur du développement des difficultés d'accès à l'hébergement et au logement de populations vulnérables, de manière cyclique ou chronique.

Les Services d'Accueil et d'Orientation (SAO) ainsi que les accueils de jour constituent avec le numéro « vert » « 115 » les outils privilégiés du dispositif : ils en sont les opérateurs. Ils ont un rôle pivot pour la coordination des moyens mis en œuvre par d'autres acteurs locaux auprès des populations sans résidence stable : centres d'hébergement, structures d'hébergement d'urgence et de logements temporaires, services d'aide et de secours alimentaires, financiers, vestimentaires, services sociaux des collectivités territoriales et spécialisés, services de soins,…

Les SAO doivent être en mesure de fournir une orientation adaptée à chaque demande , dans le cadre d'un processus de concertation, visant à mutualiser l'ensemble des moyens existants, pour assurer une mise en relation avec les acteurs proposant des possibilités d'hébergement et d'accès à des aides et prestations diverses. Dans le cadre d'un accueil « physique », complémentaire au numéro vert « 115 », les intervenants sociaux du SAO effectuent une première évaluation de situation avec la personne, qui débouchera, selon le cas, sur une proposition d'aide immédiate et/ou une orientation vers d'autres services. Ils assurent un accompagnement social global pendant toute la phase d'hébergement d'urgence, dans la complémentarité du travail mené à l'accueil de jour et en lien avec l'environnement.

---

[37] GOUVERNEMENT, Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998, d' orientation, relative à la lutte contre les exclusions, J. O. n° 175, du 31 juillet 1998, artic le 157 (III), création d'un dispositif de veille sociale dans chaque département.

Les ambitions : efficacité du travail de coordination au bénéfice des personnes et diversification de l'offre de service

La bonne coordination de l'intervention des acteurs du réseau de l'urgence sociale est une condition d'efficacité de notre intervention auprès des personnes sans résidence stable accueillies. Pour qu'elle puisse fonctionner, la responsabilité par rapport à la cohérence du dispositif doit être partagée entre les acteurs en présence et garantit par les services de l'Etat :

- responsabilité collective, sur le territoire de la région mulhousienne, du droit de toute personne en difficulté d'accéder à une réponse adaptée
- responsabilité de chaque acteur à assumer son rôle dans le réseau
- responsabilité partagée permettant des ressources et réponses diversifiées, complémentaires, disponibles pour les personnes.

Notre intervention est aujourd'hui en difficulté pour des motifs différents :

- difficulté de faire vivre le concept de responsabilité à la fois collective, individuelle et partagée
- insuffisance chronique du nombre de places d'hébergement d'urgence et manque de diversité dans les propositions d'hébergement, apparaissant comme inadaptées pour certains publics, notamment les jeunes
- précarité des modes de financement de notre action, impactant notamment les charges fixes d'une structure certes reconnue comme dynamique mais de petite taille.

Il nous faut de ce fait **développer des axes de progrès pour une amélioration de la qualité du service rendu :**

- en travaillant avec les acteurs opérationnels du réseau, les institutions et les collectivités publiques pour une **meilleure articulation et adaptation des réponses** proposées aux personnes sans résidence stable,
- en développant de **nouvelles activités** constituant à la fois des réponses nouvelles répondant aux besoins de notre public et une possibilité de faire évoluer la taille de notre structure et ainsi lui permettre de dépasser un seuil financier critique en facilitant l'absorption des frais fixes.

2.2.1 Analyse de la structure

L'analyse de la structure s'appuie, pour partie, sur une méthodologie mise en œuvre dans la fonction publique, le « Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques »

(CAF)[38], que j'ai découverte dans le cadre de ma formation CAFDES et qui a été adaptée à un usage associatif. Il s'agit d'un outil permettant d'effectuer un diagnostic à partir duquel des actions d'améliorations pourront être organisées.

Vous trouverez une introduction à la méthode en Annexe 2 (page III).

N'ayant pas les moyens budgétaires pour faire appel à un cabinet de consultants, pour une analyse stratégique, j'ai proposé d'utiliser un outil d'auto évaluation existant, en l'adaptant. J'ai mis en œuvre cette analyse de la structure, avec des représentants du conseil d'administration, des salariés et sur la base d'une enquête de satisfaction auprès des usagers de l'établissement.

A) L'Environnement

Le cadre réglementaire et le positionnement

L'action de S. UR. SO s'organise dans le cadre du Programme Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (PDAHI), son champ d'intervention couvrant le Sud du Département du Haut-Rhin.

Elle s'inscrit :

- dans le cadre du dispositif de veille sociale développé à partir de la Loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions de 1998 et réaffirmé par la loi de programmation pour la cohésion sociale de 2005,
- dans le principe de continuité de prise en charge des personnes jusqu'à l'accès à un logement, inscrit dans le Plan d'Action Renforcé en faveur des Sans-abris (PARSA) et confirmé par la Loi sur le droit au logement opposable (DALO) du 5 mars 2007.

Nous participons à l'animation de la « veille sociale » locale de Mulhouse, dans laquelle nous avons plus particulièrement la mission de présenter des « diagnostics » relatifs à des situations problématiques repérées.

Nous sommes membres de la Coordination départementale « Accueil Hébergement Insertion » (CAHI), réunissant les services de l'Etat, les collectivités territoriales et les directeurs des structures d'hébergement du département.

Les modalités de financement de l'action, sont inscrites :

- au niveau des crédits d'Etat, au Programme 177 du Ministère du Logement et du Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville,
- au niveau du Conseil Général, au Programme départemental d'insertion,

[38] « Cadre d'auto évaluation des fonctions publiques » (CAF), sur le site www.dmgpse.gouv.fr

- au niveau des communes, au budget des services « d'aide à la personne » ou des Conseils Communaux d'Aide Sociale (CCAS).

Les subventions sont allouées annuellement, dans le cadre de conventions, de manière relativement stable, mais restent précaires dans le cadre d'appels à projets.

L'efficience économique

Nous sommes l'unique service d'urgence sociale de la Région organisé dans le cadre d'une associative spécifique. Les autres SAO et accueils de jour sont soit des structures municipales, soit mis en œuvre par des associations gérant également des structures d'hébergement. Cette situation est liée aux conditions de création de la structure à Mulhouse, sous forme de plate-forme inter-associative destinée à assurer un service d'accueil immédiat, en amont des centres d'hébergements.

Nous sommes aujourd'hui reconnus comme une structure réactive en matière d'adaptation à la diversité du public et dont les évaluations sociales sont appréciées par le réseau et les collectivités publiques. Notre légitimité d'action est renforcée par notre place centrale, pivot, facilitant une coordination des interventions.

Au niveau financier, il est difficile de comparer notre budget de fonctionnement à celui d'autres services comparables, ce qui peut être un avantage et un inconvénient dans les négociations budgétaires.

Après une période difficile, et une refonte du projet d'établissement, nous sommes aujourd'hui mieux soutenus financièrement par l'Etat, le Conseil Général et la Ville de Mulhouse. Nous avons cependant toujours des difficultés à obtenir les contributions utiles des autres communes de la région mulhousienne.

Evolution des besoins de la population accueillie

L'évolution de la situation socio-économique a généré un appauvrissement de la population et fragilisé la situation de personnes les plus vulnérables. La mise en œuvre du droit au logement opposable se heurte au manque de logements accessibles aux ménages les plus modestes et à la saturation des dispositifs d'hébergement d'urgence et temporaires. Il est aujourd'hui indispensable de développer de nouveaux moyens pour réduire de manière significative le nombre de personnes sans-abris. Comme d'autres pays européens, la France cherche aujourd'hui à se doter d'une « stratégie de prise en

charge des personnes sans-abris », en s'engageant dans une « refondation » du dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion »[39].

Il s'agit à la fois :

- d'améliorer l'accompagnement des personnes : mieux accueillir et mieux orienter,
- de développer des dispositifs d'accompagnement social vers et dans le logement (pour faciliter l'accès mais aussi le maintien dans le logement).

Les prestations proposées actuellement par notre structure devraient trouver, dans le débat engagé, un potentiel de développement.

Les nouveaux dispositifs d'hébergement et d'accompagnement social envisagés devraient nous permettre de nous positionner sur des activités nouvelles, en réponse aux besoins repérés, à la condition de développer une stratégie de management permettant l'évolution de la structure, de son organisation et de sa culture professionnelle aujourd'hui centrée sur le traitement de l'urgence.

B) La structure

Les locaux

Le service est mis en œuvre dans des locaux de 454 m2, aménagés sur 2 étages, loués dans un « parc d'activités tertiaires », le « parc Gluck » à Mulhouse. Il est un peu excentré, à 10 minutes à pied du centre ville, mais accessible par les transports en commun urbains.

Des aménagements spécifiques liés au fonctionnement du SAO et de l'accueil de jour ont été réalisés au rez-de-chaussée, avec l'accord du propriétaire.

- 4 bureaux (entretiens avec le public et espaces de travail pour l'équipe sociale)
- 1 espace d'accueil : lieu de rencontre convivial (avec un espace réservé aux enfants) et un poste d'accueil (avec téléphone, photocopieur, et boites postales)
- 1 espace bagagerie et buanderie : consignes à bagages individuelles, lave linge et sèche-linge
- des espaces pour l'intendance : stock d'aide alimentaire, vêtements.

Au premier étage :

- 1 point santé : 2 espaces de consultation médicale (infirmière et médecin)
- 1 espace polyvalent : salle d'activités collectives et salle de réunion

[39] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 10 novembre 2009, « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement », dossier de presse, Dossier de presse

- les bureaux de direction et du secrétariat.

Pour un développement futur des activités, l'implantation au Parc Gluck pourrait être développée par la location d'unités supplémentaires.

L'organisation

Au sein d'un service d'action sociale s'appuyant sur une association, se pose la question de l'organisation des pouvoirs, du mode de pilotage de l'organisation, entre le rôle des administrateurs et celui du directeur de la structure. A cet effet, nous retravaillons un « document unique de délégation » à l'attention du directeur.

La Loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, a modifié en profondeur les règles de fonctionnement du secteur. Participation des usagers, exigences de planification et d'évaluation du service rendu, induisent de nouvelles formes de gouvernance des structures. Le directeur se situe à l'interface entre administrateurs, professionnels, usagers et institutions.

Lors de mon arrivée à S. UR. SO, il y a deux ans, le Conseil d'Administration m'a sollicitée pour restructurer le projet d'établissement. L'association a parallèlement réécrit le projet associatif pour l'actualiser.

Après une phase militante, avec des intervenants sociaux peu qualifiés, l'association a opté pour une professionnalisation du personnel et une spécialisation des bénévoles actifs.

Le Conseil d'Administration a cependant souhaité développer, parallèlement, le positionnement politique de l'Association, au niveau national, au sein de la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale et au niveau local dans le cadre de collectifs inter-associatifs, pour mieux résister aux logiques d'enfermement dans un rôle de prestataire de service.

Je me trouve impliquée, en tant que directrice, associée à cette évolution, à la fois au niveau du développement de la qualité du service et de son efficience et au niveau de la dynamique politique associative, en assurant le lien avec les besoins repérés auprès des usagers dans l'action menée. Il s'agit de concilier responsabilité du devenir de la structure et responsabilité à l'égard du bien être des usagers : ce qui relève parfois de l'équilibrisme face à certaines injonctions de collectivités publiques.

L'organisation est, selon l'analyse des « configurations structurelles »[40] présentées par Henry MINTZBERG, une « structure simple », caractérisée par une petite taille, avec une activité unique. Le contrôle hiérarchique s'exerce en supervision directe par la directrice. La communication circule de manière essentiellement informelle entre les membres de l'équipe, avec des possibilités de prises de décision rapide, ce qui facilite la réactivité et une capacité d'adaptation. Il n'y a pas de « système technique » interne, avec le choix d'externaliser certaines compétences (expert comptable, conseil juridique, maintenance des locaux,…).

C) Les logiques d'acteurs

Les modalités décisionnelles et de communication dans la structure

Les modalités décisionnelles par fonctions

En tant que **directrice**, par délégation du Conseil d'Administration, je suis

- chargée de l'élaboration, la mise en œuvre et l'évolution du projet d'établissement, des projets personnalisés, ainsi que de la qualité des prestations,
- garante du respect des principes éthiques et méthodologiques inscrits dans le projet d'établissement,
- responsable, du management global du service : ressources humaines, animation d'équipe, organisation, gestion administrative, financière, technique et logistique,
- chargée du développement des partenariats avec les acteurs de l'environnement

Les délégations, du Conseil d'Administration, relatives à ces responsabilités sont actuellement formalisées dans un « document unique de délégation » en cours d'élaboration.

Dans le cadre d'une équipe sociale, le **travailleur social** :

- est responsable, en qualité de référent, de l'accompagnement des personnes accueillies : élaboration et suivi du projet individuel, coordination des actions, échanges réguliers nécessaires avec les différents partenaires,
- est personne ressource dans l'équipe, pour des partenariats spécifiques,
- a la charge d'organiser, en concertation, des animations à destination des usagers,
- participe à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évolution du projet de service, et est le garant du règlement de fonctionnement.

---

[40] MINTZBERG H., 1982, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation

Les modalités de coordination, de régulation et d'appui

Point de situation journalier	Objet	Information, concertation
	Animateur	Directeur
	Participants	Personnel social et administratif
	Modalités	Journalier : ¼ h tous les matins avant l'arrivée du public
Réunions d'équipe	Objet	Information, concertation, prise de décision collective
	Animateur	Directeur
	Participants	Personnel social
	Modalités	Réunions hebdomadaires (relatives à l'accompagnement individuel des usagers et à l'organisation générale) Réalisation de comptes rendus
Réunions d'analyse des pratiques	Objet	Analyser une situation professionnelle spécifique : les faits, le ressenti
	Animateur	Psychologue (prestataire externe à la structure)
	Participants	L'équipe sociale
	Modalités	Rencontre mensuelle
Liaison intranet (remplace le cahier de liaison)	Objet	Structurer la communication entre les membres de l'équipe Conserver une trace écrite des évènements de la vie du service
	Animateur	L'équipe
	Participants	L'ensemble de l'équipe
	Modalités	Transmission de tous types d'informations significatives pour le fonctionnement du service

Le système d'action concret : règles du jeu des interactions, structurées mais non figées

La démarche d'analyse de la structure, s'appuyant sur le cadre d'autoévaluation « CAF », a mis en évidence des constats favorables à l'égard du management assuré par la directrice, en matière de gestion des ressources humaines ; de stratégie de planification et de gestion des processus ; de prise en compte du changement dans l'environnement ; de modalités partenariales et de gestion des autres ressources.

En matière de ressources humaines

La démarche d'analyse a dégagé un constat positif en matière d'orientation de l'organisation et de communication des valeurs, missions et perspectives : à travers la redéfinition et la mise en œuvre du nouveau projet d'établissement, le développement du lien entre professionnels et conseil d'administration, l'amélioration des relations avec les partenaires opérationnels et les financeurs. Il reste à améliorer les modalités de financement des actions, afin de stabiliser l'équipe et éviter des contrats de travail à durée déterminée et, par ailleurs, à obtenir le développement de moyens nouveaux répondant aux besoins des usagers, notamment en matière d'hébergement et de logement.

Le système de management de l'organisation a également fait l'objet de constats favorables : mise en place de protocoles et processus de travail, de fiches de postes précisant les fonctions et responsabilités spécifiques, formalisation de modalités de coordination, de régulation et d'appui dans l'équipe.

La démarche d'analyse a, par ailleurs, valorisé la capacité de la directrice à motiver et à mobiliser le personnel pour susciter son engagement.

L'action est référencée à des valeurs et aux objectifs du projet d'établissement. La directrice dirige par l'exemple en agissant conformément aux références visant le meilleur service à rendre aux usagers et en encourageant la confiance et le respect mutuel. L'action des collaborateurs est valorisée lors des réunions et entretiens. Ils sont stimulés par des délégations de responsabilités : chaque travailleur social est personne ressource pour un secteur du partenariat et représente l'équipe lors des rencontres partenariales.

Le management est de type participatif. Les décisions sont du ressort de la direction, mais la directrice met en avant une volonté d'avoir des remarques et suggestions constructives pour améliorer le fonctionnement. Le personnel est informé des éléments influant sur l'action menée, notamment liés à l'environnement de la structure, par un accès à des abonnements en ligne d'actualités sociales et de la Fédération, mais surtout par la communication de l'évolution des dispositifs gérés par les partenaires institutionnels et financiers. Des groupes projets sont constitués pour de nouvelles actions à envisager.

Un autre élément important du management est l'encouragement et le soutien des collaborateurs dans leur travail quotidien, la valorisation de leurs rôles professionnels, la reconnaissance de leurs efforts accomplis. Le travail auprès des usagers et la cohérence du travail d'équipe autour des objectifs et valeurs, fait l'objet d'analyse des pratiques. L'entretien annuel est un moment important pour faire des retours sur le travail réalisé, mais aussi pour envisager les formations permettant des améliorations. La

directrice est également accessible rapidement, pour des entretiens individuels, à la demande des salariés, soit pour évoquer des situations d'usagers posant problème, soit pour aborder des besoins personnels.

Par ailleurs, afin d'évaluer la pertinence de l'action face aux évolutions, il faut veiller à la cohérence globale du management au regard de la planification des interventions, de processus adaptés et de stratégies d'adaptation aux changements

En matière de planification, de gestion des processus

L'accès aux informations relatives aux attentes des parties prenantes du projet de l'organisme est l'élément de base.

- Pour les usagers il s'organise à travers des enquêtes de satisfaction et des réunions d'usagers : ces modalités restent cependant peu probantes (absence d'esprit critique de la part des usagers, toujours « reconnaissants » à l'égard du service rendu, probablement du fait que leurs attentes se situent au niveau de besoins vitaux ; peu de participation aux réunions d'usagers) Il nous reste à trouver des modalités particulières adaptées à la spécificité de notre public.
- Les réunions régulières du Conseil d'Administration, engagé et en débat, permettent à la directrice de mesurer l'évolution de ses attentes.
- Les attendus des partenaires opérationnels sont évalués à partir des réunions de « veille sociale » hebdomadaire et de la coordination « Accueil, Hébergement, Insertion » mensuelle.
- Les attentes des financeurs sont appréciées lors de réunions de travail thématiques territoriales et lors des négociations annuelles.

Des procédures, descriptions de processus de travail, ont été créés avec l'équipe, et mis en place, pour lui permettre de se « référer » à un cadre d'organisation clair pour les tâches clés : première évaluation sociale, accompagnement social, fonctionnement de l'accueil de jour, de la domiciliation,... Il s'agit désormais de « faire vivre » ces procédures, notamment à travers la responsabilisation des travailleurs sociaux, chacun dans un champ d'action, en tant que personne ressource « thématique » pour l'équipe.

Le développement et le suivi de l'action s'articulent autour du projet d'établissement, identifiant six axes de progrès, se concrétisant par 19 actions concrètes, avec objectifs, méthodes et calendrier de réalisation. La réalisation, suivie avec l'équipe salariée, doit être évaluée à la fois avec le Conseil d'Administration et les financeurs d'ici la fin de l'année.

Il sera intéressant, dans l'avenir, d'arriver à améliorer l'évaluation avec les usagers, en développant des modalités mieux adaptées au public.

En matière de prise en compte des changements de l'environnement

La prise en compte des risques et opportunités liés à l'environnement sont identifiés à travers une veille de la directrice, mais aussi du Conseil d'Administration et des équipes sur les évolutions constantes du champ d'intervention.

