



**DÉVELOPPER UNE SYNERGIE ENTRE  
TRAVAILLEURS, BÉNÉVOLES ET SALARIÉS POUR  
ACCOMPAGNER L'EXERCICE DE LA CITOYENNETÉ  
DES USAGERS EN MAISON RELAIS**

*Tanguy DE LA MAIRIEU*

2015

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné durant ces 30 mois de formation :

- ceux qui m'ont soutenu, encouragé et avec qui j'ai franchi toutes ces étapes fructueuses : ma famille, mes amis, mes collègues de formation
- ceux qui m'ont aidé par leurs conseils et la relecture de ce mémoire : Louise, Oriane, Servane et mes parents,
- ceux qui m'ont guidé durant cette formation, jusqu'à cette étape ultime : les professionnels, et en particulier Agnès RAGOT et Thierry ARNOLD

---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Présentation du dispositif maisons relais de la cité Saint-Jean et de son champ d'intervention.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 La situation des personnes accueillies en maison relais.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Les personnes orientées vers les maisons relais.....	5
1.1.2 Le cadre législatif et les outils mis en place en France et en Europe .....	8
1.1.3 L'approche territoriale du dispositif maison relais .....	10
1.1.4 L'évolution du dispositif .....	12
<b>1.2 L'Association des Cités du Secours Catholique.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Le Secours Catholique .....	13
1.2.2 L'Association des Cités du Secours Catholique, une association en quête d'identité .....	14
<b>1.3 La Cité Saint-Jean .....</b>	<b>19</b>
1.3.1 Les résidents de la Cité .....	20
1.3.2 Le personnel .....	20
1.3.3 Le positionnement par rapport aux politiques publiques .....	21
1.3.4 Le management de la Cité .....	21
1.3.5 La communication .....	22
1.3.6 La gestion des ressources humaines. ....	22
1.3.7 Les partenariats.....	22
1.3.8 La situation immobilière et logistique des maisons relais.....	23
1.3.9 La maison relais Jean Rodhain .....	23
<b>2 L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA CITOYENNETÉ DES RÉSIDENTS EN MAISON RELAIS .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Désocialisation et citoyenneté, deux processus qui se confrontent.....</b>	<b>27</b>
2.1.1 Le processus de désocialisation.....	27
2.1.2 La rencontre avec les dispositifs d'aide publique .....	29
2.1.3 Le défi d'un accompagnement vers et dans la citoyenneté.....	31
<b>2.2 État des lieux de la citoyenneté dans la Cité Saint-Jean.....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Des moyens conséquents pour favoriser l'exercice de la citoyenneté des résidents .....	33

2.2.2	Face aux besoins des résidents, des moyens encore insuffisants .....	35
<b>2.3</b>	<b>Les attentes des résidents, des salariés et des bénévoles.....</b>	<b>36</b>
2.3.1	Les attentes des résidents exprimés à travers les outils de la loi 2002-2 .....	36
2.3.2	Le recours nécessaire au diagnostic partagé .....	38
<b>2.4</b>	<b>Le bénévolat de proximité, complémentaire du travail social .....</b>	<b>40</b>
2.4.1	La limite du schéma actuel, basé sur le développement de la participation interne et la relation résidents- salariés.....	40
2.4.2	Un nouveau schéma basé sur le développement des réseaux du résident-citoyen .....	41
2.4.3	Le bénévolat, une passerelle entre l'institution et la cité.....	42
2.4.4	L'évolution du bénévolat dans l'action sociale.....	47
2.4.5	La complémentarité entre bénévoles et salariés à l'épreuve des faits.....	49
2.4.6	Le bénévole, un acteur parmi d'autres auprès du résident de maison relais ..	51
	Conclusion.....	51
<b>3</b>	<b>DÉVELOPPER UNE SYNERGIE ENTRE RÉSIDENTS, SALARIÉS ET BÉNÉVOLES POUR ACCOMPAGNER LES RÉSIDENTS VERS ET DANS LEUR CITOYENNETÉ .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Du diagnostic au projet .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Présentation du plan d'action .....</b>	<b>56</b>
3.2.1	Méthodologie .....	56
3.2.2	Présentation des fiches d'action.....	59
<b>3.3</b>	<b>Évaluation du projet .....</b>	<b>70</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>I</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>IV</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH	Allocation aux Adultes Handicapés
ACSC	Association des Cités du Secours Catholique
ALUR	Accès au Logement et un Urbanisme Rénové
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services sociaux et Médico-sociaux
AVDL	Accompagnement Vers et Dans le Logement
CAVA	Centre d'Adaptation à la Vie Active
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CCPA	Conseil Consultatif des Personnes Accueillies
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
CPOM	Convention Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens
CSTS	Conseil Supérieur du Travail Social
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DALO	Droit Au LOgement
DIHAL	Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
DRIHL	Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement
DUER	Document Unique d'Évaluation des Risques
ETP	Équivalent Temps Plein
FEANTSA	Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
ISE	Intervenant Socio-Educatif
MOC	Méthode Ouverte de Coordination en matière de protection sociale et d'inclusion sociale
PDAHLPD	Plan Départemental d'Action pour l'Hébergement et le Logement des Personnes Défavorisées
PPPIS	Plan Pluriannuel contre la Pauvreté et pour l'Inclusion Sociale
RSA	Revenu de Solidarité Active
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SIAO	Service Intégré d'Accueil et d'Orientation
UNIOPSS	Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