A titre d'exemple, cette veille nous a engagés vers un nouveau projet d'activité, pour l'accès au logement des jeunes de moins de 25 ans, dans le cadre du Plan de relance du Ministère du Logement. Il nous a également motivés pour susciter un débat sur une refondation du fonctionnement de la « veille sociale » locale, afin de prendre en compte le débat national relatif à la refondation du dispositif « AHI », que nous avons évoqué précédemment, et qui aura nécessairement un impact sur notre champ d'action.

En matière de modalités partenariales et de gestion des autres ressources

La mise en œuvre de relations partenariales constructives s'est concrétisée par la signature de deux conventions de partenariat avec une formalisation d'engagements réciproques : avec la mission locale Jeunes (insertion professionnelle des jeunes) et avec le Centre Hospitalier de Mulhouse (facilitation de l'accès aux soins). Il reste à travailler sur une formalisation de la « veille sociale » locale afin de pouvoir préciser les engagements réciproques des partenaires autour de la question de l'accès à l'hébergement, question centrale dans l'action de notre structure. Cette formalisation comporte visiblement des enjeux importants auprès des différents acteurs qui rendent complexe et difficile cette démarche.

Il reste également un challenge important pour notre structure, celui de développer des modalités participatives efficaces avec les usagers de notre structure. Les usagers, bénéficiaires de nos interventions sont en effet les « personnes ressource » les plus pertinentes pour évaluer et permettre l'efficacité de notre action.

La gestion financière, technique et logistique et est un autre élément clé de la réussite de notre action. En tant que directrice, je bénéficie d'une implication importante du Conseil d'Administration dans les négociations avec les financeurs et dans la recherche de cohérence entre la gestion financière et les objectifs fixés.

Nous avons engagé des négociations avec l'ensemble des partenaires financiers sur la base de notre nouveau projet d'Etablissement, axé sur une amélioration du service rendu aux personnes accueillies.

Ce travail de collaboration a permis, à la structure d'équilibrer son budget de fonctionnement depuis 2 ans, après plusieurs années de pertes d'exploitation. Le budget est désormais adapté, notamment aux besoins en personnel qualifié, utile au bon fonctionnement du service et à une qualité du service rendu aux usagers. Des opportunités de décisions financières ont été saisies par le conseil d'administration, permettant de consolider les potentiels de développement pour l'avenir. La gestion des locaux et équipements est également facilitée par l'implication d'administrateurs et bénévoles spécialisés.

La cohérence entre les administrateurs et la direction a, de façon évidente, participé à la consolidation de la structure, en interne à l'égard des salariés et usagers et en externe par rapport aux partenaires et institutions. Nous sommes là, à un niveau de perception de l'interaction entre les logiques d'acteurs, la structure et la culture associative.

Zones d'incertitudes

Les modes d'organisation, de communication et de décision décrits, entre les différentes parties prenantes, s'organisent en rapports sociaux. Les processus de socialisation interne et avec l'externe impactent ainsi la réalisation de l'action, sa structure, ses capacités de communication et sa culture.

Or les relations sociales constituent des « zones d'incertitudes » : les réactions des acteurs ne sont pas prévisibles[41]. Les jeux de pouvoir individuels et collectifs évoluent : les acteurs sont en concurrence. Le système d'action mis en œuvre reste ainsi aléatoire.

Il y a de ce fait, pour le directeur, un intérêt à connaître les jeux des acteurs en présence, en fonction de leurs enjeux professionnels (compétences, avantages,…), de leurs ressources personnelles (expertise, réseau,…) et de leurs stratégies (défensives, offensives, individuelles, de groupe).

Une écoute, une disponibilité à l'équipe et une stratégie de régulation conjointe, impliquant l'équipe dans une dynamique participative, est apparue comme une démarche intéressante. Sa mise en œuvre est d'autant plus pertinente qu'elle correspond aux valeurs associatives.

---

[41] CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, « L'acteur et le système », Les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil

D) La culture d'entreprise et l'identité professionnelle

Représentations professionnelles et savoir faire reconnus

Dans le cadre de l'analyse s'appuyant sur le « CAF », les membres du Conseil d'Administration et de l'équipe mettent en valeur une amélioration des relations avec les partenaires et la sphère politique, même si persistent des différences de points de vue relatifs aux besoins repérés auprès des publics. La participation aux groupes de travail partenariaux et les rencontres régulières avec les financeurs ont permis une meilleure lisibilité de notre action et ont permis une évolution des représentations du travail mené, avec une reconnaissance du « savoir faire » professionnel de la structure.

La promotion de valeurs éthiques par l'association contribue aujourd'hui à la qualité relationnelle avec les usagers, les salariés, les partenaires et les institutions.

Systèmes de ressources

Une des forces de notre association réside aujourd'hui dans une recherche de cohérence entre les priorités et attentes des différentes parties prenantes. Notre action gagne ainsi en légitimité, renforçant la structure.
La culture associative développée entre administrateurs et salariés facilite la cohérence globale de management pour la directrice, en interne et à l'externe. Elle permet de rendre visible et lisible les points forts et la façon dont les points faibles sont pris en compte.
Les ressources humaines, d'organisations, partenariales, techniques et financières s'articulent pour permettre des « performances » entre les objectifs et les moyens. Leur prise en compte et formalisation permet de vérifier l'efficience de notre action.
A deux ans de fonctionnement des nouveaux projets associatifs et d'Etablissement, nous avons des indicateurs de qualité du service rendu aux bénéficiaires et d'efficience de la structure, par l'ensemble des parties prenantes (usagers, administrateurs, salariés, partenaires et institutions).
Le positionnement politique de l'association est désormais légitimité par sa reconnaissance en tant qu'action d'utilité publique.

La culture associative est aussi un ensemble de références partagées, plus ou moins intériorisées, construites par l'histoire. Sous forme de dynamique singulière, elle est rendue visible par des symboles et rites particuliers, dans notre association, surtout autour d'évènements : l'assemblée générale, la signature de conventions partenariales, la

fête de fin d'année qui rassemblent usagers, salariés, et administrateurs. A ces occasions, le sentiment d'appartenance devient sensible.

La culture associative agit ainsi à la fois sur la structure et sur les modalités d'interactions internes, impacte les ressources et légitime l'action par rapport à l'environnement.

Pour conclure ce point, nous pouvons citer Renaud SAINSAULIEU, « L'ensemble de ces dynamiques de système construit alors ce que nous appelons une régulation sociale *d'entreprise* qui articule les capacités des acteurs, les processus de socialisation et les modes de définition d'accords dans une logique cohérente de performance économique et sociale »[42].

2.2.2 Problématique de S. UR. SO

La problématique de notre structure, est aujourd'hui double :

- **au niveau du service à rendre aux usagers,** dans son positionnement à l'intérieur du dispositif de veille sociale autour de la question de l'hébergement :
  - à la fois au regard de la difficulté à faire vivre le concept de responsabilité à la fois collective, individuelle et partagée en interne au réseau,
  - et de l'insuffisance chronique du nombre de places d'hébergement d'urgence et de manque de diversité dans les propositions d'hébergement, apparaissant comme inadaptées pour certains publics, notamment les jeunes.
- en termes de précarité des modes de **financement de notre action**.

A) La problématique en rapport avec l'établissement

Ses missions et certains besoins fondamentaux du public non pris en compte mettent aujourd'hui le service d'urgence sociale dans un impératif de développement. Il en a les capacités sur la base d'un projet d'établissement formalisé et consolidé et d'une équipe professionnalisée.

B) en rapport avec l'environnement

Positionné à un endroit stratégique du PDAHI et de la « veille sociale », pouvant s'appuyer sur l'évolution des dispositifs réglementaires et des financements afférents, il a

[42] SAINSAULIEU R., 1997, « Sociologie de l'entreprise », Presses de Sciences Po et Dalloz, p.285

une opportunité à saisir afin de répondre à la fois à la nécessité de l'amélioration du service à rendre aux usagers et de développement de nouvelles activités.

C) en rapport avec la structure, les interactions et la culture

Du point de vue de la structure, nous avons une configuration simple, facilitant la réactivité, avec une bonne capacité d'adaptation et de prise de décision rapide.
Les interactivités et logiques d'acteurs, sont structurées mais non figées, avec une bonne motivation des salariés, un partenariat opérationnel et une stratégie de régulation conjointe facilitant l'adaptation aux changements.
La culture associative fait apparaître des niveaux de cohérence entre les missions à l'égard des usagers, la reconnaissance d'un savoir faire par les partenaires et des valeurs partagées entre administrateurs et salariés. Il apparaît une cohérence interne et externe autour du positionnement politique et éthique de l'association.

Le **système en œuvre** nous permet d'envisager de manière relativement sereine, de futurs développements, tout en prévoyant bien entendu une stratégie d'accompagnement du changement.

2.2.3 Choix stratégiques prioritaires

Nous avons intérêt à **développer des axes de progrès articulant :**

A) une amélioration de la qualité du service rendu,

- **en recherchant des stratégies participatives avec les usagers,** adaptées à un public sans résidence stable, en difficulté par rapport à des besoins primaires (donnant priorité à des stratégies de « survie »), pris en compte pendant une phase d'urgence, c'est-à-dire sur des temps relativement courts,
- en travaillant avec les acteurs opérationnels du réseau, les institutions et les collectivités publiques pour une **meilleure articulation et adaptation des réponses** proposées aux personnes sans résidence stable, dans le cadre de la **refondation du dispositif « Accueil, Hébergement et Insertion ».**

B) et le développement de nouvelles activités

constituant à la fois des réponses nouvelles, répondant à des besoins non couverts de notre public, notamment en matière d'hébergement et une possibilité de faire évoluer la taille de notre structure et ainsi lui permettre de dépasser un seuil économique critique.

2.3 Un projet : action pour l'accès au logement de jeunes 18-25 ans, en situation de précarité et d'errance

2.3.1 Choix prioritaire : Favoriser l'insertion sociale de jeunes, 18-25 ans, en précarité, sans résidence stable, par l'accès au logement

Parmi le public de S. URSO, celui des jeunes 18-25 ans est celui pour lequel nous sommes particulièrement en difficulté de mobilisation de moyens comme nous l'avons vu : nous avons de ce fait décidé de donner priorité aux actions facilitant l'insertion de ce public.

Robert CASTEL nous éclaire sur les **enjeux de l'insertion**[43] : les politiques d'insertion « obéissent à une logique de discrimination positive », elles constituent un ensemble de moyens visant l'intégration sociale de populations « en situation déficitaire ». Il précise [44] « il faut les aider à trouver une place « normale » dans la société ».

2.3.2 Une nouvelle activité, le projet « Logi'Jeunes »

Nous avons, pour objectifs, par ce projet, de développer **l'insertion sociale par le logement,** en mettant en œuvre, pour les jeunes 18-25 ans :

- **un accompagnement « spécifique » vers le logement,** pour des jeunes en errance, dans le service d'accueil et d'orientation et l'accueil de jour,
  - ⇨ dans le cadre des mesures initiées par le Plan de relance du Ministère du Logement : « **accompagner vers et dans le logement** », dont le fonctionnement a été précisé, en juillet 2010, par Mr Benoist APPARU, secrétaire d'Etat au logement et à l'urbanisme, par une circulaire[45].
- **une action d'intermédiation locative,** proposant l'accès à un logement, avec des étapes progressives dans le même logement (hébergement, intermédiation locative, location) et un accompagnement social global visant le maintien en logement pour les jeunes,
  - ⇨ dans le cadre des mesures initiées par le Plan de relance du Ministère du logement : « **intermédiation locative** », également précisées dans la circulaire.

---

[43] CASTEL R., 1985, « Les métamorphoses de la question sociale », op. cit., p.676
[44] CASTEL R., 1985, « Les métamorphoses de la question sociale », op. cit., p.696
[45] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, le 19 juillet 2010, Circulaire D 10013351, relative à « l'accompagnement vers et dans le logement »

2.3.3 Perspectives de réalisation du projet envisagé

A) L'ambition : optimisation de l'offre de service

Objectif prioritaire de développement de la qualité des prestations proposées aux usagers, en lien avec l'évolution des dispositifs

La **participation des usagers,** acteurs centraux, se construit sur des modalités de facilitation de l'expression de leurs besoins et d'évaluation du service. Nous pourrons nous appuyer dans cette recherche sur des actions spécifiques menées par la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (FNARS), dont nous sommes membres. Nous pourrons également nous appuyer sur le réseau des accueils de jour de la Fondation Abbé Pierre qui a une bonne expérience en la matière.

Par ailleurs, **la démarche de « refondation » du dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion »**, engagée par l'Etat, nous permettra de travailler avec nos partenaires et les collectivités locales, pour une meilleure articulation et adaptation des réponses proposées aux personnes sans résidence stable. Afin d'optimiser notre démarche, nous pourrons nous inscrire dans les mesures proposées dans le cadre de la « stratégie nationale de prise en charge des personnes sans abri ou mal logées » de 2010.[46] Parmi les 20 propositions, certaines concernent de manière précise le dispositif de « veille sociale » : les propositions 1 à 5, « mieux accueillir et mieux orienter » se concrétisent dans la circulaire du 8 avril 2010, relative au SIAO.[47]

Développement d'activités nouvelles

Comme nous l'avons vu une partie de notre public est particulièrement en difficulté d'insertion sociale, les jeunes de moins de 25 ans, qui n'ont pas accès au Revenu de Solidarité Active (RSA). Nous avons, de ce fait, conçu un **projet d'action, « Logi'Jeunes » pour faciliter l'accès au logement de ces jeunes,** première étape incontournable pour lutter contre leur désaffiliation sociale.

---

[46] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 10 novembre 2009, « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement », dossier de presse, p 8 et 9

[47] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît APPARU, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, le 8 avril 2010, Circulaire n° D10006928, relative au service intégré de l'accueil et de l'hébergement

B) Processus managérial en rapport

Conventionnement avec les financeurs

Pour la recherche d'une meilleure participation des usagers, des moyens financiers pourront être sollicités dans le cadre de fonds d'interventions spécifiques gérés par notre fédération.

L'engagement dans la réflexion sur la « refondation » du dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion », ne nécessite pas de ressources humaines supplémentaires, ce travail est intégré aux réunions partenariales habituelles.

En ce qui concerne le projet d'activité nouvelle, après avoir validé notre projet en réunion de la Coordination « A. H. I. » départementale, nous avons engagé des négociations avec la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS), aujourd'hui Direction de la Cohésion Sociale et de la Protection des Population (DDCSPP) du Haut-Rhin, pour la prise en compte de l'action, dans la mise en œuvre locale du Plan de relance. Nous avons obtenu une réponse favorable : l'action est inscrite dans le Programme 177, au titre des deux mesures précisées plus haut. Le Conseil Général sollicité pour une contribution complémentaire au titre du Fonds de Solidarité Logement du Haut-Rhin, nous a donné un accord pour le financement de l'intermédiation locative tel que prévu dans son règlement de fonctionnement.

Accompagnement stratégique du changement

Les changements induits par la nouvelle action Logi'Jeunes, vont avoir des effets sur l'ensemble des paramètres du système de l'organisation : structure, interactions et culture. Il faudra élaborer et poser des hypothèses de résolution des difficultés, pour faciliter le changement.

- Au niveau de la structure, nous passerons d'une structure simple à activité unique, à une structure plus complexe, avec des organisations différentes : travail d'accompagnement social en logement et gestion locative immobilière, à côté du travail traditionnellement exercé, d'accueil et d'orientation en situation d'urgence.

- Au niveau des interactions, de nouvelles pratiques sociales vont générer des zones d'incertitudes avec des impacts notamment sur le fonctionnement de l'équipe.

- Au niveau de la culture, nous allons passer du traitement de l'urgence à un accompagnement des usagers à moyen terme, nécessitant un travail sur la reconnaissance de nouvelles compétences et la légitimité de l'action.

Nous avons vu, au niveau de **l'analyse de la situation de la structure**, que les éléments du système permettent de penser qu'un changement peut être abordé de manière relativement sereine.

En tant que directrice, je vais cependant être vigilante à développer, à tout niveau, un management permettant une régulation conjointe autour de la mise en œuvre des nouveaux axes de progrès : créer des « équipes projets » internes, des « comités de suivis » (impliquant administrateurs, direction et salariés), des « comités de pilotage » avec les partenaires opérationnels et institutionnels c'est-à-dire faciliter et développer la communication formalisée interne et externe. Il s'agit de faciliter l'intégration de notre nouvelle action Logi'Jeunes, dans notre établissement et dans notre environnement opérationnel et institutionnel.

Le projet « Logi'Jeunes », sera développé en troisième partie. Il propose une nouvelle réponse, adaptée aux besoins et réalités des jeunes en errance sollicitant notre structure. Elle est complémentaire aux actions existantes sur la région mulhousienne.

Pour préciser l'accompagnement de sa mise en œuvre et la prise en compte de l'impact de l'action dans l'établissement, je présente les modalités pratiques proposées aux jeunes, les modes d'élaboration et de conduite du projet, le management envisagé, la gestion des ressources humaines et la communication, la gestion économique, financière et logistique et enfin les modalités d'évaluation.

3 PROJET « Logi'Jeunes »

3.1 Présentation synthétique du projet

Au regard des problématiques particulières des jeunes en errance, il y a lieu d'organiser un dispositif prenant en compte la phase d'hébergement d'urgence et des moyens spécifiques **d'accompagnement social vers et dans le logement pour développer des capacités de :**

- **savoir chercher un logement**
- **savoir être locataire**
- **savoir habiter et cohabiter**

Le projet s'organise en 2 phases :

1. **Phase d'urgence**
2. **Phase d'accès et de maintien en logement**

Il s'appuie sur un partenariat renforcé avec :

- la mission locale pour l'insertion professionnelle des jeunes,
- la permanence d'accès aux soins de santé du centre hospitalier de Mulhouse avec notamment l'équipe mobile psychiatrie précarité,
- les Fonds d'Aide aux Jeunes et Fonds de Solidarité Logement du Conseil Général.

Il est accompagné par un groupe d'acteurs intervenant auprès des jeunes, travaillant sur l'élaboration de stratégies et modalités d'accompagnement spécifiques auprès des jeunes, dans une démarche mutualisée entre les différents intervenants du bassin de vie, membres du Comité de Pilotage.

Public visé :

15 jeunes de 18 à 25 ans, sans résidence stable, s'adressant au service d'accueil et d'orientation de S. UR. SO.

3.1.1 Développement de moyens spécifiques

Suivi social	Accompagnement social à partir de l'accueil de jour et du SAO de S. UR. SO			
Situation Logement	Hébergement d'urgence		Accès en logement : bail «glissant »	
Mesures du Plan de relance	Accompagnement dans et vers le logement			Intermédiation locative
Etapes du projet	Etape 1 Phase de diagnostic avec prise en compte des besoins fondamentaux	Etape 2 Phase d'accompagnement du projet d'accès au logement	Etape 3 Contrat d'hébergement temporaire : ALT	Etape 4 Contrat de sous-location : intermédiation locative
Durée moyenne prévisionnelle	1 mois	2 mois	3 mois	6 mois
	Chaque étape peut être renouvelée si les compétences utiles à l'étape suivante ne sont pas acquises			
Ressources	Indemnités FAJ : subsistance, sauf autres ressources	Contrat d'autonomie ou contrat « jeune majeur »		Indemnités de stage (d'au moins 6 mois) ou ressources salariales : alternance, intérim, CDD, CDI
Insertion professionnelle	Suivi emploi formation par la Mission Locale, Sémaphore			
Accès aux soins	Facilitation de l'accès à la PASS et à l'équipe mobile psychiatrie précarité, ainsi qu'à la Maison des adolescents			

3.1.2 Accompagnement vers et dans le logement

Il s'agit de développer un accompagnement renforcé, pour des jeunes en errance, dans le service d'accueil et d'orientation et l'accueil de jour pour personnes sans résidence stable, pour les accompagner directement de la rue vers et dans le logement.

Etapes

Etape 1 : diagnostic social partagé et prise en compte des besoins primaires

Objectif :
permettre une première phase d'ancrage social pour des jeunes en rupture.

Moyens :

- temps de rencontre informels avec les jeunes pour : l'écoute, le soutien moral, l'aide à la décision, à la définition des priorités, des étapes incontournables,…,
- actions collectives pour des temps de structuration et de prise de prise de confiance en situation de groupe,
- accompagnement social individualisé pour prendre en compte les besoins fondamentaux : hébergement, aide alimentaire, soins…, des étapes évaluables pour progressivement arriver à un projet d'insertion, le volet administratif (papiers d'identité, sécurité sociale, la domiciliation,…), la construction de relais vers les dispositifs d'insertion professionnelle (Mission Locale,…).

Etape 2 : accompagnement autour du projet d'accès au logement

Objectif : développer les compétences des jeunes pour l'accès au logement pendant la phase d'hébergement temporaire, dès que le jeune a des perspectives d'accès à des ressources (contrat d'autonomie, formation rémunérée, emploi,…).

Moyens : mise en situation de recherche de logement dans une démarche accompagnée,

- recherche de logement,
- comprendre le statut de locataire : droits et devoirs
- accompagnement individualisé du projet personnel des jeunes.

Etape 3: accompagnement de l'apprentissage de la vie autonome en logement

Objectif :
développer les compétences des jeunes pour le maintien en logement.

Moyens :

1) Pour faciliter l'accès au logement et garantir le maintien, nous proposons un statut évolutif, dans le même logement, dans le cadre d'un « bail glissant » (contexte réglementaire présenté en 3.2.2. B) :

- contrat d'hébergement : avec prise en charge par l'Allocation de Logement Temporaire
- contrat de sous-location (intermédiation locative),
- contrat de location.

2) Un accompagnement social lié au logement :

Il s'agit de proposer aux jeunes un accès au logement avec des étapes progressives de responsabilité au regard du logement, tout en assurant un accompagnement social visant à développer leurs compétences de vie autonome en logement : en matière de « savoir habiter » et « savoir cohabiter »,

- en logement individuel (studio ou T1 ou T2),
- un soutien autour de la vie quotidienne dans le logement : gestion budgétaire, alimentation, entretien du logement et des parties collectives, relations de voisinage,…
- un accompagnement vers l'insertion professionnelle,
- un soutien psychologique.

Ressources humaines utiles :

Renforcement de l'équipe sociale du SAO et de l'accueil de jour par :

1 ETP assistant de service social.

Les travailleurs sociaux sont chargés de l'accompagnement social individualisé et collectif des jeunes en lien avec l'ensemble de l'équipe.

3.1.3 Intermédiation locative

Etape 4

Mise en œuvre de contrats de « sous-location », avec un accompagnement social lié au logement, visant à développer les compétences de « savoir-être locataire » des jeunes, jusqu'à une étape consolidée, permettant de proposer au propriétaire le glissement du bail vers le statut de « locataire ».

Moyens :

Il s'agit d'assurer la poursuite d'un accompagnement social engagé depuis l'installation en logement, avec pour visée de développer leurs compétences de vie autonome en logement, en matière de « savoir être locataire » :

- accompagnement personnalisé autour du projet de vie,
- poursuite du soutien autour de la vie quotidienne dans le logement : entretien du logement et des parties collectives, relations de voisinage,…,

- accompagnement renforcé en matière de gestion budgétaire liée au logement : paiement régulier du loyer et des charges, des factures d'énergies et d'eau, des diverses taxes, savoir distinguer les charges locatives des charges du propriétaire,…,
- poursuite de l'accompagnement vers l'insertion professionnelle,
- développement du soutien psychologique,
- soutien pour des activités d'intégration dans la vie du quartier et de la ville : citoyenneté, loisirs, sports,…

Ressources humaines utiles :

1) pour l'accompagnement social : renforcement de l'équipe sociale du SAO et de l'accueil de jour par :

- 1 ETP, éducateur spécialisé
- 0.5 ETP, psychologue

Les travailleurs sociaux et la psychologue sont chargés de l'accompagnement personnalisé des jeunes, en lien avec l'ensemble de l'équipe, dans les locaux de l'accueil de jour et plus particulièrement dans les logements.

2) pour le pilotage du projet et la gestion locative :

- 0.25 ETP, direction
- 0.20 ETP, secrétaire comptable, chargée de gestion locative

Autres ressources à mobiliser :

Convention avec l'Association Espoir Mulhouse, pour la recherche des logements, par leur chargé de mission « logement privé » pour :

- informer des propriétaires sur le projet,
- assurer une prospection ciblée pour rechercher un logement adapté à chaque jeune,
- assurer la médiation avec le propriétaire : visite des logements avec un référent de S. UR. SO et les jeunes.

Fin de l'accompagnement dans le cadre du projet et éventuels relais sociaux :

Lorsque le jeune accède au contrat de location, lorsqu'il aura acquis les compétences utiles pour une vie autonome en logement, en fonction de l'évaluation partagée de la situation, il est mis en relation, si nécessaire, dans le cadre d'un entretien relais, avec :

- un service social de secteur,
- un service social spécialisé,
- une équipe pouvant assurer un accompagnement social spécifique, lié au logement, dans le cadre du FSL (afin de consolider la situation au regard du logement).

Vous trouverez, en Annexe 3 (page IV), une présentation du dispositif proposé aux jeunes sous forme de document synthétique.

3.2 Modalités d'élaboration et de conduite du projet

3.2.1 Objectifs

Il s'agit à la fois :
- de garantir de bonnes conditions **d'accès et de maintien dans le logement** pour les jeunes, dans le cadre d'un parcours accompagné, par étapes d'autonomie progressive,
- et de **rassurer les propriétaires peu enclins à louer à des jeunes** n'ayant jamais habité de manière autonome (absence de quittances dans le dossier de demande de logement), en situation de précarité financière (contrats précaires) et sociale (absence de garant familial).

3.2.2 Moyens à mobiliser pour les atteindre

- **Accompagnement social** avec pour visée de développer leurs **compétences** de vie autonome en logement : en matière de **« savoir-être locataire »,** sur la base d'indicateurs de compétences développés dans la partie 3.5.2, relative à l'évaluation.
- **Location de logements sous-loués aux jeunes**

A) Modalités d'accompagnement social

Le but poursuivi est de permettre au jeune de trouver un ***sens à l'accompagnement proposé, trouver une motivation pour un projet personnel.***

A cet effet, il est intéressant de rechercher les ***déterminants de la motivation***. Viviane DE LANDSHEERE [48], étudie quatre éléments : les ***besoins,*** les ***attitudes,*** les ***valeurs et*** les ***intérêts.***

En matière de ***besoins***, elle se réfère à la philosophie pragmatique « L'activité est toujours dictée par un besoin ». La motivation dépend « des besoins ressentis et des buts qu'en conséquence la personne poursuit de façon prioritaire ».

---

[48] DE LANSHEERE V., 1992, « L'éducation et la formation », Presses Universitaires de France, Paris, pages 73 à 80

Elle précise les « besoins dominants » :

- le besoin d'accomplissement, qui pousse la personne à se dépasser,
- le besoin d'appartenance, besoin d'être « aimé », d'être intégré dans un groupe (question de l'identité sociale),
- le besoin de puissance : la recherche de considération et la volonté d'imposer sa volonté.

La personne se fixe des buts à atteindre, de manière plus ou moins réaliste. L'accompagnateur social n'arrive pas toujours à évaluer, avec la personne, ses potentialités effectives par rapport au projet. Mais il est important de travailler, avec le jeune, sur la clarification la plus objective possible de ses besoins, tout en lui proposant des étapes dans la réalisation du projet, qui comportent le plus de chance possible de réussite.

Pour des jeunes en rupture familiale, souvent de longue date, la question identitaire pose la question de la transmission parentale. L'absence d'étayage psychique, du fait de l'absence du support familial, nécessite, au-delà de l'accompagnement social, la mise en œuvre d'un soutien psychologique.

A partir « des expériences de vie, dans un environnement culturel particulier, l'individu développe très tôt des ***attitudes*** et par la suite des valeurs ». L'attitude serait le résultat du « sentiment positif (aimer, être favorable à) ou négatif ». L'attitude cependant ne suffit pas, à elle seule » à expliquer les comportements qui résultent « d'une intrication de facteurs cognitifs et affectifs ». La ***valeur*** est, pour la personne, « ce qui lui importe fondamentalement, ce qui donne sens à son existence ».

L'éducateur ou accompagnateur social doit ainsi avoir pour préoccupation centrale de promouvoir les valeurs positives des jeunes et prendre en compte celles qui se révèlent. Pour soutenir les intervenants sociaux dans cette valorisation des jeunes, il est important, concomitamment, de valoriser les rôles professionnels. Cette dimension du management sera développée dans le point 3.3.1 C.

L'***intérêt*** peut être caractérisé comme une « concentration de l'attention, voire de toute l'énergie personnelle, sur un objet déterminé, à un moment précis ». Il ajoute au besoin, au sentiment, à la valeur, la dynamique active.

Même si les déterminants de la motivation évoqués, le besoin, l'attitude, la valeur et l'intérêt « servent plus à la description des comportements qu'à leur explication profonde », ils constituent des éléments de compréhension de la réalité des jeunes et des points d'appui quotidiens pour travailler sur la motivation et donc l'accompagnement des projets personnalisés.

Les caractéristiques de l'accompagnement proposé : relation d'aide et développement de la personne

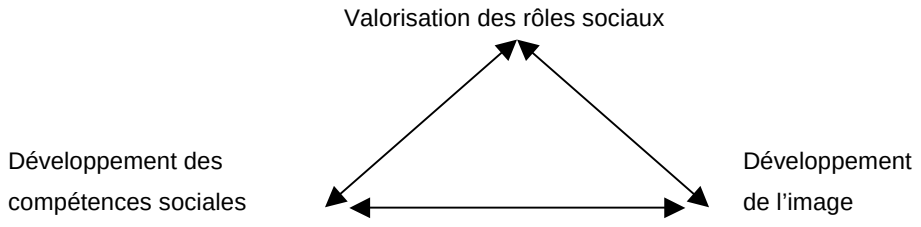
Carl ROGERS définit les relations d'aide comme un ***soutien au développement personnel***[49], « relations dans lesquelles l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre, la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie » ou encore « situation dans laquelle l'un des participants cherche à favoriser … une appréciation plus grande des ressources latentes internes de l'individu, ainsi qu'une plus grande possibilité d'expression et un meilleur usage fonctionnel des ressources ».

L'aide est apportée par l'***attitude*** bienveillante de la personne « aidante » qui dans la relation établie favorise le développement. Pour le travailleur social, il s'agit de rendre évident son intérêt pour la personne accompagnée, afin qu'elle puisse le percevoir comme digne de confiance. Il doit se montrer vrai, « congruent », avoir des attitudes positives envers l'autre : chaleur, attention, respect et une compréhension « empathique » pour prendre en compte la personne dans sa complexité. Le travailleur social doit également voir la personne accompagnée comme un être en devenir, ayant des capacités de changement, afin de lui donner un espace de liberté par rapport à son passé : il va l'accompagner dans ses potentialités qui peuvent « se développer et évoluer ».

La réflexion sur l'attitude des travailleurs sociaux à l'égard des personnes bénéficiaires de l'action est ainsi déterminante. Elle est analysée et travaillée en réunions d'équipes.

La « ***valorisation des rôles sociaux*** »[50] est une approche complémentaire, de mise en pratique des principes décrits : « le développement, la mise en valeur, le maintien et/ou la défense des rôles sociaux valorisés pour les personnes et particulièrement pour celles présentant un risque de dévalorisation sociale, en utilisant le plus possible des moyens « culturellement valorisés ». Il s'agit de contribuer à l'amélioration de l'image sociale des personnes aux yeux d'autrui, et à l'amélioration de leurs compétences.

Principes sous forme d'un « triangle vertueux » :



[49] ROGERS C., 1968, « Le développement de la personne », Ed DUNOD, BORDAS, Paris, p.29
[50] WOLFENSBERGER W., 1991, « La valorisation des rôles sociaux » : introduction à un concept de référence pour l'organisation des services, Editions des deux continents, Genève, Suisse, p.53

Pour cela, Wolf WOLFENSBERGER articule sept thèmes qui permettent de comprendre le phénomène de dévalorisation et d'identifier des mesures de prévention ou d'amélioration :

- la nécessité de rendre consciente la dynamique souvent inconsciente de la dévalorisation, *afin de la confronter et de chercher à la maîtriser* ;
- la pertinence des attentes et de la circulation des rôles dans la création et la suppression de la dévalorisation : *penser positif, avoir des attentes positives…la condition d'une réussite ;*
- le besoin de chercher une compensation positive du statut dévalorisé : *rechercher la compensation des déficiences, incapacités, désavantages…*
- l'importance du modèle de développement dans l'amélioration des compétences personnelles : *« toute personne peut développer ses attitudes et compétences », les professionnels doivent s'inscrire dans ce modèle de développement* ;
- l'utilisation positive et efficace de l'imitation comme mécanisme d'apprentissage : *pour les professionnels, il s'agit de montrer l'exemple chaque fois que possible ;*
- la pertinence de la mise en valeur de l'image sociale : *il faut toujours être vigilant pour tendre à améliorer l'image de la personne* ;
- la centralité de l'intégration sociale de la personne et de la participation sociale valorisée.

Ces éléments seront pris en compte par les professionnels dans la mise en œuvre de l'accompagnement social proposé.

Les réunions d'analyse des pratiques de l'équipe, le groupe de supervision, des formations spécifiques et le travail avec l'évaluateur externe permettent aux travailleurs sociaux de réfléchir à leur positionnement professionnel au regard des principes référencés.

L'accompagnement centré sur le projet d'accès au logement de la personne : pédagogie par objectifs, contractualisée.

La démarche d'accompagnement proposée, participative, ancrée dans la réalité du jeune, se construit sur la base d'un « ***projet personnalisé »*** évolutif, avec des objectifs évaluables, dans le cadre d'un contrat d'accompagnement, appelé « ***contrat de séjour*** ».

La Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, propose des outils intéressants complémentaires pour formaliser une action sociale dans le respect des droits des usagers et notamment la « ***charte des droits et libertés »*** de la personne accueillie, qui reprend les principaux principes énoncés plus haut.

Vous trouverez en Annexes 4 et 5 (pages V et VII), des exemplaires de documents utilisés : contrat de séjour et charte des droits et libertés.

Afin de garantir une qualité d'accompagnement, chaque jeune bénéficie d'un ***« référent »*** personnel dans l'équipe des travailleurs sociaux. Il peut être reçu par tout membre de l'équipe, dans le cadre des permanences, mais pourra établir une relation personnalisée avec un travailleur social précis qui a pour mission d'assurer un accompagnement pertinent et bienveillant au regard du projet du jeune et de garantir la cohérence de l'intervention de l'équipe.

Parler d'éducation d'adultes, de pédagogie pour adultes c'est prendre en compte les savoirs, savoir faire, les attitudes existantes. Il ne peut s'agir que d'un ***accompagnement***, d'une éducation centrée sur l'apprenant qui se présente avec son expérience de vie, pour que le projet de changement puisse prendre sens. L'accompagnateur doit ainsi se mettre en position non hiérarchique, empathique et valorisante.

Le « paradigme participatif repose sur l'idée que le jeune adulte est un acteur de son développement et de sa prise en charge. Le but poursuivi est pédagogique pour une plus grande acceptation par le jeune des décisions mais aussi citoyen avec l'idée de co-élaborer les décisions et de donner plus de légitimité à l'intervention. En ce sens, le rapport à l'usager est défini dans le cadre d'une approche contractuelle, où les deux parties définissent en commun les objectifs à réaliser ».[51]

La démarche d'accompagnement par projet, permet au jeune de s'engager dans des actions de progrès avec des résultats attendus, précis et évaluables. Le parcours qui lui est proposé se construit en 3 étapes progressives présentées plus haut, visant l'accès et le maintien en logement : hébergement, intermédiation locative, puis location dans le même logement.

La durée de ces étapes a été estimée pour la présentation du projet, mais elle est différenciée en fonction de l'évolution de la situation de chaque jeune, afin de respecter son rythme.

L'accompagnement contractualisé doit cependant être mis en œuvre avec beaucoup de précautions, afin que les objectifs fixés ne deviennent pas source d'anxiété et si c'est le cas que ce stress puisse être travaillé avec le jeune. Il faut éviter autant que possible de mettre le jeune en difficulté.

Le principe du contrat est à ce titre intéressant dans la mesure où il entend que les deux parties soient prises en compte de manière paritaire. L'évaluation de l'évolution du

---

[51] Observatoire National de l'Enfance en Danger, avril 2010, « Cinquième rapport annuel », GIP Enfance en Danger, 63 bis, bd Bessières 75017 Paris, extrait, p.58

projet du jeune doit avoir comme parallèle l'évaluation de la pratique de l'accompagnateur et du dispositif.

Nous avons, à cet effet, des réunions hebdomadaires d'analyse de l'évolution des situations des jeunes et des réunions d'équipe hebdomadaires d'analyse des pratiques et du fonctionnement.

Nous avons par ailleurs mis en œuvre, un dispositif d'évaluation mené depuis le début de l'action, avec un organisme extérieur, qui prend en compte la double dimension : évaluation des parcours des jeunes et évaluation de l'impact des pratiques professionnelles et du dispositif à la fois par les jeunes et par les partenaires opérationnels. Ce dispositif d'évaluation sera présenté plus loin en point 3.4.

Les travailleurs sociaux sont également engagés dans un groupe de supervision animé par un psychologue externe à la structure.

Modalités de l'accompagnement :

Accès au dispositif

L'accès à l'action « Logi'Jeunes » s'opère de manière suivante :

1. premiers entretiens avec le jeune pour réaliser un diagnostic partagé	*Repérage*
2. formulation de la demande d'accès au dispositif auprès de l'équipe, par le référent	*Problématique liée au logement et globale*
3. repérage des ressources du jeune à valoriser et moyens complémentaires à rechercher	*Travail en équipe sur les ressources utiles au projet*
4. aide à la formulation du projet personnalisé du jeune	*Travail avec le jeune pour affiner son projet*
5. accès au dispositif, avec synthèse au niveau de l'équipe pluridisciplinaire	*Démarrage de l'action : accès au logement et accompagnement social spécifique*

Les entretiens individuels

A partir de l'installation dans le logement, pendant toute la phase d'accompagnement social, le référent propose au jeune deux entretiens programmés par semaine : l'un dans les locaux de S. UR. SO, le deuxième à son domicile.

Ces entretiens ont plusieurs objectifs :

- faire le point sur l'avancement du projet, préciser les étapes à venir, faire évoluer le projet en fonction de nouveaux éléments,
- valoriser les progrès repérés,
- soutenir et encourager le jeune face aux difficultés rencontrées.

Ces rencontres sont des moments privilégiés pour que le jeune ressente l'intérêt qui lui est porté par le référent et l'équipe.

Lorsque le jeune éprouve une difficulté particulière ou le besoin d'échanger avec un membre de l'équipe, il a la possibilité de venir de manière inconditionnelle à l'accueil de jour, où il sera reçu par un travailleur social en permanence, ou par la psychologue. Cette possibilité est un élément important pour des jeunes qui sortent de l'errance et qui n'ont pas toujours, à leur arrivée, des repères qui leur permettent de travailler sur rendez-vous. Ils arriveront progressivement à se structurer dans le temps.