Dans son introduction, la circulaire du 12 décembre 2002 relative aux maisons relais se donne pour but « *d'engager le développement d'une offre alternative de logement pour des personnes en situation de grande exclusion. Elle doit leur permettre une réadaptation à la vie sociale dans un environnement chaleureux et convivial, dans la perspective de leur faire retrouver tous les aspects de la citoyenneté.*<sup>1</sup> »

La citoyenneté, dont nous analyserons les différentes dimensions dans la deuxième partie de ce mémoire, est donc mise au premier plan de ce projet récent de logement accompagné. Ce nouveau type de structure, hors du champ de l'hébergement, sans pour autant être un logement de droit commun, est conçu comme un point de relais : d'une part stabilisant pour l'individu par son caractère durable, d'autre part accompagnant vers une citoyenneté effective des résidents, par les conditions réunies d'une vie en collectif, et la présence d'un professionnel "à demeure".

C'est en partant de ce constat et au regard de l'histoire singulière de la Cité Saint-Jean, née avec le dispositif maison relais / pension de famille<sup>2</sup>, que la piste du recours au bénévolat en complément du travail social est explorée dans ce mémoire, avec un objectif permanent : pousser plus loin la mission d'accompagnement vers la citoyenneté confiée au dispositif. La première partie permettra de découvrir la Cité Saint-Jean, qui articule un dispositif de sept maisons relais, au sein de l'Association des Cités du Secours Catholique (ACSC). Ces maisons, réparties sur plusieurs arrondissements parisiens, ont pour particularité de se rassembler autour d'un projet d'établissement commun. Outre ces sept maisons relais, figurent dans la Cité une résidence sociale "classique" et depuis peu un centre d'hébergement et de stabilisation.

Les problématiques d'accompagnement portées par ces 3 types d'établissements sont différentes étant donnés les publics accueillis et de la nature des dispositifs. Ce mémoire portera donc sur les seules maisons relais et se penchera plus particulièrement sur l'une

---

<sup>1</sup> Circulaire DGAS/SDA no 2002-595 du 10 décembre 2002, relative aux maisons relais

<sup>2</sup> Le dispositif maisons relais/pension de famille désigne à travers deux appellations, une seule et même structure sociale. Même si le terme « Pension de famille » est celui retenu par la circulaire du 13 janvier 2012, dernière en date, je privilégie dans ce mémoire l'appellation maison relais. Deux raisons justifient ce choix :

- il s'agit du terme choisi officiellement par l'ACSC
- le terme "relais" peut être pris au sens d'un relais au quotidien pour le résident, entre l'institution et son environnement, la cité, le quartier. Il n'est donc plus question ici du lieu de vie transitoire envisagé parfois pour ce nouveau dispositif. Il permet au contraire de caractériser l'une des missions majeures qu'il se donne : l'accompagnement vers la cité, l'ouverture à l'extérieur.

d'entre elles, la maison Jean Rodhain, chaque structure ayant sa propre histoire, son propre environnement territorial et une configuration intérieure spécifique.

La deuxième partie sera consacrée à l'analyse des besoins et attentes des résidents dans le cadre de ces maisons relais, en particulier en matière d'exercice de leur citoyenneté. Elle permettra de présenter la pertinence du recours à la complémentarité salariés - bénévoles, compte tenu de la nature du dispositif et de la situation de la cité Saint-Jean.