Les visites à domicile

Les visites à domicile sont toujours réalisées sur rendez-vous, afin de respecter l'intimité du jeune. Elles permettent de travailler sur le « savoir habiter » qui est un élément d'apprentissage pour la plupart des jeunes qui n'ont pas vécu de manière autonome en logement : aménagement du logement, gestion de la vie quotidienne, relations de voisinage, intégration dans la vie du quartier,… sont autant de sujets importants pour garantir le maintien en logement.

Accompagnement psychologique individualisé

La psychologue de l'équipe est à la disposition de chaque jeune pour un accompagnement individualisé. Elle assure une prestation complémentaire aux travailleurs sociaux, pour faciliter l'accès à un soutien psychologique de jeunes souvent très marqués par une histoire personnelle complexe.

A cet effet, elle :

- propose un lieu de parole et d'écoute permettant une reconnaissance de la souffrance et une prise en compte des résonances personnelles liées aux conditions de vie précaires,
- évalue les ressources psychiques qu'il est encore possible de mobiliser et repère les signes cliniques et les dynamiques psychiques,
- organise les relais spécialisés éventuels.

Elle intervient selon trois modalités de travail :

- à l'accueil de jour, **en allant à la rencontre des personnes**, dans une démarche « **d'aller vers** », en adoptant une position accessible,
- dans le cadre de permanences régulières, en assurant un suivi, un soutien, un étayage ou éventuellement un relais vers les structures adaptées,
- en animant un groupe de parole pour des jeunes entre 18 et 25 ans.

Elle articule l'accompagnement individualisé :

- *avec l'équipe sociale en interne*

Ceci permet au jeune d'être pris en compte au sein d'une équipe pluridisciplinaire, pour une prise en charge globale de la personne. La psychologue y apporte un éclairage avec une attention portée sur la réalité psychique de la personne.

- *dans le cadre des dispositifs de soutien en matière de santé mentale*

Il s'agit de tisser un réseau autour de la santé : par des partenariats et des échanges avec les différentes structures du département, dans le but de favoriser l'accès aux soins et une élaboration commune des pratiques.

Partenariat opérationnel

Il est important que le jeune puisse bénéficier d'une dynamique de coopération des intervenants sociaux sur son lieu de vie. Par un travail en réseau, il s'agit de ne pas rajouter l'errance institutionnelle à l'errance géographique des jeunes.

« En effet, après l'errance du jeune dans la cité, arrive l'errance institutionnelle souvent sans issue pour les jeunes. L'errance institutionnelle est celle des institutions éducatives, qui tentent d'accompagner les jeunes mais ne savent ni à qui s'adresser, ni comment faire pour les apprivoiser… et si les jeunes tournent en rond, ils font également tourner en rond les institutions et les mêmes institutions font également tourner en rond les jeunes parce que les solutions de dépannage proposées ne sont pas faites pour construire durablement la personne…[52]

Nous avons, de ce fait, structuré un réseau partenarial, avec des conventions formalisées pour l'insertion professionnelle avec la Mission Locale et pour l'accès aux soins avec le Centre Hospitalier de Mulhouse. Nous organisons régulièrement des rencontres de régulation de la mise en œuvre des coopérations, environ tous les deux mois.

Participation des usagers

Nous proposons une rencontre mensuelle d'expression, animées par la directrice, un travailleur social et, autant que possible, la psychologue.

Nous organisons des enquêtes de satisfaction auprès des jeunes, par des stagiaires et plus particulièrement des entretiens par l'évaluateur externe.

Nous travaillons actuellement sur une « charte de l'Etablissement citoyen », dans le cadre d'une démarche initiée par la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (FNARS), reprenant, sous forme d'engagement la démarche

---

[52] DEQUIRE A. F. et JOVELIN E., 2009, « La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », op. cit., p. 134

participative avec les usagers. Cette charte sera un des éléments du nouveau projet d'établissement. Vous trouverez en Annexe 6 (page IX) le document d'appui élaboré par la FNARS.

Cependant l'élément participatif principal réside dans les modalités d'accompagnement du projet personnalisé, pour lequel, le travailleur social n'est là que pour soutenir et conseiller le jeune qui reste entièrement maître de son projet, à la fois d'insertion professionnelle et d'accès au logement. Il a la possibilité de faire évoluer l'ensemble des termes de projet, nous sommes présents pour l'aider à évaluer les risques et les potentialités liés à ses décisions.

B) Modalités pratiques liées au logement

Pour répondre aux attentes des jeunes, nous avons ciblé un mode de logement en petits appartements privés. Nous sommes attentifs à trouver des logements de qualité, dans un environnement positif. Les logements sont meublés à neuf avec le soutien de la Fondation Abbé Pierre. Les meubles pourront être acquis par les jeunes, s'ils le souhaitent.

Mise à disposition de logements :

- Dans un premier temps, le logement est mis à disposition du jeune dans le cadre d'un contrat d'hébergement, dont vous trouverez un exemplaire en Annexe 7 (page X).
- Dans un deuxième temps, le logement est proposé au jeune, en sous-location ou « intermédiation locative », avec une «convention d'occupation à titre onéreux » dans le cadre du programme « SOLIBAIL », élaboré par l'Agence Nationale de l'Habitat, présentée en Annexe 8 (page XI).
- Dans un troisième temps, le jeune bénéficie, pour le même logement, d'un contrat de location traditionnel, dans le cadre de ce que nous appelons le « glissement de bail ».

C) Concordance avec l'évolution réglementaire

Notre projet, validé par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale et la Protection des Populations, accepté par le Ministère et mis en œuvre fin 2009 était déjà en concordance, dans sa conception globale, avec la définition récente de « l'Accompagnement Vers et Dans le Logement » (AVDL), précisé dans la dernière circulaire de Benoist APPARU, Secrétaire d'Etat au logement et à l'urbanisme, du 19 juillet 2010.[53]

Elle précise les trois missions de « l'accompagnement vers et dans le logement » :

---

[53] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Benoît Apparu, Secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 19 juillet 2010, Circulaire D 10013351, relative à « l'accompagnement vers et dans le logement »

1) accompagnement vers le logement : « aider les ménages fragiles dans la recherche d'un logement adapté à leur situation »
2) accompagnement lors du relogement : « faciliter l'installation dans le logement et son environnement… aussi bien le suivi des démarches administratives, que l'installation dans le logement et son appropriation ou encore la maîtrise de l'environnement »
3) accompagnement dans le logement : « prévenir et gérer les incidents de parcours, qui peuvent apparaître…afin d'éviter la spirale de l'endettement ou des troubles de voisinage, avant le déclenchement de manifestations de rejet ».

Elle énonce comme objectifs :

- « favoriser les sorties réussies vers le logement des structures d'hébergement et de logement temporaire,
- proposer un accompagnement adapté à des personnes passant directement de la rue au logement,… ».

En matière de modalités de mobilisation de logements, elle cite « la mise à disposition de logements en intermédiation locative, constituant une solution de transition vers le logement ordinaire et pérenne », de sous-locations dans le cadre du programme « SOLIBAIL » et sous forme de « bail glissant ».

3.2.3 Echéancier de travail

1er semestre 2009	Elaboration du projet Logi'Jeunes : en interne avec l'équipe et le Conseil d'Administration ; en externe avec les partenaires locaux et la FNARS
Août 2009	Dépôt du dossier auprès de la DDASS aujourd'hui DDCSPP
Septembre 2009	Accord de la DDCSPP : recrutement, nouvelle organisation, formalisation des procédures de travail
Octobre 2009	Convention relative à la phase d'urgence « Accompagnement vers et dans le logement » : démarrage de l'action
Novembre 2009	Convention relative à la phase d'Intermédiation Locative : mobilisation des logements, mise en place de la gestion locative
Décembre 2009	Accueil des jeunes en logements d'intermédiation locative
2010	Développement du projet, avec en parallèle des réunions hebdomadaires d'équipe, des réunions trimestrielles du Comité de Pilotage, l'évaluation par un organisme externe
Octobre 2010	Point d'étape avec l'élaboration des perspectives 2011

3.3 Management, gestion des ressources humaines et communication

3.3.1 En matière de ressources humaines

A) **La cohérence globale du management** au regard de la planification des interventions, de processus adaptés et de stratégies d'adaptation aux changements liés à la nouvelle action.

L'équipe de S. UR. SO était spécialisée dans l'accueil d'urgence et l'accompagnement social en phase d'hébergement d'urgence. Il s'agit désormais, pour les membres de l'équipe qui interviennent tous à temps partiel dans le nouveau projet (chacun étant référent de certains jeunes) :

- de s'adapter à des prises en charge sociales à moyen ou long terme,
- de travailler en intervention au domicile des usagers.

Le changement du cadre d'intervention, de l'urgence, à l'accompagnement social à moyen terme, et au domicile des usagers est un véritable changement de la « culture » des pratiques professionnelles de l'équipe. En tant que directrice de l'Etablissement, il s'agit d'un point de vigilance important dans le travail de soutien aux professionnels, développé ci-après en point C.

La décision de faire participer l'ensemble de l'équipe à la nouvelle action est la suite de l'implication de tous ses membres dans l'équipe projet. Ceci leur permet de rester « référent » des jeunes du premier accueil en urgence jusqu'à la consolidation de l'accès au logement et ainsi garantir une continuité dans la prise en charge au jeune.

Il a fallu pour permettre la mise en œuvre de cette décision, que je réorganise le fonctionnement de l'ensemble des activités de S. UR. SO et intégrer les nouveaux intervenants recrutés dans les diverses activités de l'établissement.

Les professionnels ont été associés à la réflexion sur l'organisation pratique du travail : leurs suggestions sont présentées lors des réunions d'équipes afin de permettre une amélioration permanente des conditions de réalisation de l'action.

La polyvalence recherchée rend plus complexe l'organisation du travail, les plannings, l'affectation des professionnels aux diverses activités, l'acquisition de compétences multiples pour les professionnels, le suivi du respect des procédures et de la réalisation des services à rendre aux usagers. Mais elle apporte un double avantage : la continuité de prise en charge par un référent personnalisé pour les jeunes et une moindre usure professionnelle des travailleurs sociaux qui alternent des prises en charges différenciées.

Tableau des effectifs de l'établissement, pour les actions :

Service d'Accueil et d'orientation, Accueil de jour,

Logi'Jeunes (Accompagnement vers et dans le logement et Intermédiation locative)

Type de personnel	Postes	E. T. P. avant	E. T. P avec AVDL et Inter. Locative
Personnel social	Assistants sociaux, éducateurs spécialisés, Conseillère en économie sociale et familiale	4.5	6.5
Personnel médico-social	Psychologue	0	0.5
Administration	Secrétaire comptable	1	1
Personnel de service	Agent d'entretien	0.5	0.5
Direction, encadrement	Directeur	1	1
	TOTAL	**7**	**9.5**

Afin de permettre une visibilité de l'affectation du personnel social, je présente un **tableau des effectifs des travailleurs sociaux et médico-sociaux par activités**

	Présence	Equivalents temps plein
Orientation et accompagnement social en urgence (SAO)	- permanence d'urgence - sur rendez-vous	2 ETP
Accueil de jour	- pré accueil - boutique	2.5 ETP
Jeunes : **Accompagnement Vers et Dans le Logement (AVDL)**	- permanence d'urgence - sur rendez-vous	1 ETP
Jeunes : **Intermédiation locative**	- permanence d'urgence - sur rendez-vous - à domicile	1.5 ETP
Total équipe sociale et médico-sociale		**7 ETP**

La **fiche de poste** est un référentiel de base qui permet au personnel de clarifier son positionnement professionnel. Vous trouverez en Annexes 9 et 10 (pages XIV et XV) les fiches de postes des personnels sociaux et médico-sociaux.

La qualité du positionnement professionnel, au-delà de la formation initiale et du cadrage de la fiche de poste est déterminée par la qualité de la **phase d'accueil du nouveau personnel**.

Chaque nouveau salarié bénéficie d'un temps d'accueil d'une demi-journée qui lui permet de se familiariser avec la structure, son projet, ses activités et de prendre connaissance des documents de référence et outils de travail.

Chaque travailleur social bénéficie d'un tutorat par un collègue plus ancien pendant un mois. Par ailleurs, au cours des trois premières semaines, il travaillera en doublure alternativement sur l'ensemble des fonctions et avec l'ensemble des collègues. Cette phase d'accompagnement est importante pour laisser au nouvel arrivant le temps de s'imprégner du travail, du réseau et surtout du travail d'équipe et du positionnement éthique au regard des principes en vigueur.

En tant que directrice, j'accueille la personne, la présente aux salariés présents et lui transmets tous les documents utiles. Il me reste à rassembler tous les éléments et documents dans un « livret d'accueil » des nouveaux salariés. Je revois le nouvel arrivant à trois semaines de présence afin de faire une première évaluation.

B) La motivation et la mobilisation du personnel pour garantir son engagement,

La mobilisation, l'engagement de l'équipe des professionnels de S. UR. SO sont aujourd'hui importants. Elle a été développée par l'association des professionnels à la réflexion stratégique sur le devenir de l'Etablissement (élaboration du projet d'établissement et suivi des pistes de progrès) et leur participation à l'étude de nouveaux projets axés sur de nouveaux services à rendre aux usagers, dont Logi'Jeunes.

Il s'agit de créer un climat de confiance réciproque : lorsqu'un travailleur social se trouve en difficulté face à une situation particulière, il sait qu'il peut compter sur une écoute et une aide à la résolution du problème de ma part, mais aussi de la part de ses collègues de l'équipe. L'accompagnement des professionnels et le développement de l'esprit d'équipe sont des moteurs de la motivation des professionnels.

C) Le soutien aux professionnels

Dans cette phase de changement, le soutien aux professionnels est particulièrement important pour garantir la qualité du service rendu aux usagers.

Pour mettre en pratique la « valorisation des rôles sociaux » des personnes accueillies, attitude fondamentale dans l'accompagnement social de jeunes en situation de fragilité,

les travailleurs sociaux ont eux-mêmes besoin d'être valorisés dans leurs « rôles professionnels ».

Ainsi la prise en compte de nouveaux paramètres professionnels et des difficultés particulières du public nécessitent : un renforcement de ma fonction de soutien en tant que directrice, le développement de l'analyse des pratiques professionnelles, de la supervision et des formations.

Actions au niveau collectif

Au cours des réunions d'équipes hebdomadaires que j'anime, je suis particulièrement attentive à l'expression de la parole de chaque professionnel, afin qu'il puisse exposer les éléments de sa pratique et les difficultés rencontrées. La parole de chacun doit être respectée, sans jugements de la part des autres, et chacun doit accepter des visions différentes de sa propre perception. Il s'agit de déculpabiliser les professionnels tout en demandant le respect des principes et procédures en œuvre.

Les réunions d'équipe hebdomadaires prévoient toujours un temps spécifique sur la méthodologie d'intervention liée au nouveau projet : procédures, modalités pratiques, conditions de travail,…

Une deuxième réunion permet de faire le point en équipe sur l'évolution des situations individuelles des jeunes. Il s'agit d'évaluer les impacts de l'action menée au bénéfice des jeunes et de décider des ajustements nécessaires à l'accompagnement.

Pour soutenir l'équipe dans cette phase de changement, j'ai proposé l'organisation d'un cycle de formation relatif aux nouvelles compétences utiles pour le projet : accompagnement social dans la durée ; interventions à domicile ; gestion des conflits. Les questions éthiques spécifiques aux nouveaux modes d'intervention (continuité de prise en charge, respect de l'intimité,…) y seront traités.

L'équipe bénéficie par ailleurs d'un temps de supervision.

Ce renforcement des temps de réunion, de formation et d'échange est indispensable pour accompagner la phase de démarrage de l'action.

Soutien au niveau individuel

La mise en œuvre des entretiens individuels annuels est un moment important de soutien aux collaborateurs. Il permet à travers un regard croisé avec le salarié, de reconnaître le travail réalisé, valoriser les responsabilités assumées, clarifier les priorités dans son travail et envisager des pistes de résolutions des fragilités repérées.

J'assure à cette occasion, à la fois une fonction d'écoute et d'accompagnement du salarié au niveau du service à rendre pour la structure mais aussi au niveau de son projet professionnel personnel (à travers des projets d'évolution, de formation).

En dehors de ces moments formalisés, je reste disponible pour mes collaborateurs qui ont la possibilité de me rencontrer à leur demande, soit à l'occasion d'une difficulté professionnelle particulière pour une aide à la résolution ou à l'occasion de moments de difficultés personnelles (maladies, évènements familiaux,…).

La taille de la structure facilite la proximité et le soutien à l'équipe.

D) La refondation du management prenant en compte les enjeux de la nouvelle activité et d'éventuels développements futurs.

Pour me soutenir dans mon travail d'encadrement, je projette de créer deux postes de chefs de projets :

- un chef de projets urgence, prenant en compte le service d'accueil et d'orientation, l'accueil de jour et d'éventuels développements de cet axe dans le cadre de la refondation du Programme Départemental « Accueil, Hébergement, Insertion » et d'un Service Intégré d'Accueil et d'Orientation, actuellement à l'étude ;
- et un chef de projet intermédiation locative, prenant en compte Logi'jeunes et de futurs évolutions du secteur hébergement-logement pour les jeunes, dans le cadre d'un développement de l'hébergement d'urgence localement programmé pour 2011.

Il s'agit de deux postes non hiérarchiques, centrés sur l'animation des actions existantes et sur de nouveaux projets à développer. Les postes pourront être financés dans le cadre des développements projetés.

Pour asseoir le futur développement des activités de l'association et me permettre de me recentrer sur mes fonctions de direction, il est important que je puisse m'appuyer sur des cadres intermédiaires, qui auront la disponibilité suffisante pour rester en soutien de proximité auprès des professionnels et pour dynamiser la réflexion sur les nouveaux projets.

3.3.2 En matière de gestion des processus

A) La prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du projet de l'organisme : élément de base.

Afin de permettre l'implication de l'ensemble des parties prenantes tout au long du projet (équipe, administrateurs, partenaires et usagers), j'ai organisé un certain nombre de moyens.

Avec **l'équipe des salariés**, nous organisons une réunion de travail, tous les deux mois, avec le prestataire externe chargé de nous accompagner dans l'évaluation des modalités d'accompagnement des jeunes et de l'évolution du projet et des situations des jeunes.

Un point sur l'avancement du projet est programmé à chaque réunion du **conseil d'administration**, qui a délégué un représentant au comité de pilotage de l'action.

Un Comité de Pilotage réunit tous les trois mois l'ensemble des **partenaires** institutionnels et opérationnels. Voici sa composition :

- 1 représentant des services de l'Etat : la DDCSPP (financeur principal)
- 2 représentants du Conseil Général :
    - le chef du Service Insertion et Développement Local (financeurs pour le projet et pour des soutiens individuels aux jeunes dans le cadre du Fonds d'Aide aux Jeunes et du Fonds de Solidarité Logement)
    - l'éducateur chargé des « contrats jeunes majeurs » sur le territoire
- la directrice des affaires sociales de la Ville de Mulhouse
- la directrice de l'Habitat de l'agglomération (Mulhouse Alsace Agglomération)
- 1 représentant de la Mission Locale
- pour S. UR. SO : la directrice, un administrateur, 2 travailleurs sociaux.

La participation des usagers, bénéficiaires de nos interventions est très importante. **Les jeunes** constituent les « personne ressource » les plus pertinentes pour évaluer l'efficacité de notre action. Les travailleurs sociaux interrogent les jeunes sur « leur » évaluation du dispositif, à intervalles déterminés, (au moment de l'accueil, à l'accès au logement, à l'étape du glissement de bail), sur la base de grilles établies avec l'évaluateur externe. L'évaluateur externe rencontre, par ailleurs, individuellement les jeunes accueillis dans l'action Logi'Jeunes, pour recueillir leur point de vue.

B) Protocoles, descriptions de processus de travail.

Des procédures de travail ont été créées et mises en place avec l'équipe :

La procédure d'admission, au dispositif Logi'Jeunes, est présentée ci-dessus en point 3.2.2 a été complétée par une fiche récapitulative des éléments utiles à l'examen de la demande par l'équipe : voir en Annexe 11 (page XVII)

Un document synthétique, présentant le ***parcours proposé aux jeunes*** a été établi : voir en Annexe 12 (page XVIII).

Des ***tableaux synthétiques de partage d'informations***, sur l'évolution des situations des jeunes, permettent un accès rapide aux informations de base à l'ensemble de l'équipe. Par ailleurs chaque référent tient à jour un dossier informatique et un dossier papier sur l'avancement de son accompagnement. Il comprend des données socio économiques, le contenu des entretiens, les copies de contrats. Ce dossier accessible aux usagers, permet à chaque travailleur social de l'équipe d'intervenir en l'absence du référent du jeune.

Des ***grilles d'évaluations*** évoquées ci-dessus, ont été élaborées par l'équipe en lien avec l'évaluateur externe : chaque référent est responsable de ce suivi.

En matière de ***gestion des risques***, nous avons revu, avec des représentants de l'équipe le « document unique » d'évaluation des risques professionnels, afin qu'il prenne en compte les éléments nouveaux introduits par l'action Logi'Jeunes (notamment ce qui est lien avec la gestion locative et les visites à domicile).

En ce qui concerne la ***protection du bien-être physique des personnes accueillies*** dans les logements, un éducateur « personne ressource » est à la disposition de l'équipe et des jeunes, pour toutes les questions relatives au bon fonctionnement des logements.

La ***question des risques et de l'équilibre entre « marge d'autonomie et marge d'incertitude » laissée à l'usager*** est travaillée en réunion d'équipe et fait l'objet de décisions formalisées.

Nous avons par exemple traité la question de l'accueil de tiers (copain, amie,…) par les jeunes, dans les logements. Le principe du respect de la vie privée de l'usager et le souci de l'aider à sortir de son isolement, ou à recréer des liens familiaux l'ont emporté sur la question du risque d'insécurité par un hébergement « anarchique ». La décision prise a été notifiée aux jeunes : droit d'accueillir toute personne de leur choix, dans leur logement, y compris pendant la phase de contrat d'hébergement, à condition de ne pas créer de troubles du voisinage.

Pour des jeunes de 18-25 ans, adultes, la liberté est la règle, les restrictions sont l'exception et sont liées à des questions réglementaires ou légales (interdiction de détention de stupéfiants par exemple).

3.3.3 En matière de prise en compte des changements de l'environnement

L'action Logi'Jeunes, répondant au besoin manifeste de créer un dispositif de facilitation de l'accès au logement pour les jeunes 18-25 ans, s'est inscrite dans une opportunité générée par le Plan de relance du Ministère du Logement en 2009 et depuis lors consolidée par la circulaire relative à l'« accompagnement vers et dans le logement » précitée.

La Loi du 25 mars 2009, en faveur du logement des personnes défavorisées a opéré une réforme des agréments. Nous avons, de ce fait, sollicité le nouvel agrément des « organismes agissant en faveur du logement des personnes défavorisées » organisé par un décret du 30 décembre 2009, [54]pour les activités :

- d'ingénierie sociale, financière et technique,
- d'intermédiation locative et de gestion locative sociale.

La prise en compte des risques et opportunités liés à l'environnement est déterminant pour notre structure.

Nous participons de manière systématique à toutes les réunions territoriales relatives à la coordination de notre secteur : plus particulièrement la Coordination mensuelle du secteur « Accueil, Hébergement, Insertion » animé par la DDCSPP, les réunions partenariales, trimestrielles, animées par la Ville de Mulhouse, les réunions portant sur le Programme Départemental d'Insertion (PDI), animées par le Conseil Général, les rencontres locales relatives à la prévention de la santé, jusque là animées par le Groupement Régional de Santé Publique et désormais animées par l'Agence Régionale de Santé. Lorsque je ne suis pas disponible, je m'organise pour y déléguer, selon l'enjeu, soit un administrateur, soit un collaborateur de l'équipe.

Je suis membre du Comité d'Orientation de l'Observatoire de l'Habitat du Haut-Rhin, porté par le Conseil Général du Haut-Rhin, pour les questions relatives à l'Habitat sur le Département

Notre structure est membre du « groupe d'appui jeunes » national, animé par la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (FNARS), afin de rester en veille sur les réflexions en-cours relatives au public des jeunes 18-25 ans, repéré comme particulièrement préoccupant dans notre établissement.

Nous sommes actuellement engagés dans la réflexion locale relative à la refondation du dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion » initiée par le Benoit

---

[54] Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer, Décret n° 2009-1684, relatif aux agréments des organismes exerçant des activités en faveur du logement et de l'hébergement des personnes défavorisées, J. O. n° 0303 du 30 décembre 2009, page 23055, texte n° 20

APPARU, secrétaire d'Etat au logement. La création d'un Service Intégré d'Accueil et d'orientation (SIAO) départemental peut constituer une opportunité importante pour notre établissement. Un groupe de travail de la FNARS régionale a proposé que S. UR. SO soit porteur du futur SIAO pour le secteur insertion. La discussion est en cours.

Dans le cadre du groupe de travail pour la réactualisation du Programme Départemental « Accueil, Hébergement, Insertion » (PDAHI), le Préfet du Haut-Rhin a sollicité le Ministère pour la création de cent places d'hébergement d'urgence supplémentaires. Si ce projet devait se réaliser, il y aura là une opportunité importante pour créer des places d'hébergement d'urgence, en logement individuel, « dédiées » aux jeunes 18-25 ans, qui font cruellement défaut aujourd'hui.

Il est important que nous assurions une veille, afin de mobiliser les moyens utiles au public que nous accueillions dans notre structure. Il s'agit d'une stratégie de développement au service de nos usagers. A cet effet, malgré l'effet chronophage de toutes ces rencontres, je me dois de veiller à l'actualisation de nos capacités d'expertise en matière d'intervention sociale, sur le territoire de la structure, au bénéfice du public concerné.

En conclusion de cette partie sur le management, la gestion des ressources humaines et la communication, la directrice doit allier des capacités d'animatrice d'équipe, de facilitatrice et des capacités à fédérer toutes les parties concernées autour d'une vision claire de l'action à mener, sans quitter du regard la finalité de l'action, le service à rendre aux usagers et la mise en œuvre des principes éthiques qui nous guident.

L'éthique est entendue comme une responsabilité pour autrui, comme la décrit Emmanuel LEVINAS « L'éthique, ici, ne vient pas en supplément à une base existentielle préalable ; c'est dans l'éthique entendue comme responsabilité que se noue le nœud même du subjectif. J'entends la responsabilité comme responsabilité pour autrui… [55]»

Il s'agit de fixer des objectifs clairs à l'équipe, veiller à ce que les moyens soient en cohérence, contrôler et sanctionner les pratiques, garantir la compétence des collaborateurs et surtout donner du sens à l'action. Chaque membre de l'équipe doit savoir « à quoi sert ce qu'il fait ». Il faut accompagner les collaborateurs à la fois au niveau individuel et de manière collective.

A la gestion des ressources humaines et à la communication, s'ajoutent les questions complémentaires de gestion économique, financière et de logistique.

---

[55] LEVINAS E., 1982, « Ethique et infini », Dialogues avec Philippe NEMO, Editions FAYARD, Livre de poche, Biblio Essais, p. 91

3.4 Gestion économique, financière

3.4.1 Actualisation budgétaire pour l'organisation de la nouvelle activité

A mon arrivée à S. UR. SO, début 2008, le budget de fonctionnement de l'établissement était déséquilibré, avec des déficits annuels qui s'accumulaient. J'ai essayé, depuis lors, avec le soutien du Conseil d'Administration de rechercher des sources de financement complémentaires, pour équilibrer les comptes. Nous avons obtenu progressivement des compléments de financement de la part de l'Etat, de la ville de Mulhouse et depuis cette année par le Conseil Général.

Un véritable équilibre budgétaire n'a cependant été obtenu qu'avec la mise en œuvre de l'action Logi'Jeunes qui permet une meilleure absorption des frais fixes, les frais de structure : location des locaux d'accueil, énergie, prestataires (expert comptable, informaticien,…) et des frais de personnel de direction et administratifs.

Vous trouverez en Annexe 13 (page XIX) le budget prévisionnel de l'établissement pour 2010.

Il nous faudra, dans les années à venir, rester très vigilant à sauvegarder cet équilibre, voir à améliorer la prise en compte des frais de structures par d'autres nouvelles activités.

3.4.2 Travail avec le conseil d'administration

Toutes les réflexions stratégiques, l'évolution du projet d'Etablissement, les nouveaux projets d'actions et les questions relatives aux ressources humaines ou à la gestion des risques sont traitées en lien avec le Conseil d'Administration.

Le Président ou la Vice Présidente et le Trésorier m'accompagnent dans les négociations avec les financeurs.

Eu égard à des différends avec le directeur précédent, mal vécus par le Conseil d'Administration, je veille constamment à rechercher la cohérence entre les besoins repérés auprès des usagers, le projet associatif, les objectifs fixés dans le projet d'Etablissement et les gestions des ressources humaines, financières et logistiques, en discussion avec les administrateurs. Le « document unique de délégation » sert de cadre.

3.4.3 Gestion des locaux et équipements

Les ***locaux d'accueil et les équipements*** installés au Parc Gluck de Mulhouse, correspondent aux besoins de l'établissement. Les aménagements ont été adaptés au fonctionnement des activités.

Le personnel embauché à l'occasion de la nouvelle activité, intervenant de manière polyvalente, s'est intégré dans les espaces de travail existants (seul 1 bureau supplémentaire a été aménagé). Une part importante de l'accompagnement des jeunes est réalisée dans les logements, au domicile des jeunes.

Gestion locative liée à Logi'Jeunes :

Nous avons loué 15 logements auprès de propriétaires privés qui ont accepté le principe du parcours des jeunes, avec les étapes d'hébergement, de sous-location et le glissement du bail en location direct en fin de cycle, lorsque le jeune réuni les conditions notamment financières d'accès et de maintien en logement.

Un membre de l'équipe a la responsabilité déléguée, et un temps dédié, pour assurer l'interface avec les propriétaires pour toutes les démarches utiles : états des lieux, entretien et réparations,… avec chaque jeune concernant son logement. Il s'agit de développer les compétences des jeunes en matière de savoir être locataire.

Chaque référent travaille avec les jeunes la question de l'aménagement du logement. Nous avons prévu un mobilier de base type (financé par une subvention de la Fondation Abbé Pierre) mais chaque jeune sera incité à compléter l'aménagement afin de personnaliser son logement et de l'investir.

La secrétaire de S. UR. SO assure à temps partiel de travail administratif lié à la gestion locative : acquisition du mobilier, paiement des loyers et charges, électricité et gaz, encaissement de la participation à loyer pendant la phase d'hébergement, appel à loyer et quittances pour les paiements pendant la phase d'intermédiation locative, contrats d'assurances,…

En tant que directrice, j'assure le suivi global de ces questions. La gestion économique, financière et logistique constitue le support technique qui permet la réalisation de l'action.

Après avoir abordé les questions de management, de communication, et de gestion financière et logistique, il reste à étudier un point important, l'évaluation de l'action.

3.5 Evaluation de l'impact de l'action

L'évaluation, tout au long de l'action, va permettre de piloter, suivre l'avancement du projet, organiser les ajustements utiles. Elle pourra également permettre d'objectiver les décisions prises et de structurer l'avenir.

La pertinence territoriale de l'action est mesurée dans le cadre de l'évaluation de la cohérence interinstitutionnelle

L'efficacité, c'est à dire la mesure du service rendu aux jeunes et l'impact sur la structure, est mesurée avec l'appui d'un prestataire externe

La mesure de l'efficience, c'est à dire de la rationalité entre prestations, résultats et coûts, est réalisée par comparaison avec d'autres actions proches.

3.5.1 Evaluation de la cohérence interinstitutionnelle

Pour que le projet prenne sens sur le territoire, il est important d'évaluer la cohérence interinstitutionnelle.

Le Comité de Pilotage constitue un lieu important de cette évaluation, au regard de sa composition, comprenant les principaux partenaires institutionnels et opérationnels.

L'évaluation dans le cadre de la coordination mensuelle « Accueil, Hébergement, Insertion », groupe de travail plus large, auquel participent la plupart des acteurs départementaux du secteur de l'hébergement et du logement adapté permet de vérifier la cohérence de l'action au regard du public et du territoire.

Le groupe de « veille sociale » mulhousienne, dans lequel le projet a émergé, au regard des difficultés particulières des jeunes 18-25 ans, est le lieu d'évaluation de la pertinence de l'action, au niveau opérationnel, à travers l'inscription de l'action dans les dispositifs en œuvre.

3.5.2 Mesure de l'efficacité

Pour mesurer l'efficacité du projet, il s'agit de vérifier si les objectifs fixés sont atteints.

Des modalités d'évaluation, avec un prestataire externe, ont été prévues pendant la première année de mise en œuvre, pour mesurer **l'impact au niveau du public et de la structure**. Nous avons recherché et obtenu un financement spécifique pour le travail réalisé avec l'évaluateur.

Cette évaluation crée une dynamique participative au niveau du management. Elle constitue pour moi un outil stratégique intéressant : elle prend en compte le point de vue des jeunes accueillis, l'équipe, le conseil d'administration et les partenaires.

Le protocole d'évaluation retenu est présenté en Annexe 14 (page XXII).

A) Description synthétique du protocole d'évaluation retenu :

Le protocole d'évaluation dont nous proposons la mise en œuvre se fixe pour objectifs d'étudier les conditions de mise en œuvre du projet ainsi que les effets du programme sur les bénéficiaires.

La démarche d'évaluation accompagnera l'ensemble du projet.

Nous proposons l'étude de deux dimensions en nous appuyant sur différents outils et démarches.

Dimension 01 - Suivi de la mise en œuvre et des moyens déployés

Tout au long des étapes du projet, il s'agira d'étudier si les moyens mis en œuvre correspondent effectivement à ceux prévus, et surtout d'étudier les procédures de travail déployées.

La base de données utilisée pour l'évaluation sera alimentée par le biais de fiches individuelles de suivi des bénéficiaires (cf. dimension 02) et de fiches d'intervention (ressources humaines, modalités d'intervention, …).

Dimension 02 - Evaluation des impacts de l'expérimentation sur les bénéficiaires

- Etude statistique de la situation des bénéficiaires lors de l'entrée dans le dispositif,
- Entretiens individuels semi directifs avec les bénéficiaires,
- Réalisation d'un questionnaire d'évaluation de l'acquisition de compétences,
- Réalisation d'observations de type « ethnographique ».

B) Indicateurs quantitatifs pressentis :

- Caractéristiques des entrants dans le dispositif :

indicateurs sociodémographiques, ancienneté dans un dispositif d'accompagnement social, parcours hébergement, situation professionnelle, revenus, situation de logement.

- Indicateurs d'impact :

taux de réussite du passage à chaque étape, délais pour atteindre chaque étape, score réalisé par compétence, évolution du score par individu, type de logement à la sortie.

- Indicateurs d'impact intermédiaires :

temps de travail alloué par bénéficiaire, évolution des modalités d'hébergement, type d'accompagnement, outils mis en œuvre, implication effective des bénéficiaires.

C) Indicateur qualitatifs pressentis :

Acquisition des compétences :

En fin d'étape 1

a. avoir adhéré à l'accompagnement proposé
b. avoir construit un projet d'accès au logement

En fin de l'étape 2

a. avoir trouvé un logement adapté aux ressources et au projet
b. s'être engagé activement dans les démarches

En fin de l'étape 3

a. savoir habiter
b. savoir cohabiter

En fin de l'étape 4

savoir être locataire

3.5.3 Mesure de l'efficience

Pour mesurer l'efficience du projet, il s'agit de vérifier le rapport entre les moyens mis en œuvre et le coût, dans un environnement donné.

L'efficience de cette action, peut ainsi se mesurer, dans une comparaison avec d'autres dispositifs d'hébergement, ayant des missions comparables, les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), sur le même territoire, au niveau de :

- l'évaluation qualitative de la prestation et des résultats obtenus,
- la prestation par rapport au coût.

A) Au niveau de l'évaluation qualitative et des résultats obtenus

Des indicateurs qualitatifs de résultats obtenus, traités en point 3.5.2, sont pris en compte dans l'évaluation de l'action au regard de ses objectifs, et de la prestation mise en œuvre.

Il sera par ailleurs intéressant de comparer les résultats obtenus, en matière d'accès au logement, dans le cadre de l'intermédiation locative, à ceux d'un autre dispositif assurant une prestation d'hébergement et d'accompagnement social global avec une finalité d'accès au logement, les CHRS.

Selon les éléments du diagnostic relatif au Plan Départemental pour le Logement des Jeunes (PDLJ) du Haut-Rhin, la moitié des jeunes accueillis dans les centres d'hébergement restent moins d'un mois et « seul un quart des jeunes ont accès à un logement locatif social ou privé ou entrent dans un logement foyer, alors que plus de 10 %

retournent dans leur famille. On peut noter que la grande majorité des jeunes restent sans hébergement stable lors de leur sortie d'hébergement ».[56]

B) Au niveau de la prestation par rapport au coût

Si nous restons à l'idée d'une comparaison par rapport aux Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), la FNARS a effectué une analyse régionale des prestations et coûts à la place.

Le coût moyen annuel, à la place, en CHRS, en Alsace est de 13 750 € en budget alloué 2010, pour un ratio d'encadrement moyen (toute fonction incluse) de 0.22 ETP par place.

Deux CHRS à Strasbourg s'occupent prioritairement du public « jeunes » : l'Association d'Accueil et d'Hébergement des Jeunes (AAHJ) et le Club des Jeunes L'Etage. Ils proposent des places « en éclaté », c'est à dire, hors collectifs. Ils ont un coût moyen à la place de 11 680 €, pour un ratio d'encadrement de 0.25 ETP.

L'action d'intermédiation locative Logi'Jeunes a un budget au logement de 7 828 €, pour un ratio d'encadrement, par logement, de 0.13 ETP. La présence auprès des jeunes est donc réduite par rapport aux moyens en encadrement d'un centre d'hébergement.

Nous sommes conscients que notre action n'est opérationnelle que dans la mesure où elle est articulée avec l'accueil de jour et le service d'accueil et d'orientation (SAO). Ceci permet aux jeunes de nous solliciter, en-dehors des créneaux mis en œuvre par Logi'Jeunes, sans rendez-vous, dans le cadre de la boutique de solidarité et des permanences d'urgence.

L'évaluation qualitative nous donnera des éléments d'appréciation de la pertinence de ce montage d'actions articulées, pour les jeunes en errance.

En conclusion de cette troisième partie, nous avons mis en œuvre une nouvelle réponse, en matière d'accès au logement, adaptée aux besoins du public concerné, en organisant un accompagnement managérial de l'évolution de l'établissement, pour l'intégration de la nouvelle activité. L'évaluation de son impact au niveau du public, mais aussi au niveau de l'établissement, nous permettra de garantir sa pérennité.

Cette évolution s'inscrit dans les axes de progrès de l'Etablissement, ayant pour finalité une amélioration de la qualité des prestations aux personnes accueillies, dans le cadre d'une politique de développement d'activités permettant de consolider la structure.