Cette analyse me permettra dans un troisième temps de développer un plan d'action pour la maison relais Jean Rodhain, qui servira ici de structure pilote, en tenant compte de ses caractéristiques et de son territoire, dans le cadre structurant fixé par le projet d'établissement.

J'attire l'attention du lecteur sur l'ambiguïté que peut suggérer le titre : l'objectif ici est d' développer la citoyenneté en m'appuyant sur la complémentarité entre salariés et bénévoles, agissant en « résonance »<sup>3</sup> avec les usagers, résidents de la maison relais. C'est par l'association de ces trois acteurs, avec leurs spécificités que pourra se développer une véritable synergie au service de la citoyenneté des résidents.

En tant que directeur, ma mission consiste à mettre en perspective le projet décrit dans ce mémoire pour une maison relais en vue d'un déploiement des solutions préconisées sur l'ensemble des sept maisons, en tenant compte des spécificités de chacune et des mutualisations possibles.

---

<sup>3</sup> Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, Refonder le rapport aux personnes  
« Merci de ne plus nous appeler usagers »

# 1 Présentation du dispositif maisons relais de la cité Saint-Jean et de son champ d'intervention

## 1.1 La situation des personnes accueillies en maison relais

Dans un premier temps, nous regarderons qui sont les personnes auxquelles s'adresse le dispositif maison relais. Nous nous pencherons ensuite sur le cadre législatif mis en place en réponse aux besoins identifiés chez ces personnes, et sur les réponses apportées à leurs besoins par la société française au regard du territoire dans lequel elles se situent.

### 1.1.1 Les personnes orientées vers les maisons relais

Les personnes logeant en maison relais ont en commun d'avoir été identifiées par les dispositifs d'action sociale, comme subissant « *une situation d'isolement ou d'exclusion sociale lourde* »<sup>4</sup>. Auparavant, elles fréquentaient ou ont fréquenté « *de façon répétitive les structures d'hébergement provisoire* », et il est jugé nécessaire de leur apporter une aide durable pour l'accès à un logement<sup>5</sup> et l'acquisition d'une autonomie dans et à l'extérieur de ce logement.

#### A) Présentation du dispositif

Pour répondre à ce besoin, le dispositif décrit par la circulaire du 10 décembre 2002<sup>6</sup> est conçu pour être **un logement accompagné, pérenne** à la différence des résidences sociales classiques<sup>7</sup>, et vise à « *leur permettre une réadaptation à la vie sociale dans un environnement chaleureux et convivial* », dans des lieux dans lesquels elles pourront « *reconstituer des liens sociaux, culturels, affectifs et redevenir des citoyens insérés dans un quartier, dans une commune à la vie desquels ils peuvent participer* », incitées pour cela à faire appel aux services sociaux plutôt qu'à un accompagnement social *in situ*.

Pour atteindre cet objectif, le dispositif prévoit **des structures à taille humaine**, de 15 à 25 logements, sous la responsabilité d'un hôte, ou responsable de maison, dont la mission est en premier lieu « *d'être à l'écoute des pensionnaires en assurant une présence quotidienne auprès d'eux* ». L'accompagnement social et administratif ne fait pas partie de ses missions afin qu'il puisse se concentrer sur **l'animation de la structure et jouer un rôle de relais**

---

<sup>4</sup> Circulaire DGAS/SDA no 2002-595 du 10 décembre 2002, relative aux maisons relais

<sup>5</sup> Ces logements sont regroupés sous le vocable de logement accompagné, car entre le propriétaire et la personne logée, intervient un gestionnaire, représenté « à demeure » par au moins un professionnel du travail social.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Modalité de résidence sociale, la maison relais est régit par le Code de la Construction et de l'Habitation



pour les résidents, censés être suffisamment autonomes, en les incitant à recourir aux services sociaux de leur quartier.

**Le projet immobilier** est une dimension majeure du dispositif. La maison doit « *favoriser les relations de la vie quotidienne entre les résidents et avec les hôtes, il convient de la rapprocher le plus possible du mode de fonctionnement et de vie d'une maison ordinaire* ».

**La dimension partenariale du dispositif** est prépondérante, tant dans le montage du projet, qui s'inscrit dans le cadre du Plan départemental d'action pour l'hébergement et le logement des personnes défavorisées (PDAHLPD)<sup>8</sup>, et prend appui sur le trinôme constitué par l'État partenaire institutionnel financeur, le bailleur, partenaire immobilier et l'association gestionnaire. L'une des missions majeures du responsable de maison est « *d'organiser les liens avec l'environnement local de la maison [...] pour l'ouvrir au tissu social de proximité* ». En contrepartie de leur investissement, les partenaires bénéficient d'un contingent de logements qui leur sont « réservés », au regard de l'importance de leur apport financier.

Le recensement de ces besoins de logement et l'orientation des demandes vers les gestionnaires et les réservataires sont confiés par l'État au Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) de chaque département. Le gestionnaire et les réservataires se concertent pour l'attribution des logements lors d'une Commission d'admission.

**Le principe de mixité sociale** est aussi au cœur du dispositif ; les personnes accueillies « *devront présenter, autant que possible, des profils et des parcours suffisamment variés pour dynamiser la vie sociale interne à l'établissement et favoriser son ouverture sur l'extérieur* ».

#### B) Le profil des résidents d'une maison relais

L'accès à un logement de type maison relais nécessite d'avoir la citoyenneté française ou, pour les personnes étrangères, de disposer d'un titre de séjour régulier.

Fin 2013, ils sont un peu plus de 12 300 à vivre en maisons relais<sup>9\*\*</sup>, chiffre relativement faible, au regard des 141 500 personnes sans domicile<sup>10</sup> de la France métropolitaine.

D'après une enquête nationale du Cerema<sup>11</sup>, les résidents sont très majoritairement des adultes vivant seuls (92%), 70% des personnes logées sont des hommes. Plus d'une personne sur deux dépassent les 50 ans, conformément au schéma du dispositif. Mais des

---

<sup>8</sup> Les plans départementaux d'action pour l'hébergement et le logement des personnes défavorisées (PDAHLPD), nouvellement créés, sont issus de la loi n° 2014-366, dite ALUR, du 24 mars 2014 pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové,

<sup>9</sup> Fondation Abbé Pierre, *20<sup>e</sup> rapport sur l'état du mal-logement en France 2015*,

<sup>10</sup> INSEE, Portrait social, novembre 2014. Ce chiffre comptabilise les personnes ayant utilisé au moins une fois les services d'hébergement ou de restauration dans les agglomérations de 20 000 habitants ou plus, 8 000 sans-domicile des communes rurales et des petites agglomérations et les 22 500 personnes en centres d'accueil pour demandeurs d'asile.

<sup>11</sup> Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), Étude-bilan pour la Dihal, la DGCS, et la DHUP, décembre 2014, *Les pensions de famille et résidences accueil : du modèle aux réalités d'aujourd'hui*.

familles monoparentales sont également présentes, voire à la marge, des couples, marquant une évolution tolérée par rapport au schéma d'origine.

Parmi les difficultés de cette population, les troubles psychiques (38%) ou les addictions (39%) sont récurrents.

Il en résulte qu'une personne sur trois est sous le régime de la curatelle (32%). Seuls 10 % des personnes travaillent, souvent à temps partiel, ou dans des structures d'insertion, 15% sont en recherche d'emploi. 68% des adultes sont sans activité, dont 12% à la retraite. L'Allocation pour Adultes Handicapés (AAH) est la première ressource financière de ces personnes (47%), devant le Revenu de Solidarité Active (RSA) à 26%.

#### C) Le parcours résidentiel de ces personnes

Selon le Cerema, les habitants de ces structures ont connu des parcours très variés ponctués par des « ruptures affectives, familiales et/ou professionnelles, des troubles psychologiques ou addictions conduisant à des parcours d'errance ». L'habitat indigne ou le passage par la prison marquent aussi ces parcours.

Pourtant, 76% de ces personnes ont déjà été locataires ou propriétaires d'un logement. Parmi elles, 38% ont dû le quitter pour des raisons financières ou de mauvaise gestion, 25% à la suite d'une rupture conjugale ou d'un décès, et enfin 13 % à la suite d'une hospitalisation, ce qui révèle l'incidence des problématiques de santé dans ces parcours. Mais avant d'arriver en maison relais, 44% des résidents sont passés par un hébergement ou un logement transitoire<sup>12</sup>. D'autres ont pu se faire héberger par leur entourage. Enfin, 6% indiquent venir directement de la rue.

#### D) Un public en évolution

Aujourd'hui, on constate une évolution vers la prise en compte de nouveaux publics: jeunes, personnes vieillissantes, familles avec enfants, voire couples. Ces publics ont en commun avec la population visée à l'origine « une même précarité sociale », une souffrance liée à l'isolement. La maison relais s'avère dès lors pour eux une réponse adaptée<sup>13</sup>.