---

[56] Direction Départementale de l'Equipement du Haut-Rhin, septembre 2008, Plan départemental pour le logement des jeunes du Haut-Rhin – Diagnostic, p. 31

Conclusion

Le projet Logi'Jeunes, mis en œuvre au service d'urgence sociale de Mulhouse, pour des jeunes de 18 à 25 ans, désaffiliés, en précarité et en errance, depuis quelques mois, permet déjà de vérifier des effets importants en matière d'insertion sociale par l'accès au logement. En-dehors d'une minorité de situations particulièrement complexes, pour la plupart des jeunes, nous constatons une bonne intégration dans les logements et les quartiers, l'engagement dans des étapes d'insertion professionnelle, une amélioration des relations sociales. Il reste maintenant à réaliser l'objectif de maintien en logement par le glissement des baux pour le plus grand nombre d'entre eux.

La démarche « d'aller vers » les jeunes, et la proposition d'un accès direct en logement sont des éléments stratégiques déterminants pour ce public. Le partenariat renforcé avec les acteurs de l'insertion professionnelle des jeunes est tout aussi important.

L'articulation avec l'accueil de jour et le service d'accueil et d'orientation, permettant la prise en compte des jeunes « en service immédiat », sans rendez-vous s'avère comme prévu comme primordial pour les premières étapes.

Ce projet permet d'apporter une réponse complémentaire aux dispositifs existants, à priori, adapté aux besoins du public visé. Il s'intègre dans la stratégie de développement de l'établissement, en lien avec la recherche de l'amélioration du service à rendre aux personnes accueillies.

Nous restons cependant en veille pour poursuivre notre stratégie de développement de prestations pour ce public : face à un nombre toujours important de jeunes sans solution d'hébergement, notamment les jeunes ayant des chiens comme animaux de compagnie (non acceptés dans les CHRS). Nous travaillons actuellement sur un projet d'hébergement d'urgence, en logements diffus, pour les jeunes les plus désaffiliés, en amont de l'action d'intermédiation locative. En effet, le nouveau Programme Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion du Haut-Rhin (PDAHI), actuellement en cours de validation, prévoit la création de 100 places d'hébergement d'urgence supplémentaires.

La coordination territoriale étant un élément déterminant pour la pertinence des actions, nous sommes par ailleurs engagé, dans un autre projet d'action du PDAHI du Haut Rhin, aux côtés de la DDCSPP et des collectivités territoriales, en lien avec les missions locales, et l'accueil de jour de Colmar : une étude de faisabilité, sur la mise en place d'un dispositif départemental, visant à prendre en compte la diversité des situations des jeunes 18-25 ans sans ressources, en rupture familiale et de leurs besoins, alliant les aspects logement et insertion sociale et professionnelle.

Bibliographie

LIVRES

- CASTEL R., 1985, « Les métamorphoses de la question sociale », Folio, Essais, Gallimard, Librairie Fayard, 809 pages.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, « L'acteur et le système », Les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, 447 pages.
- DEQUIRE A.F. et JOVELIN E., 2009, « Le jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement », Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Collection Politiques et Interventions Sociales, Rennes, 173 pages
- DUBAR C., 2000, « La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles », Armand Colin, Paris, 276 pages.
- DE LANSHEERE V., 1992, « L'éducation et la formation », Presses Universitaires de France, Paris, 734 pages.
- LEVINAS E., 1982, « Ethique et infini », Dialogues avec Philippe Nemo, Editions Fayard, Livre de poche, Biblio Essais, 121 pages.
- MINTZBERG H., 1982, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisation, 434 pages.
- PAUGAM S., 1993, « La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté », PUF, Paris, 254 pages.
- sous la direction de PAUGAM S., 1996, « L'exclusion. L'état des savoirs », Editions La Découverte, Paris, 583 pages.
- ROGERS C. R., 1968, "Le développement de la personne", Editions Dunod, Bordas, Paris, 286 pages.
- SAINSAULIEU R., 1997, « Sociologie de l'entreprise », Presses de Sciences Po et Dalloz, 476 pages.
- WOLFENSBERGER W., 1991, « La valorisation des rôles sociaux », Introduction à un concept de référence pour l'organisation des services, Editions des deux continents, Genève, Suisse.

ETUDES, RAPPORTS, DOSSIERS

- DIRECTION DEPARTEMENTALE DE L'EQUIPEMENT DU HAUT-RHIN, septembre 2008, Diagnostic « Plan Départemental pour le Logement des Jeunes » (PDLJ).

- DIRECTION DE LA SOLIDARITE, du CONSEIL GENERAL DU HAUT-RHIN, novembre 2008, Diagnostic départemental « Amélioration du dispositif d'hébergement et d'accès au logement des publics défavorisés ».
- FEDERATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE REINSERTION SOCIALE, septembre 2008, « Sortir de la rue, les sans abri », Conférence de consensus, Paris, les 29 et 30 novembre 2007.
- FEDERATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE REINSERTION SOCIALE, juillet 2008, Note interne, « Propositions d'orientations du groupe d'appui jeunes », Paris.
- FEDERATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE REINSERTION SOCIALE Région Alsace, « Coordination Accueil Hébergement Insertion, Bilans statistiques annuels », de 2005 à 2009, Colmar.
- LAGRANDE F., 1995, « Les phénomènes d'errance chez les jeunes de quinze à vingt cinq ans », Ministère du travail et des affaires sociales, Conseil technique des clubs et équipes de prévention spécialisée, Paris.
- MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, APPARU Benoist, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, 10 novembre 2009, « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement », dossier de presse.
- OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ENFANCE EN DANGER, Avril 2010, « Cinquième rapport annuel » remis au Parlement et au Gouvernement, GIP Enfance en Danger, 63 bois, bd Bessières, 75017 Paris.

REVUES

- ACTUALITES SOCIALES HEBDOMADAIRES, N° 2578 du 24.10 .2008, « Haut commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, lors de la journée mondiale du refus de la misère, p.9.
- OLM Christine, 2010, « Les jeunes, les personnes âgées et les difficultés de logement : trois priorités pour l'action sociale », CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ETUDE ET L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE, revue « Consommation et modes de vie », N° 230 – juin 201 0.

ELEMENTS RECUEILLIS SUR SITE INTERNET

- INSTITUT NATIONAL DES ETUDES DEMOGRAPHIQUES, 2006, « jeunes en errance », in http://ecolesdifferentes.free.fr/ENFANTSDASS.htm, consulté le 3.01.2010.

- CHOBEAUX François, pages « jeunes en errance », site CEMEA, www.cemea.asso.fr, consulté le 29.12.2009.
- PATTEGAY P., 01.12.2009, « L'actuelle construction, en France, du problème des jeunes en errance », Analyse critique d'une catégorie d'action publique, article sur le site www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=DS_253_0257, p.12.
- « Cadre d'auto évaluation des fonctions publiques », CAF, sur le site www.dmgpse.gouv.fr.

LOIS, DECRETS, CIRCULAIRES

- COUVERNEMENT, Loi N° 2002-2, du 2 janvier 2002, de rénovation de l'action sociale et médicosociale, J. O. du 3.01.2002, page 124, texte n° 2.
- GOUVERNEMENT, Loi N° 98-657, du 29 juillet 1998, d' orientation, relative à la lutte contre les exclusions, J. O. N° 175, du 31 juillet 1998, page 11679.
- MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, Décret n° 2009-1684, relatif aux agréments des organismes exerçant des activités en faveur du logement et de l'hébergement des personnes défavorisées, J. O. N° 0303, du 30 décembre 2009, page 23055, texte n° 20.
- MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, APPARU Benoist, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 8 avril 2010, Circulaire n° D 10006928, relative au service intégré de l'accueil et de l'hébergement.
- MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, APPARU Benoist, secrétaire d'Etat chargé du logement et de l'urbanisme, Paris, le 19 juillet 2010, Circulaire n° D 100013351, relative à l'accompagnement vers et dans le logement.

Liste des annexes

	Pages
Annexe 1 : Sommaire du projet d'établissement	II
Annexe 2 : Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF)	III
Annexe 3 : Présentation synthétique du dispositif Logi'Jeunes	IV
Annexe 4 : Contrat de séjour	V
Annexe 5 : Charte des droits et libertés de la personne accompagnée	VII
Annexe 6 : Charte de l'établissement citoyen	IX
Annexe 7 : Contrat d'hébergement	X
Annexe 8 : Contrat d'intermédiation locative	XII
Annexe 9 : Fiche de poste travailleur social	XIV
Annexe 10 : Fiche de poste psychologue	XV
Annexe 11 : Fiche de demande d'admission à Logi'Jeunes	XVII
Annexe 12 : Document synthétique présentant le parcours proposé aux jeunes	XVIII
Annexe 13 : Budget prévisionnel de S. UR. SO pour 2010	XIX
Annexe 14 : Protocole d'évaluation de l'action	XXII

Annexe 1 :

S. UR. SO

Service d'urgence sociale

39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE

Sommaire du projet d'établissement

INTRODUCTION

Un travail collectif
Les ambitions de ce projet d'établissement

PRESENTATION DU SERVICE D'URGENCE SOCIALE

Quelques éléments d'histoire
Le S. UR. SO aujourd'hui
Le cadre législatif
Les principes auxquels se réfère le service
Le public accueilli

LES PRESTATIONS MISES EN ŒUVRE

Le service d'accueil et d'orientation
La boutique de solidarité : accueil de jour
Une action d'accueil d'urgence de personnes bénéficiaires du RMI
Une permanence d'accès aux soins

DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT

Les effectifs du personnel
Les fonctions assurées
Les modalités de coordination, de régulation et d'appui
Le partenariat

PERSPECTIVES DE PROGRES ET DE DEVELOPPEMENT

L'ambition du projet d'établissement
Les modalités de pilotage et d'évaluation du projet
AXE 1 : une équipe cohérente et dynamique
AXE 2 : une prestation articulée dans le cadre du dispositif de veille sociale
AXE 3 : un accompagnement social, administratif et médical renforcé
AXE 5 : l'action collective, un outil à part entière de l'accompagnement
AXE 6 : un établissement en réseau avec son environnement

ANNEXES

Protocoles et conventions

Annexe 2 : **Cadre d'Auto évaluation des Fonctions publiques (CAF)**

Cette méthodologie d'évaluation est accessible et développé sur le site suivant : www.dmgpse.gouv.fr

L'outil proposé a été adapté à une utilisation dans un cadre associatif

La démarches est structurée en 9 items :

- Les Moyens
    1) Rôle de l'encadrement
    2) Stratégie et planification
    3) Gestion des ressources humaines
    4) Partenariats et ressources
    5) Gestion des processus et du changement
- Les résultats
    6) Résultats auprès des bénéficiaires
    7) Résultats auprès du personnel
    8) Résultats auprès de l'établissement
    9) Résultats sur les performances clés

Ces items ont été étudiés par sous critères,
sur la base de fiches,
sous forme de tableaux d'analyse présentant :

- constats favorables
- constats défavorables

- cotation qualitative de 1 à 5

- pistes d'actions

Annexe 3 : **Présentation synthétique du dispositif Logi'Jeunes**

S. UR. SO **Service d'Urgence Sociale 39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE**

LOGI'JEUNES 18 – 25 ANS ACCES DIRECT AU LOGEMENT

A compter du 1er Novembre 2009, l'association S. UR. SO met en œuvre un dispositif destiné à accompagner les jeunes vers une autonomie en logement.

A qui s'adresse le dispositif?

Le projet s'adresse à des jeunes de 18 à 25 ans sans hébergement stable, pouvant accéder à un minimum de ressources (contrat d'autonomie, CIVIS, ...).

Quelle est la spécificité du dispositif ?

L'hébergement est réalisé dans un logement privé (studio, T1) afin que les jeunes puissent devenir locataires de leurs appartements après plusieurs étapes adaptées à l'évolution de leur situation. Ils y bénéficient d'un accompagnement social.

ETAPE 1	Contrat d'hébergement

Les jeunes participent à la recherche d'un logement, afin d'y accéder, dans le cadre d'une prise en charge par l'ALT. Ils payent un différentiel de loyer à l'association SURSO qui en est locataire.

ETAPE 2	Contrat de sous location

Avec l'accès à des ressources plus pérennes (allocation de formation, salaire,…) les jeunes deviennent sous locataires et payent directement leur loyer et les charges tout en restant accompagnés par SURSO (locataire à titre principal).

ETAPE 3	Statut de locataire

Sur le principe du bail glissant, les jeunes deviennent locataires de leur logement une fois qu'ils ont accéder à suffisamment d'autonomie.

Quel type d'accompagnement ?

Il s'agit d'un accompagnement social global avec pour visée de développer leurs compétences de vie autonome en logement en matière de « savoir habiter ».

- accompagnement personnalisé autour du projet de vie
- soutien autour de la vie quotidienne dans le logement : entretien du logement et des parties collectives, relations de voisinage, …
- accompagnement renforcé en matière de gestion budgétaire liée au logement : paiement régulier du loyer et des charges, des factures d'énergies et d'eau,…
- accompagnement vers l'insertion professionnelle
- soutien psychologique
- participations à des actions collectives et des groupes de parole

Demande d'admission auprès des travailleurs sociaux de SURSO
durant les heures d'ouvertures de la structure. Tél : 03.89.56.05.55 Fax : 03.89.46.10.12

Annexe 4 : **Contrat de séjour**

S. UR. SO **Service d'urgence sociale**

LOGI'JEUNES

39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE

Tél. 03 89 56 05 55 Fax 03 89 46 10 12

CONTRAT DE SÉJOUR

Ce contrat de séjour est déterminé par le contrat d'hébergement ci-joint. Les deux contrats sont indissociables.

Entre l'association SURSO, représenté par son Directeur, , ou son représentant salarié ci-après identifié : Mme

Et

M

Désignés le(s) « bénéficiaires » ci-après

Dans le cadre d'un **dispositif d'Aide sociale inscrit dans le Programme « Accueil, Hébergement, Insertion », ALT**

l'association s'engage vis-à-vis du « bénéficiaire » à :

- Le mettre en lien avec un travailleur social référent, qui agit au sein d'une équipe socio- éducative,
- L'informer sur le fonctionnement du service et sur l'organisation du suivi social,
- Elaborer, avec sa collaboration active, un projet d'accompagnement individualisé,
- L'aider à réaliser son projet, par des entretiens individuels, des actions collectives, et des médiations vers les services externes, dans les domaines suivants :
    - Les droits sociaux et les rapports aux administrations,
    - L'accès à un logement autonome,
    - La gestion budgétaire,
    - La vie familiale,
    - La vie sociale et relationnelle,
    - La formation professionnelle et la recherche d'emploi,
    - La santé,
    - Les loisirs et la vie culturelle.

Pendant la durée déterminée du contrat d'hébergement

Le « bénéficiaire » s 'engage à :

- Rencontrer régulièrement les intervenants sociaux qui assurent son accompagnement,
- Participer aux réunions collectives proposées,
- Fournir tous les renseignements relatifs à sa situation administrative et budgétaire utile pour l'insertion sociale, professionnelle et l'accès au logement,
- Tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'accompagnement précisé dans le contrat personnalisé,
- Participer aux frais d'hébergement mensuels de :

  ↳ **le montant calculé ci-dessous :**

  - Loyer
  - Charges
    - Sous total
  - Provisions de charges
    - 2ème Sous Total

  - **Allocation Logement Temporaire**

  - **Total à verser** **(Coût différentiel du logement)**

A la signature de ce contrat, **la participation financière s'élève à ……euros et …… cents par mois, à verser par virement bancaire au plus tard le 10 du mois.**

<u>Conditions de départ :</u>

Le ménage hébergé s'engage à :

- libérer les lieux de tous ses effets personnels
- nettoyer le lieu d'hébergement mis à disposition, afin de le rendre en parfait état de propreté
- établir un état des lieux et un inventaire du mobilier et matériel
- restituer les clefs

Le cas échéant, les dégradations et/ou la disparition de matériel et équipement mis à disposition seront facturés.

Résiliation du contrat :

- **L'hébergé peut résilier le contrat à tout moment. Il s'engage à en informer l'association au moins 8 jours avant son départ**
- **L'association peut résilier le contrat, en cas de non-respect de l'un ou l'autre des engagements, contenus dans le contrat de séjour ainsi que dans le contrat d'hébergement temporaire, sans aucun préavis : les lieux occupés devront être libérés dans un délai de 15 jours.**

Fait à Mulhouse, le

En deux exemplaires, dont 1 exemplaire est remis au « bénéficiaire »

Le bénéficiaire le Directeur ou son représentant

Mention « lu et approuvé » et signature

Annexe 5 : **Charte des droits et libertés de la personne accompagnée**

S. UR. SO **Service d'urgence sociale 39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE**

CHARTE DES DROITS ET DES LIBERTES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNEE

(Arrêté du 8 septembre 2003, article L.311-4 du Code de l'Aide Sociale et de la Famille

Article 1

Principe de non-discrimination

Nul ne peut faire l'objet d'une discrimination, à raison de son origine, de son apparence physique, de son orientation sexuelle, de son handicap, de son âge, de ses opinions, notamment politiques ou religieuses.

Article 2

Droit à une prise en charge adaptée

La personne a droit à une prise en charge individualisée, le plus adaptée possible à ses besoins.

Article 3

Droit à l'information

La personne a droit à une information claire sur
- les prestations,
- le fonctionnement de la structure,
- ses droits,
- les associations d'usagers œuvrant dans le même domaine.

La personne a accès aux informations la concernant dans les conditions prévues par la Loi. La communication de ces informations s'effectue par les personnes dûment habilitées et avec un accompagnement adapté.

Article 4

Principe du libre choix, du consentement éclairé et de la participation de la personne

Dans le respect des dispositions légales, des décisions de justice ou des mesures de protection judiciaire ainsi que des décisions d'orientation :

1° La personne dispose du libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes

2° Le consentement éclairé de la personne doit être recherché en l'informant des conditions et des conséquences de l'exercice de son libre choix.

3° Le droit à la participation, à la conception et à la mise en oeuvre du projet d'accompagnement qui la concerne lui est garanti.

La personne peut être accompagnée de la personne externe de son choix, lors des démarches en lien avec son projet.

Article 5

Droit à la renonciation

La personne peut à tout moment renoncer par écrit aux prestations dont elle bénéficie.

Article 6

Droit au respect des liens familiaux

La prise en charge doit favoriser le maintien des liens familiaux et tendre à éviter la séparation des familles, dans le respect des souhaits des personnes.
A charge pour nos établissements de prendre toute mesure utile pour que ce droit soit honoré.

Article 7

Droit à la protection

Il est garanti à la personne, par l'ensemble des personnels de l'association, le respect de la confidentialité des informations qui la concernent, dans le cadre des lois existantes.

Il lui est également garanti le droit à la protection, le droit à la sécurité, y compris sanitaire et alimentaire, le droit à la santé et aux soins.

Article 8

Droit à l'autonomie

Dans les limites définies par les règlements de fonctionnement et par les contrats de séjour en rapport avec la prise en charge, il est garanti à la personne la possibilité de circuler librement.

A cet égard, les visites dans l'institution et à l'extérieur de celle-ci sont favorisées.

Dans les mêmes limites, la personne peut, pendant la durée de son séjour, conserver des biens personnels et disposer de ses revenus.

Article 9

Principe de prévention et de soutien

Les objectifs individuels de l'accompagnement doivent tenir compte des conséquences affectives et sociales qui peuvent en résulter pour les personnes.

Le rôle des familles, ou des proches, qui soutiennent la personne accueillie doit être facilité par l'institution.

Article 10

Droit à l'exercice des droits civiques

L'exercice de la totalité des droits civiques et des libertés individuelles est facilité par l'institution.