Pour autant, « la maison relais ne doit pas être une solution par défaut d'offre spécifique (CHRS, foyer maternel...) ou de logement ordinaire. », situation récurrente avec un système d'orientation encore en rodage, où le SIAO ne peut pas toujours jouer son rôle<sup>14</sup>.

En 2006, un programme de résidence accueil, a été mis en place sur le modèle des maisons relais<sup>15</sup>, pour les personnes en situation de précarité avec un handicap psychique. Les parcours de ces personnes sont autant de sources de fragilités qui vont se concentrer et se confronter sur un même lieu de vie. Le temps passé sans hébergement ou logement

---

<sup>12</sup> Cerema, *ibid.*

<sup>13</sup> DGAS Ville et Habitat – Evaluation nationale du dispositif maisons relais, rapport final 2008, page 82

<sup>14</sup> Ce point sera développé dans le chapitre 1.1.3.

<sup>15</sup> Note d'information DGAS/PIA/PHAN no 2006-523 du 16 novembre 2006

stable renforce cette précarité. La maison relais est donc "condamnée" à s'ouvrir sur son environnement si elle veut accomplir sa mission rappelée en introduction et permettre à ses habitants de se recréer une place dans la cité, en tant que citoyen.

### 1.1.2 Le cadre législatif et les outils mis en place en France et en Europe

#### A) Le cadre législatif et les outils en France

Le dispositif maison relais/pension de famille s'inscrit dans un contexte législatif sur le logement et l'hébergement, riche et en constante évolution :

En 1990, la loi Besson<sup>16</sup> a instauré ainsi un droit fondamental au logement pour tous, devenu opposable en 2007, avec la loi DALO<sup>17</sup>. La loi Besson a en outre mis en place le fonds de solidarité pour le logement (FSL) pour les personnes en difficulté financière et a créé au niveau territorial les plans départementaux d'aide au logement, remplacés depuis 2014 par les PDAHLPD.

Expérimentées dès 1997, puis instaurées comme dispositif public avec la circulaire du 10 décembre 2002, les maisons relais voient leur développement généralisé à l'ensemble du territoire national. Depuis, le dispositif a acquis une véritable reconnaissance dans le champ du logement adapté et plusieurs lois et circulaires successives ont mis l'accent sur son développement. En 2008, l'État a lancé le Grand chantier prioritaire 2008-2012 pour l'hébergement et l'accès au logement des personnes sans-abri dans lequel il confirme ce développement. Le « logement d'abord » est devenu en 2009 un axe stratégique majeur visant une « *refondation de la politique d'hébergement et d'accès au logement* »<sup>18</sup>. L'objectif affiché est désormais de favoriser « *l'accès direct à un logement pérenne, adapté et avec un accompagnement social chaque fois que nécessaire. L'accès au logement peut légitimement être considéré, comme un point de départ, et non d'arrivée, d'un parcours d'insertion* ». <sup>19</sup>

Pour éclairer la dynamique dans laquelle s'inscrit le dispositif, notons ici la concomitance de la circulaire de 2002 avec le vote quelques mois plus tôt de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, plaçant l'usager au cœur de l'action sociale et médico-sociale. Ces deux textes s'inscrivent dans un même mouvement de promotion de la citoyenneté des usagers, dans

---

<sup>16</sup> Loi n° 90-449 dite Besson du 31 mai 1990

<sup>17</sup> La loi n° 2007-290, dite DALO, du 5 mars 2007, institue le droit au logement opposable, dans la continuité des lois de 1990 et de 1998, reconnaît « le droit à un logement décent et indépendant [...] garanti à toute personne [...] qui n'est pas en mesure d'y accéder par ses propres moyens ou de s'y maintenir ».

<sup>18</sup> Stratégie nationale 2009-2012 « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement ». 10 novembre 2009

<sup>19</sup> Circulaire cabinet no 2012-04 du 13 janvier 2012 relative à la mise en œuvre opérationnelle du logement d'abord

le prolongement logique de la loi d'orientation du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions. Il faut également relever, la même année, le vote de la loi Vaillant<sup>20</sup> visant notamment à développer la participation des habitants à la vie locale.

Le dispositif des maisons relais s'inscrit dans le cadre du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH) (R. 353 et suivants) et est de ce fait en dehors du périmètre de la loi 2002-2 relevant du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Néanmoins, le recours aux outils élaborés par cette loi<sup>21</sup> sont encouragés, notamment en Ile-de-France par la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement (DRIHL). Ils sont progressivement mis en place, notamment à la cité Saint-Jean, mon terrain d'étude.

Au-delà du cadre législatif, dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques touchant tous les dispositifs, l'État incite les associations gestionnaires d'établissements sociaux à une meilleure maîtrise de leurs coûts de fonctionnement via la convergence tarifaire et à anticiper les mutations de leur organisation en mettant en place une Gestion prévisionnelle de leurs emplois et compétences (GPEC). Pour les accompagner dans cette rationalisation, il encourage la signature de conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens (CPOM).

## B) Le cadre européen

Étant donné les fortes disparités entre les pays membres en matière de politique sociale notamment de lutte contre la pauvreté, l'Union européenne a opté, lors du Conseil de Lisbonne de 2000, pour la mise en place de la méthode ouverte de coordination (MOC), afin de favoriser une coordination des politiques sociales de ses membres sur une base volontariste, non contraignante, et identifier et promouvoir au final les politiques et dispositifs les plus performants<sup>22</sup>. Cette coordination se veut ouverte « *verticalement dans une gouvernance multiniveaux*<sup>23</sup>, et *horizontalement, avec la participation en particulier de la société civile.* »<sup>24</sup> C'est dans ce contexte qu'est né le projet interassociatif, aboutissant à la création du Conseil Consultatif des Personnes Accueillies (CCPA)<sup>25</sup>, en 2010.

---

<sup>20</sup> Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité

<sup>21</sup> Les sept outils mis en place par la loi 2002-2 pour permettre aux usagers l'exercice de leurs droits sont : le livret d'accueil, la charte des droits et libertés, le règlement de fonctionnement, un conciliateur, le conseil de la vie sociale (CVS), le projet d'établissement, le contrat de séjour (et le projet personnalisé qui lui est annexé)

<sup>22</sup> Le renforcement de la méthode ouverte de coordination en matière de protection et d'inclusion sociale, vu sur le site <http://eur-lex.europa.eu/>

<sup>23</sup> Européen, national, infranational.

<sup>24</sup> KERSCHEN N., 2014, Actualités Sociales Hebdomadaires: 19 janvier 2014, n°2863

<sup>25</sup> GUIDICELLI Marie, CHAUFFAUT Delphine, 2012, *La participation des bénéficiaires de l'action sociale aux politiques : l'expérience de l'Armée du salut*, Informations sociales 4/2012 n° 172, p. 78

Suivant la même dynamique, regardons les expériences du « Logement d'abord » au niveau européen, à travers un rapport de la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal).<sup>26</sup>

Les premières expériences de ce qui est communément appelé le *Housing first* viennent des Etats-Unis au début des années 90. Trois dimensions sont présentes dès l'origine : « le logement comme pré-requis » ; « *l'utilisateur placé au centre des dispositifs (libre choix de recourir ou non au service, "normalisation" de la perception de l'individu comme membre de la communauté, locataire, citoyen)* » ; « *des services extrêmement flexibles* ».

Plusieurs modèles se sont ensuite développés en Europe, différant suivant les cultures, les politiques sociales et les moyens existants, notamment immobiliers, avec une constante néanmoins : « *la temporalité proposée, de l'illimité, du permanent, du très long. Ou bien, quoiqu'il en soit, l'assurance de s'adapter au rythme de la personne.* »

Le rapport, citant Bill Edgar, relève aussi une « *tendance générale au passage des approches centrées sur l'endroit aux dispositions centrées sur la personne, c'est-à-dire un passage du logement accompagné à l'accompagnement au logement.* ». L'offre de logement en diffus, avec « *un accompagnement découplé du lieu de résidence* » tend ainsi à se développer, tout comme l'accompagnement vers et dans le logement (AVDL).<sup>27</sup>

Notons ici dans la présentation de la vision britannique, proche à cet égard de la vision française, la volonté d'un accompagnement « *interdisciplinaire, appuyé sur les services du secteur (insistance sur l'éducation et la formation, sur le développement de liens amicaux, sur les impératifs liés au logement, sur la vie quotidienne)* »