Article 11

Droit à la pratique religieuse

Les conditions de la pratique religieuse, y compris la visite de représentants des différentes confessions, doivent être facilitées, sans que celles-ci puissent faire obstacle aux missions des établissements.

Les personnels et les bénéficiaires s'obligent à un respect mutuel des croyances et des opinions. Ce droit à la pratique religieuse s'exerce dans le respect de la liberté d'autrui et sous réserve que son exercice ne trouble pas le fonctionnement normal des établissements.

Article 12

Respect de la dignité et de l'intimité

Le respect de la dignité et de l'intégrité de la personne est garanti.

Dans les limites définies par les règlements de fonctionnement et par les contrats de séjour en rapport avec la prise en charge, le droit à l'intimité doit être préservé.

Annexe 6 : **Charte de l'établissement citoyen**

fnars

Charte de l'établissement citoyen

Nous nous engageons à

◆ **Associer les usagers**

- A toute réflexion sur le fonctionnement et l'aménagement du service, le type de service rendu et la façon de le rendre.
- A toute procédure d'évaluation sur les actions menées au sein de l'établissement.
- Au fonctionnement et à l'amélioration du cadre de vie de l'établissement en s'appuyant sur leurs compétences.
- En favorisant le développement d'échanges usagers/professionnels dans une logique d'amélioration du service.
- En permettant leur action bénévole dans une dimension solidaire.

◆ **Mobiliser des moyens pour la participation des usagers**

- Offrir des moyens humains et matériels appropriés pour accompagner l'élaboration d'une parole collective des usagers au sein de l'établissement.
- Mettre à disposition de l'usager des outils de communication interne (journal…) et externe (accès Internet, téléphone, …) pour favoriser son expression individuelle et collective.
- Créer des espaces et des temps de rencontre favorisant l'échange, la convivialité et la création de liens sociaux au sein de l'établissement et en direction de son environnement.
- Proposer une formation à la prise de parole et à l'animation de réunion.
- Accompagner les salariés et les bénévoles et leur proposer une formation afin de fonder leur intervention sociale sur la démarche participative.

◆ **Respecter et promouvoir les droits des usagers**

- Mettre en œuvre les droits institués par la loi du 2 janvier 2002-2 et les outils de participation (charte des droits et liberté de la personne accueillie, CVS, livret d'accueil, …).
- Instaurer un droit d'appel pour l'usager de toute décision prise par l'établissement à son encontre.
- Informer l'usager sur ses droits et devoirs ainsi que sur le fonctionnement institutionnel et le contexte social dans lequel il s'inscrit.
- Reconnaître tout représentant d'usager élu démocratiquement comme interlocuteur.

◆ **Ouvrir l'établissement vers l'extérieur**

- En favorisant le travail en réseau avec les institutions locales (sport, culture, loisirs, …)
- En favorisant la rencontre des usagers avec d'autres établissements.
- En favorisant la participation des usagers dans toute démarche associative ou fédérative qui vise à promouvoir la dimension citoyenne de l'usager.
- En favorisant la présence des usagers dans toutes les instances d'élaboration et d'évaluation des actions sociales (locales, départementales, régionales, nationales et européennes).

Etablissement : _____

Ville : _____ **Région :** _____

Signature du-de la- directeur-trice- de l'établissement

Document élaboré par le Groupe d'appui national Usagers de la FNARS.

Supplément de la Gazette - mars 2010 4

Annexe 7 : **Contrat d'hébergement**

Service d'urgence sociale

39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE

Tél. 03 89 56 05 55 Fax 03 89 46 10 12

CONTRAT D'HÉBERGEMENT TEMPORAIRE

Ce contrat d'hébergement temporaire est déterminé par le contrat de séjour ci-joint. Les deux contrats sont indissociables.

Entre l'association SURSO, représenté par son Directeur, , ou son représentant salarié ci-après identifié : Mme

Et

Monsieur

Désignés le(s) « bénéficiaires » ci-après

Dans le cadre d'un **dispositif d'Aide sociale inscrit dans le Programme « Accueil, Hébergement, Insertion », ALT,**

l'association s'engage à :

- **Mettre temporairement à disposition du « bénéficiaire » expressément désigné ci-avant,**
  - ☐ un studio meublé situé ……..
  - ☐ un logement meublé, type T1, situé…….

  en bon état d'usage,

- Assurer à l'hébergé la tranquillité des lieux,
- Souscrire pour le compte de l'usager une assurance habitation,

A partir du…….., pour une période d'un mois, renouvelable par tacite reconduction.

Le « résident » s'engage à :

- Respecter les consignes et le règlement propre à l'immeuble (joint en annexe).
- Veiller à ce que la tranquillité de l'immeuble ne soit troublée en aucune manière par son comportement personnel ou par celui des personnes qui lui rendent visite.

- Prendre la responsabilité du contenu et de la propreté des lieux. Signaler immédiatement tout dysfonctionnement d'un appareil et toute dégradation dans le logement de l'association.

- Rendre : ☐ le studio ☐ le logement
  accessible à tout moment au personnel de l'association, qui dispose d'un 2ème jeu de clés.
- Participer aux frais d'hébergement fixés dans le contrat de séjour.
- Souscrire une assurance responsabilité civile afin de couvrir les dommages éventuels causés à autrui.
- Un état des lieux et un inventaire du mobilier seront effectués à l'entrée et à la sortie du « résident », ainsi qu'à des étapes intermédiaires. Toutes les dégradations seront à la charge du « résident ».

Le non respect de l'un ou l'autre des engagements, contenus dans le contrat d'hébergement temporaire ainsi que le contrat de séjour, peut entraîner la résiliation de ces deux contrats, sans aucun préavis.

Fait à Mulhouse, le

Le résident Le Directeur ou son représentant

Mention « lu et approuvé » et signature

En deux exemplaires, dont 1 exemplaire est remis au « bénéficiaire »

Annexe 8 : Contrat d'intermédiation locative

CONVENTION D'OCCUPATION A TITRE ONEREUX

ENTRE :

L'organisme .....
dont le siège social se situe à
.....

Ci-après désignée l'organisme agréé,

ET :

Madame, Monsieur
.....
Ci-après désigné l'occupant.

Il est convenu ce qui suit :

Article 1 : Objet de la convention

La présente convention s'inscrit dans le cadre du dispositif SOLIBAIL financé par l'Etat pour permettre l'accueil de ménages prioritaires, notamment de résidents d'hôtels ou de structure d'hébergement.
Dans ces conditions, le logement sera temporairement mis à disposition à titre onéreux de l'occupant par l'organisme agréé. Toute offre d'un logement ou d'une autre solution de logement temporaire mettra fin à la présente convention selon les modalités définies à l'article 4.
L'occupant s'engage formellement à libérer le dit logement lorsqu'il sera mis fin à la présente convention.
Il est expressément convenu qu'en aucun cas un titre quelconque de location ne pourra être reconnu à l'occupant, l'organisme agrée étant seul titulaire du titre de locataire en vertu d'un bail conclu le ..... pour une durée de 3 ans entre :
M (nom, prénom) ..... propriétaire du lieu de logement (ou titulaire d'un droit réel sur celui-ci)
Et l'organisme agréé.

Article 2 : Descriptif du logement

Adresse : .....
Bâtiment ..... Étage ..... Porte ..... Superficie .....
Descriptif du logement
:.....
Équipements du logement :
.....
.....
Le logement mis à disposition répond aux conditions de décence requises au sens du décret du 30 janvier 2002.

Article 3 : Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée de trois mois, renouvelable par tacite reconduction par période de trois mois,sans jamais pouvoir excéder une durée de 18 mois.
Date de prise d'effet : le .....
En tout état de cause, la durée de la convention ne pourra excéder la durée du bail telle que mentionnée à l'article 1 ci-dessus.

Article 4 : Terme de la convention

Il pourra être mis fin à la convention d'occupation par l'une ou l'autre partie, à tout moment, sous réserve de respecter un préavis d'un mois et d'informer l'autre partie par lettre recommandée avec avis de réception.

Article 5 : Contreparties financières

L'occupant, en contrepartie de la mise à disposition du logement, s'acquittera d'une contribution mensuelle et d'un forfait de charges.
Le forfait de charges est exigé au titre de la mise à disposition des éléments d'équipement commun et des services collectifs ainsi que de leur entretien courant et de leurs menues réparations. Son montant présente un caractère fixe et définitif. Il ne peut être l'objet d'aucune révision, remboursement ou régularisation pendant la période de mise à disposition.

Le total mensuel payé par l'occupant comprend :
Contribution mensuelle : ..... €
Forfait charges liées à l'occupation : ..... €
Soit au total : ..... €
Pour le mois d'entrée dans le logement ou de sortie, la somme versée par l'occupant sera calculée au prorata du nombre de jours d'occupation.
L'occupant prendra directement à sa charge le coût des consommations individuelles d'eau, d'électricité, de gaz le cas échéant, abonnements compris.

Article 6 : État des lieux. Dépôt de garantie

L'occupant prend les lieux dans l'état où ils se trouvent au moment de l'entrée en jouissance et tels qu'ils résultent d'un état des lieux contradictoire joint à la présente convention, dressé lors de son entrée dans le logement.
Lors de la restitution des locaux, un nouvel état des lieux sera dressé.
L'occupant devra répondre des dégradations survenues pendant la durée de la convention dans les locaux dont il a la jouissance exclusive, à moins qu'il ne prouve qu'elles ont eu lieu par cas de force majeure ou par la faute d'un tiers. L'occupant versera à l'organisme agréé un dépôt de garantie d'un montant équivalent à la contribution mensuelle mentionnée à l'article 5 selon les modalités de versement suivantes :
.....

Article 7 : Obligations de l'occupant

1. Conditions d'occupation

Les locaux seront affectés à un usage exclusif d'habitation.
Conformément au bail conclu entre le propriétaire et l'organisme agrée ; l'occupant s'engage à ne pas se mettre en situation de sur-occupation et à respecter les normes de peuplement suivantes, telles que définies à l'article D 542-14 du code de la sécurité sociale :
9 m² pour une personne ;
16 m² pour deux personnes ;
+ 9 m² par personne supplémentaire.
L'occupant s'engage à se conformer au guide de l'occupant qui lui a été remis à l'occasion de la signature de la présente convention.
Il devra notamment veiller à ce que la tranquillité de l'immeuble ne soit troublée en aucune manière du fait de son comportement personnel ou de celui des personnes dont il a la charge.

2. Entretien des installations

L'occupant devra prendre à sa charge l'entretien courant du logement et des équipements mentionnés dans la présente convention et les menues réparations, sauf si elles sont occasionnées par vétusté, malfaçon, vice de construction, cas fortuit ou force majeure.
Il répond également des dégradations et pertes qui arriveront pendant son occupation des lieux. Toute modification des locaux et équipements mis à sa disposition est interdite.

3. Assurance

L'occupant sera tenu de s'assurer auprès d'une compagnie d'assurances solvable pour la couverture de tous risques découlant de son occupation et d'en justifier lors de la signature de la présente convention.

Article 8 : Visite des lieux

L'occupant s'engage à laisser l'organisme agrée visiter le logement, chaque fois que nécessaire, notamment afin qu'il vérifie l'état et réponde de ses propres obligations d'entretien et réparation à l'égard du propriétaire.

Article 9 : Clause résolutoire

Pour le cas où des dégradations importantes sur parties communes ou privatives seraient constatées comme étant de la responsabilité de l'occupant ou en cas de comportement menaçant la sécurité des voisins, l'organisme agréé se réserve la faculté d'agir directement contre l'occupant. Dans cette hypothèse, la présente convention sera résiliée de plein droit par lettre recommandée avec huit jours de préavis.
A défaut de paiement, aux termes convenus, de tout ou partie du montant total prévu à l'article 5 de la présente convention, celle-ci sera résiliée de plein droit, deux mois après un commandement de payer, délivré par huissier et demeuré infructueux.
Dans tous les cas énoncés, l'expulsion de l'occupant et de tout occupant de son chef pourra intervenir sur simple ordonnance de référé du Président du Tribunal d'Instance.

Signatures

Fait à ..... le ..... Nombre d'exemplaires .....

« L'organisme agréé » « L'occupant »

Annexe 9 : **Fiche de poste travailleur social**

Service d'urgence sociale

39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE

FICHE DE POSTE : accompagnateur social

Objectif général

Sous la responsabilité hiérarchique du directeur, accueillir et assurer un accompagnement social des personnes sans résidence stable, sollicitant la structure

Principaux objectifs opérationnels

1 – Assurer un accompagnement social : en Service d'Accueil et d'Orientation, à l'Accueil de jour et dans le cadre d'actions spécifiques, sur la base du projet d'établissement, dans le respect des principes éthiques et méthodologiques décrits

2 – Articuler l'accompagnement individualisé, organisé dans un travail en équipe, dans le cadre du dispositif de veille sociale de la région Mulhousienne

3 - Mettre en œuvre les modalités utiles pour :

- ➔ Faciliter l'accès aux droits fondamentaux aux usagers: hébergement, ressources, soins, citoyenneté
- ➔ Assurer un service immédiat pour répondre à leurs besoins primaires
- ➔ Contribuer à l'intégration et à l'insertion sociale des personnes accueillies

Fonctions

Dans le cadre d'une équipe sociale, le travailleur social :

- Est responsable, en qualité de référent, de l'accompagnement des personnes accueillies : élaboration et suivi du projet individuel personnalisé, coordination des actions en interne, échanges réguliers nécessaires avec les différents partenaires
- Est personne ressource pour des partenariats spécifiques
- A la charge d'enregistrer les données relatives aux usagers et aux activités dans les dossiers informatiques
- A la charge d'organiser, en concertation avec l'équipe, des animations à destination des usagers
- Participe à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évolution du projet de service, et est le garant du règlement de fonctionnement.

Profils de postes :

- Assistant de service social
- Educateur spécialisé
- Conseiller en économie sociale et familiale

Annexe 10 : **Fiche de poste psychologue**

S. UR. SO **Service d'urgence sociale**

39 Allée Gluck 68200 MULHOUSE

FICHE DE POSTE : psychologue

Objectif général

Sous la responsabilité hiérarchique du directeur, assurer un accompagnement psychologique des personnes sans résidence stable, sollicitant la structure.

Principaux objectifs opérationnels

Dans une perspective de prévention du délitement du lien social, il s'agit de privilégier une forme d'insertion par le lien. Favoriser le lien à l'autre, permet de reconstruire des espaces, supports d'étayages internes.

1 – Assurer un accompagnement psychologique des usagers de la structure

- Proposer un lieu de parole et d'écoute permettant une reconnaissance de la souffrance et une prise en compte des résonances personnelles liées aux conditions de vie précaires
- Evaluer les ressources psychiques qu'il est encore possible de mobiliser
- Repérer les signes cliniques et les dynamiques psychiques
- Organiser les relais éventuels.
- Apprécier et adapter les modalités possibles d'intervention.

Selon **trois modalités de travail :**

- A l'Accueil de jour, **aller à la rencontre des personnes**, dans une démarche « d'aller vers » en adoptant une position accessible
- Dans le cadre de **permanences** régulières, assurer un suivi, un soutien, un étayage ou éventuellement un relais vers les structures adaptées
- Dans le cadre du dispositif Logi'jeunes, animer un **groupe de parole** pour des jeunes entre 18 et 25 ans.

2 – Articuler l'accompagnement individualisé

1) Avec l'équipe sociale en interne :

- Travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire pour une prise en charge globale de la personne
- Apporter un éclairage avec une attention portée sur la réalité psychique de la personne
- Penser l'articulation entre les différentes composantes de la réalité du sujet par diverses approches dans un mouvement vers l'extérieur de la structure et un projet individualisé.

2) Dans le cadre des dispositifs de soutien en matière de santé mentale :

- Tisser un réseau autour de la santé : par des partenariats et des échanges avec les différentes structures du département, dans le but de favoriser l'accès aux soins et une élaboration commune des pratiques
- Maintenir et alimenter le réseau, par des rencontres qui permettent une reconnaissance et une identification mutuelles

3 - Enrichir sa pratique par des lectures, des formations, la participation à des journées thématiques dans une optique de formation continue.

4 - Mettre en œuvre les modalités utiles pour :

- Assurer un service immédiat pour répondre aux besoins des usagers
- Contribuer au bien-être, à l'intégration et à l'insertion sociale des personnes accueillies.

Fonctions

Dans le cadre d'une équipe sociale, le psychologue

- Est responsable, en qualité de référent en matière de santé mentale, de l'accompagnement psychologique des personnes accueillies : participation au fonctionnement de l'accueil de jour, élaboration et suivi de projets de soutien individuel, coordination avec l'équipe sociale interne, échanges réguliers utiles avec les différents partenaires sociaux et du secteur de la santé

- Est personne ressource, pour l'équipe sociale interne, en matière de santé mentale, et pour des partenariats spécifiques à développer en matière de santé

- A la charge d'enregistrer les données relatives aux usagers et aux activités dans les dossiers informatiques

- A la charge d'organiser, en concertation avec l'équipe, des animations à destination des usagers

- Participe à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évolution du projet de service, et est le garant du règlement de fonctionnement

Profil de poste

- Psychologue clinicienne

Annexe 11 : **Fiche de demande d'admission à Logi'Jeunes**

S. VR. SO.

FICHE CANDIDAT LOGI' JEUNES

Date :

Travailleur social de permanence :

Orienté par :

- **Demande directe :**
- **Partenaire :**

Etat civil du jeune

Nom, Prénom : Sexe :

Date de naissance : Age :

N° de téléphone : Nationalité :

Situation socioprofessionnelle

Niveau d'études :

Formations suivies :

Situation professionnelle ou projet professionnel :

Ressources :

	Type de ressources	Montant				
	Assedic (à préciser)			actuel		à venir
	Formation rémunérée :			actuel		à venir
	RSA :			actuel		à venir
	Self contrat (contrat d'autonomie) :			actuel		à venir
	Autres			actuel		à venir
	Aucune			actuel		à venir