Tous les pays européens, dont la France, partagent quelques points communs : « *la réduction de l'habitat temporaire, de l'hébergement d'urgence, l'accent sur la permanence et l'individualisation de l'accompagnement.* », avec une souplesse par rapport au modèle d'origine. Anderson écrit : « *"Housing and Support Together ne sonne peut-être pas aussi bien que Housing First mais c'est peut-être une stratégie plus complète et sophistiquée."* »<sup>28</sup>

### **1.1.3 L'approche territoriale du dispositif maison relais**

Selon un rapport de 2009, la Fédération Européenne des Associations Nationales travaillant avec les Sans Abri (FEANTSA), la France se situerait à l'arrière du peloton

---

<sup>26</sup> DIHAL, 2011, *Pour une approche de la définition du « Logement d'abord » à l'échelle européenne*

<sup>27</sup> *Contributions des Experts à la Conférence de Consensus sur le sans-abrisme*, p.63, Conférence européenne de consensus sur le sans-abrisme, 9 décembre 2010

<sup>28</sup> Anderson, Isobel, 2011, « *Services for Homeless People in Europe: Supporting Pathways out of Homelessness ?* », *Homelessness Research in Europe*, FEANTSA

européen dans l'accueil des sans-abri avec 52 personnes vivant dans la rue ou en hébergement d'urgence pour 100 000 habitants.<sup>29</sup>

La population des personnes sans domicile a cru de près de 50 % en France entre 2001 et 2013, cette augmentation culminant à 84 % dans l'agglomération parisienne.<sup>30</sup>

Paris dispose d'atouts importants en matière économique et sociale, qui expliquent son attractivité pour les populations les plus défavorisées, originaires d'autres communes, régions ou pays : un bassin d'emploi, un tissu économique riche, diversifié.

Face à l'augmentation de la demande, le nombre de solutions d'hébergement ou de logement apparaît insuffisant. En 2014, le SIAO de Paris a ainsi enregistré 12 000 demandes pour 2 300 attributions possibles.<sup>31</sup> Les délais d'attente s'allongent en conséquence. L'Ile-de-France concentre 76 % des ménages reconnus « prioritaires DALO » et en attente de relogement.

Cette situation a des répercussions négatives sur l'offre d'accompagnement notamment à Paris, en générant une surcharge pour les professionnels<sup>32</sup>, dans un contexte de réductions des financements publics et des effectifs sur le terrain. Pour les maisons relais en particulier, le recrutement de travailleurs sociaux à des postes de responsables de maison encourage les services sociaux en surcharge à leur déléguer l'accompagnement social et administratif, éloignant ainsi le dispositif de sa mission principale de relais entre la personne et la cité, le quartier où elle vit.

Outre l'insuffisance de structures et de moyens, le rapport de la Fondation Abbé Pierre<sup>33</sup> pointe les difficultés de coordination des pouvoirs publics au niveau territorial. Les SIAO maîtrisent ainsi de mieux en mieux l'offre d'hébergement à l'échelle des départements, mais restent faiblement connectés aux dispositifs d'attribution des logements sociaux, « accompagnés » ou non.

L'encadrement des loyers, effectif à Paris depuis le 01/08/2015, semble pertinent pour désengorger le marché parisien mais il est trop tôt pour juger de ses effets réels.

---

<sup>29</sup> Pour comparaison, la Belgique et l'Allemagne se situe à un taux de 22/100 000. Ce classement doit être analysé avec précaution, la nature des recensements étant différente selon les pays. La typologie ETHOS (European Typologie on Homelessness and housing exclusion) est conçu pour harmoniser ces recensements.

<sup>30</sup> Parmi les adultes francophones sans-domicile. Fondation Abbé Pierre, citant *Les sans-domicile dans l'agglomération parisienne : une population en très forte croissance*, APUR /Insee n°72,2014.

<sup>31</sup> Pour pallier à ce manque, des solutions "de fortune" se sont développées: Les chambres d'hôtel représentent 22 % de l'ensemble des hébergements d'ile de France en 2012. De nouvelles formes d'abri se développent en Ile de France : garages, caves, greniers, cabanes... Note rapide IAURIF «l'habitat indigne en Ile-de-France: processus et enjeux», n°548 – mai 2011.

<sup>32</sup> Un quart des familles hébergées à l'hôtel début 2013 en Ile-de-France n'étaient pas suivies par un travailleur social. D'après l'Observatoire du Samu social de Paris, Rapport d'enquête ENFAMS , Enfants et familles sans logement personnel en Ile-de-France, octobre 2014, p. 140.