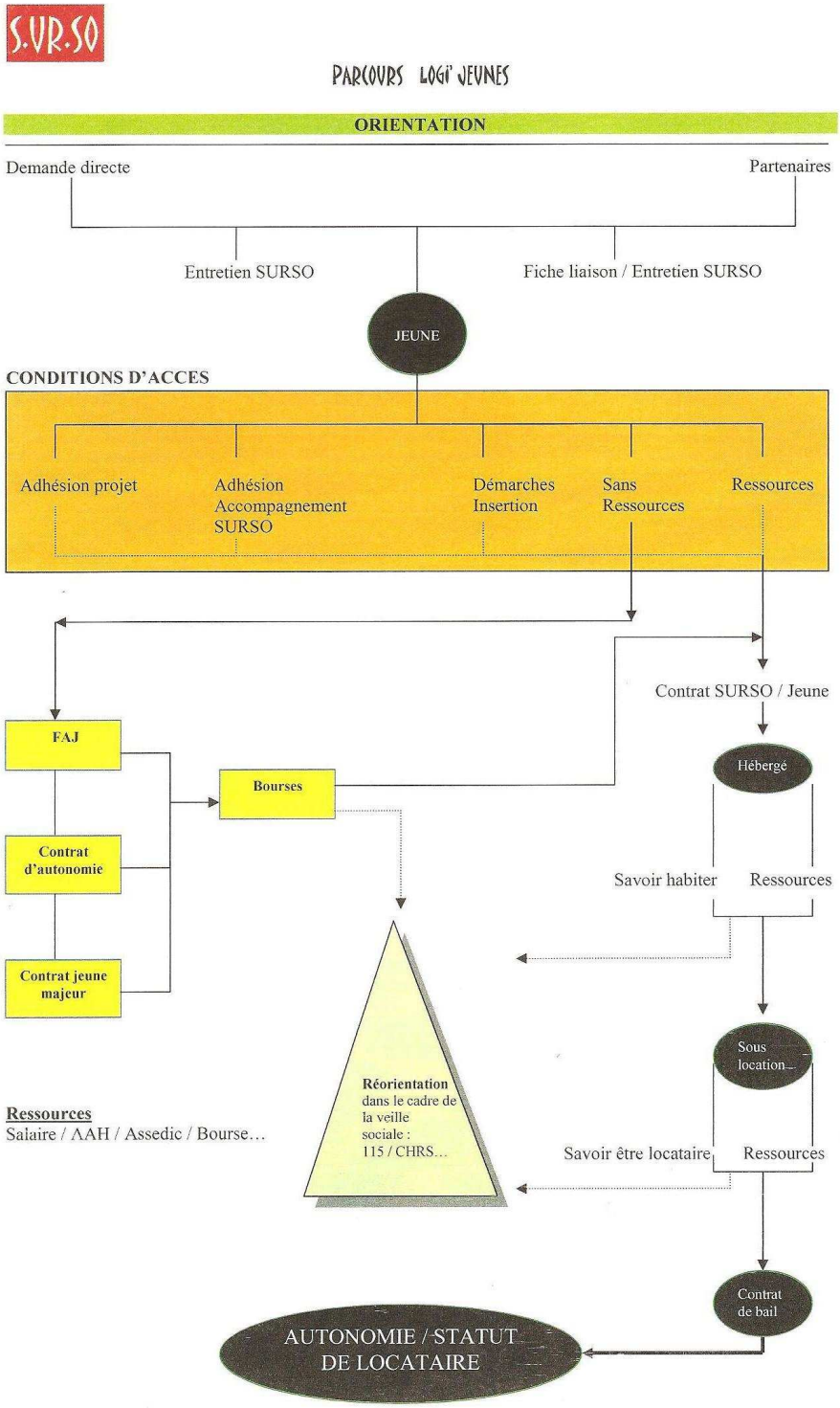
Motivation de l'orientation

Situation au regard de l'hébergement :

Motif de l'orientation

Avis de la commission du :

Annexe 12 : **Document synthétique présentant le parcours proposé aux jeunes**



Annexe 13 : **Budget prévisionnel de S. UR. SO pour 2010**

ANNEXE 1

CADRE NORMALISE DE PRESENTATION DU BUDGET PREVISIONNEL D'UN ETABLISSEMENT ET SERVICE SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL RELEVANT DU I DE L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES

	GROUPE I : DEPENSES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
ACHATS								
601	Achats stockés de matières premières et de fournitures	6619	7134	8024		8024	8024	8024
602	Achats stockés - autres approvisionnements	11422	4806	5628		5628	5628	5628
603	Variation des stocks					0	0	0
606	Achats non stockés de matières et fournitures	3960	12274	4428	1500	5928	5928	5928
607	Achats de marchandise					0	0	0
709	Rabais, remises, ristournes accordés par l'établissement					0	0	0
713	Variations des stocks, en cours de production, produits (en dépenses)					0	0	0
							0	
SERVICES EXTERIEURS							0	
6111	Sous-traitance: prestations à caractère médical					0	0	0
6112	Sous-traitance: prestations à caractère médico-social					0	0	0
							0	
AUTRES SERVICES EXTERIEURS							0	
6241	Transports de biens					0	0	0
6242	Transports d'usagers	1522	1671	1800		1800	1800	1800
6247	Transports collectifs du personnel					0	0	0
6248	Transports divers					0	0	0
625	Déplacements, missions et réceptions	4077	3212	3980	3000	6980	6980	6980
626	Frais postaux et frais de télécommunications	6563	6875	7430		7430	7430	7430
6281	Prestations de blanchissage à l'extérieur					0	0	0
6282	Prestations d'alimentation à l'extérieur					0	0	0
6283	Prestations de nettoyage à l'extérieur					0	0	0
6284	Prestations d'informatique à l'extérieur					0	0	0
6287	Remboursement de frais	2917	4179	3500		3500	3500	3500
6288	Autres prestations	117280	62217	4030		4030	4030	4030
							0	
	TOTAL GROUPE I	**154360**	**102368**	**38820**	**4500**	**43320**	43320	**43320**

	GROUPE II : DEPENSES AFFERENTES AU PERSONNEL	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)	(7)
621	Personnel extérieur à l'établissement	9286	6020	3000		3000	3000	3000
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	8126	8826	9000	6600	15600	15600	15600
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts)	7033	8688	15341	3556	18897	18897	18897
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes)	7324	8276	10464	2370	12834	12834	12834
641	Rémunération du personnel non médical	214339	233331	208766	53375	262141	262141	262141
642	Rémunération du personnel médical						0	
645	Charges de sécurité sociale et de prévoyance	74369	91618	96640	26222	122862	122862	122862
646	Personnes handicapées					0	0	0
647	Autres charges sociales	1764	1092			0	0	0
648	Autres charges de personnel	11627	6852	6000		6000	6000	6000
						0	0	0
							0	
	TOTAL GROUPE II	**333868**	**364703**	**349211**	**92123**	**441334**	441334	**441334**

		Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)	(7)
651	Redevances pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs similaires					0	0	0
654	Pertes sur créances irrécouvrables					0	0	0
655	Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun *(établissements privés)*					0	0	0
657	Subventions					0	0	0
658	Charges diverses de gestion courante				4000	4000	4000	4000
CHARGES FINANCIERES							0	
66	Charges financières	1719	1558	1910		1910	1910	1910
							0	
CHARGES EXCEPTIONNELLES							0	
671	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		3734			0	0	0
673	Charges sur exercices antérieurs					0	0	0
675	Valeurs comptables des éléments d'actif cédés					0	0	0
678	Autres charges exceptionnelles					0	0	0
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS							0	
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	11734	12568	12000		12000	12000	12000
6812	Dotations aux amortissements des charges d'exploitation à répartir					0	0	0
6815	Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation					0	0	0
6816	Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations incorporelles et corporelles						0	
6817	Dotations aux provisions pour dépréciation des actifs circulants					0	0	0
686	Dotations aux amortissements et aux provisions - charges financières					0	0	0
687	Dotations aux amortissements et aux provisions - charges exceptionnelles					0	0	0
68741	*dotations à la provision réglementée destinée à renforcer les capitaux propres (établissements publics), réserve de trésorerie (établissements privés)*					0	0	0
68748	*dotations aux provisions réglementées: réserves des plus values nettes (établissements privés)*					0	0	0
689	engagements réalisés sur ressources affectées (établissements privés)					0	0	0
	TOTAL GROUPE III	**58050**	**71011**	**64050**	**83050**	**147100**	147100	**147100**
	TOTAL GENERAL (GROUPE I + GROUPE II + GROUPE III)	**546278**	**538082**	**452081**	**179673**	**631754**	631754	**631754**

		RAN n-2	RAN n-1		Report à nouveau n			
002	Déficit de la section d'exploitation reporté							
	TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION	**554168**	**546008**	**452081**	**179673**	**631754**	**631754**	**631754**

CADRE NORMALISE DE PRESENTATION DU BUDGET PREVISIONNEL D'UN ETABLISSEMENT ET SERVICE SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL RELEVANT DU I DE L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES

	GROUPE I : PRODUITS DE LA TARIFICATION ET ASSIMILES	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Recettes autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
731	Produits de la tarification relevant du I de l'article L 312-1 du CASF							
732	Forfaits journaliers (loi du 19 janvier 1983)							
734	Tarif dépendance							
736	Tarif soins (EHPAD)							
737	Produits des prestations non prises en compte dans les tarifs journaliers soins							
	TOTAL GROUPE I							

	GROUPE II : AUTRES PRODUITS RELATIFS A L'EXPLOITATION	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Recettes autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
70	Produits	46080	29940	16800		16800	16800	16800
71	Production stockée					0	0	0
72	Production immobilisée					0	0	0
74	Subventions d'exploitation et participations	372742	396523	401729	124923	526652	526652	526652
75	Autres produits de gestion courante	4522	5711	4780	54750	59530	59530	59530
603	Variation des stocks (en recettes)					0	0	0
609	Rabais, remises et ristournes obtenus sur achats					0	0	0
619	Rabais, remises et ristournes obtenus sur services extérieurs					0	0	0
629	Rabais, remises et ristournes obtenus sur autres services extérieurs					0	0	0
6419	Remboursements sur rémunérations du personnel non médical					0	0	0
6429	Remboursements sur rémunérations du personnel médical					0	0	0
6489	Fonds de compensation des cessations anticipées d'activité					0	0	0
6611	Intérêts des emprunts et dettes (en recettes)					0	0	0
	TOTAL GROUPE II	**423344**	**432174**	**423309**	**179673**	**602982**	602982	**602982**

	GROUPE III : PRODUITS FINANCIERS ET PRODUITS NON ENCAISSABLES	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Recettes autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
76	Produits financiers	4212	1325			0	0	0
PRODUITS EXCEPTIONNELS							0	
771	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	927				0	0	0
773	Produits sur exercices antérieurs					0	0	0
775	Produits de cessions d'éléments d'actif					0	0	0
777	Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	6501	6891	6501		6501	6501	6501
778	Autres produits exceptionnels	243	2067	304		304	304	304
AUTRES PRODUITS							0	
78	Reprises sur amortissements et provisions					0	0	0
78741	*dont reprises sur provision réglementée destinée à renforcer les capitaux propres(établissements publics)réserve de trésorerie (établissements privés)*					0	0	0
78746	*dont reprises sur provisions réglementées: réserves des plus values nettes (établissements privés)*					0	0	0
789	reprises des ressources non utilisées des exercices antérieurs (établissements privés)						0	
79	Transfert de charges	118941	103551	21967		21967	21967	21967
	TOTAL GROUPE III	**130824**	**113834**	**28772**	**0**	**28772**	28772	**28772**
	TOTAL GENERAL (GROUPE I + GROUPE II + GROUPE III)	**554168**	**546008**	**452081**	**179673**	**631754**	631754	**631754**

		RAN n-2	RAN n-1		Report à nouveau n			
002	Excédent de la section d'exploitation reporté	7890	7926					
	TOTAL RECETTES D'EXPLOITATION	**554168**	**546008**	**452081**	**179673**	**631754**	**631754**	**631754**

Annexe 14 : **Protocole d'évaluation de l'action Logi'Jeunes**

Objectif détaillé du projet	Les objectifs du projet sont les suivants :
	- accompagner la phase d'urgence avec un soutien spécifique pour l'élaboration des moyens permettant l'accès à un logement / permettre une première phase d'ancrage social pour des jeunes en rupture
	- faciliter l'accès au logement, dans un dispositif de « bail glissant », par la sous-location, jusqu'à l'accès au contrat de location
	- faciliter le maintien en logement par un accompagnement social visant le développement de compétences de vie en logement. Plus particulièrement, l'expérimentation a pour finalité de développer les compétences des jeunes pour l'accès et le maintien en logement, pendant la phase d'hébergement temporaire, dès que le jeune a des perspectives d'accès à des ressources (contrat d'autonomie, formation rémunérée, emploi,…) :
	  - savoir chercher un logement
	  - savoir être locataire
	  - savoir habiter et co-habiter

Description du protocole d'évaluation retenu	Le protocole d'évaluation dont nous proposons la mise en œuvre se fixe pour objectifs d'étudier les conditions de mise en oeuvre du projet ainsi que les effets du programme sur les bénéficiaires. La démarche d'évaluation accompagnera l'ensemble du projet. Attendu la taille du groupe de bénéficiaires, mais également la nature particulièrement novatrice du projet (nous le développerons plus bas), **nous proposons la mise en œuvre d'une évaluation approfondie centrée sur une approche qualitative**. La démarche d'évaluation proposée consistera à rendre compte de la dynamique engendrée par l'expérimentation sur les bénéficiaires, notamment en terme de développement de compétences, et d'amélioration de leur situation objective par rapport au logement.

Nous proposons l'étude de deux dimensions en nous appuyant sur différents outils et démarches.

Préalable - Etude approfondie des objectifs et des moyens de l'expérimentation

- étude du programme et des documents permettant la définition du projet
- organisation de trois séances de travail réunissant l'ensemble des acteurs et des partenaires du projet afin de s'assurer de la lisibilité des objectifs et de la définition du problème. Cette séance débouchera sur la rédaction d'un compte-rendu transmis et validé par les participants.

Dimension 01 - Suivi de la mise en œuvre et des moyens déployés

Tout au long des étapes du projet, il s'agira d'étudier si les moyens mis en œuvre correspondent effectivement à ceux prévus, et surtout d'étudier les procédures de travail déployées.

L'évaluation s'appuiera sur la constitution d'une base de donnée (dans le respect des principes légaux, et déontologiques) intégrant à la fois une dimension individuelle et longitudinale.
Au préalable il conviendra de faire le point sur les dispositifs d'information actuellement mis en place par la structure porteuse du projet. Sur cette base nous proposons un ensemble d'indicateurs et de procédures.

La base de données utilisée pour l'évaluation sera alimentée par le biais de fiches individuelles de suivi des bénéficiaires (cf. dimension 02) et de fiches d'intervention (ressources humaines, modalités d'intervention, …).

Dimension 02 - Evaluation des impacts de l'expérimentation sur les bénéficiaires

Etude statistique de la situation des bénéficiaires lors de l'entrée dans le dispositif expérimental. Il s'agira de mieux comprendre la situation sociale des *entrants,* notamment, à partir d'une série d'indicateurs sociodémographiques. Ces indicateurs seront renseignés dans la base de données présentée plus haut.

	Entretiens individuels semi directifs avec les bénéficiaires : des entretiens semi directifs réalisés auprès d'une cohorte significative de bénéficiaires (au nombre de 15) de l'entrée et la sortie du dispositif permettront de reconstruire des *trajectoires* et plus particulièrement d'identifier les modifications de comportement et de représentation, ainsi que les difficultés rencontrées. **Réalisation d'un questionnaires d'évaluation de l'acquisition de compétence (*scorage*) :** tous les six mois et durant l'ensemble de la démarche les bénéficiaires seront consultés sur la base d'un questionnaire permettant d'évaluer l'acquisition de différentes compétences (sur la base d'une échelle d'attitude). Ces questionnaires à visée *qualitative* (de part ses indicateurs) feront l'objet d'un traitement *statistique*. **Réalisation d'observations de type « ethnographique » :** nous proposons la réalisation d'une série d'observations des bénéficiaires et de l'accompagnement dans le dispositif. Ces observations seront réalisées dans le cadre du service d'accueil et d'orientation pour personnes sans résidence stable ou encore lors des ateliers collectifs « logement ». 10 séances de trois heures chacune seront réalisées tout au long du projet.
Indicateurs quantitatifs pressentis	**Caractéristiques des entrants dans le dispositif :** - indicateurs sociodémographiques - ancienneté dans un dispositif d'accompagnement social - parcours hébergement - situation professionnelle - revenus - situation au regard du logement **Indicateurs d'impact :** - taux de réussite du passage à chaque étape - délais pour atteindre chaque étape - score réalisé par compétence - évolution du score par individu - type de logement à la sortie

	Indicateurs d'impact intermédiaires : - temps de travail alloué par bénéficiaire - évolution des modalités d'hébergement - type d'accompagnement - outils mis en œuvre - Implication effective des bénéficiaires (assiduité, participation, …)
Indicateurs qualitatifs pressentis	**Acquisition des compétences :** **En fin d'étape 1 (phase de diagnostic partagé) pour accéder à l'étape 2 (accompagnement du projet d'accès au logement) :** a. avoir adhéré à l'accompagnement proposé b. avoir construit un projet d'accès au logement **En fin de l'étape 2 pour accéder à l'étape 3 (accès au logement dans le cadre d'un bail glissant avec un premier contrat = hébergement temporaire (ALT) :** a. avoir trouvé un logement adapté aux ressources et au projet b. s'être engagé activement dans les démarches : - présence aux rencontres avec les travailleurs sociaux - participation à l'atelier et aux démarches collectives **En fin de l'étape 3 pour accéder à l'étape 4 (contrat de sous-location) :** a. savoir habiter - savoir investir son logement (aménagement, entretien) - savoir organiser sa vie quotidienne dans le logement (rythme de vie, intendance,…) b. savoir co-habiter - respecter la vie de l'immeuble (règlement intérieur) et du quartier - respecter le voisinage et si possible être attentif aux solidarités de voisinage **En fin de l'étape 4 pour accéder à l'étape 5 (contrat de location) :** a. savoir être locataire - savoir gérer son budget (notamment lié au logement) - payer régulièrement son loyer et les charges - savoir établir de bonnes relations avec le propriétaire

	- savoir évaluer ce qui relève des charges locatives et des charges du propriétaire **Trajectoire d'accompagnement :** - ressenti - reconstruction de *trajectoires* - identification des modifications de comportement - difficultés rencontrées

L'équipe d'évaluation	L'équipe d'évaluation est mobilisée en externe. Il a été privilégié des structures locales, pour **leur proximité** qui favorise un suivi constant et approfondi de la mise en œuvre du projet. Des structures, qui par ailleurs disposent **d'une expertise du territoire** d'intervention. L'équipe d'évaluation est composée **d'intervenants de l'Institut Supérieur Social de Mulhouse**, site coordinateur de la Plate-Forme Régionale de Recherche : Action Sociale et Formation (Pôle Ressources – DGAS), en partenariat avec l'Université de Strasbourg, et **également d'intervenants du laboratoire CNRS Cultures et Sociétés en Europe**.
Description sommaire de ses références dans le domaine de l'évaluation	**Le Laboratoire Cultures et Sociétés en Europe** développe de nombreuses études et recherches en matière d'action, d'intervention et de formation sociales. Il est ainsi engagé dans des partenariats avec une multiplicité d'acteurs du champ social. Si cet intérêt marqué pour les problématiques en lien avec le travail social est le fait d'une pluralité de chercheurs membres du laboratoire, il est particulièrement visible dans les activités d'étude, de recherche et de formation des enseignants-chercheurs qui composent le Centre d'Etude et de Recherche sur l'Intervention Sociale (CERIS). En effet, ces derniers sont pour la plupart membres du Laboratoire Cultures et Sociétés en Europe. Cette structuration permet d'élargir les problématiques de l'intervention sociale grâce à l'apport d'autres perspectives, thématiques et disciplines. **L'Institut Supérieur Social de Mulhouse (ISSM)** soutient localement le secteur professionnel médico-social dans la construction de diagnostic et d'évaluation permettant l'amélioration des modalités de prise en charge. Dans un souci d'articuler formation et recherche, l'ISSM conduit à la demande des

et la composition de l'équipe	institutions et collectivités territoriales des recherche-action portant plus particulièrement sur les publics accompagnés ou les modalités d'intervention. Il s'agit d'accompagner les professionnels dans la production de connaissances et la construction d'une réflexion sur leurs modalités d'intervention. Les domaines d'intervention privilégiés portent sur les publics en situation de fragilité sociale, notamment les personnes en situation de grande exclusion et la situation des personnes âgées en situation de précarité. **L'équipe d'évaluation du projet est composée de** : - **Nicolas AMADIO** : **coordinateur de l'évaluation du projet** – Docteur en sociologie à l'Université de Strasbourg – Centre d'Etude et de Recherche sur l'Intervention Sociale – Laboratoire Cultures et Sociétés en Europe **- Sébastien DAMBRA** (co-coordinateur) - Cadre Pédagogique ISSM – Chargé des formations supérieures – Coordinateur régionale de la Plate-forme : Recherche, Action Sociale et Formation. **- Cyril VILLET** – Cadre Pédagogique ISSM