<sup>33</sup> Rapport de la Fondation Abbé Pierre, *ibid*.

La toute récente réforme territoriale portée par la loi NOTRe, promulguée le 7 août 2015, renforçant les intercommunalités<sup>34</sup>, et confortant le rôle des régions en matière d'habitat, devrait favoriser une plus grande cohérence dans l'élaboration et la conduite de la politique du logement sur le territoire.

Enfin, le Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale (PPPIS)<sup>35</sup> prévoit la généralisation des diagnostics territoriaux à 360 degrés, visant à construire une « *vision partagée* » des situations de non-logement et de mal-logement et des solutions existantes, associant l'ensemble des partenaires concernés dans une logique de parcours de la personne<sup>36</sup>. Suivant cette même logique de parcours, ce plan prévoit un développement des « passerelles vers le logement » et des dispositifs d'accompagnement, celui-ci devant « *être proposé, de manière adaptée à chaque situation et déconnecté du domicile* ». Au-delà des maisons relais, des dispositifs tels que l'accompagnement vers et dans le logement (AVDL) montrent ainsi leur efficacité.

Dans ce contexte, l'offre en matière de maisons relais va croissant, à Paris et en Ile-de-France, mais elle demeure insuffisante. En 2012, avec 728 places, Paris représente 52% des 1388 places en maisons relais d'Ile-de-France, soit une croissance de 37% par rapport à 2009. Ce chiffre reste faible au regard des autres dispositifs parisiens en 2012 : 4 817 places en résidences sociales classiques, 8218 places d'hébergement. Il peut s'expliquer par le caractère récent du dispositif, mais aussi par la réticence de certains acteurs vis à vis d'un dispositif sortant du périmètre traditionnel de l'action sociale via l'hébergement.

Le cadre parisien n'en demeure pas moins propice au développement de ce dispositif, qui peut s'appuyer sur une vie de quartier, un réseau de transports, un tissu associatif, et des activités culturelles, conformément à sa mission.

#### **1.1.4 L'évolution du dispositif**

Le dispositif maison relais est encore jeune. À l'origine, de nature expérimental, il s'est progressivement développé et continue de se nourrir de sa confrontation avec :

- son environnement territorial : comment par exemple mieux coopérer avec le SIAO?
- son environnement législatif : comment mieux adapter les outils de la loi 2002-2 ?
- les besoins des résidents : comment mieux accompagner les résidents dans leur citoyenneté ?

---

<sup>34</sup> Les intercommunalités, désormais organisées autour de « bassins de vie », semblent les mieux à même « d'organiser l'ensemble de la chaîne des réponses allant de l'accueil d'urgence au logement social en passant par l'hébergement et le logement d'insertion. » Fondation Abbé Pierre, 2015

<sup>35</sup> Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, 2013

<sup>36</sup> Instruction du Gouvernement no 2014-227 DGCS/SD1/DHUP/DIHAL du 18 août 2014 relative à l'élaboration des diagnostics partagés à 360°

Il se nourrit également d'expériences similaires hors du schéma des maisons relais, mais s'inscrivant dans l'esprit du Logement d'abord. Certaines associations proposent des appartements où vivent en colocation des personnes auparavant sans domicile et des personnes « bénévoles », l'accompagnement par des professionnels y étant contractualisé ou seulement encouragé.<sup>37</sup>

Analysons maintenant la mise en place du dispositif maison relais au sein de la Cité Saint-Jean.

## 1.2 L'Association des Cités du Secours Catholique

### 1.2.1 Le Secours Catholique

L'ACSC a été créée par le Secours Catholique, l'une des grandes associations caritatives françaises, qui a la particularité d'être également un service de l'Église catholique et d'être supervisée à ce titre par la Conférence des évêques de France.

Le Secours Catholique, créé en 1946, oriente son action vers l'accueil et le soutien des personnes en situation d'isolement et de précarité et s'appuie pour cela sur un réseau important de 62 000 bénévoles encadrés par 950 salariés. L'association est reconnue d'utilité publique depuis 1962.

Dès 1954, en pleine crise du logement, Mgr Jean Rodhain, nommé par le Vatican à la tête de ce nouveau service d'Église, crée la première Cité. Ce terme désigne un groupement organisé de structures d'action sociale, proches géographiquement. « C'est de la cité qu'on devient citoyen et qu'on manifeste avec justesse la volonté de vivre ensemble ». Seront créées ensuite d'autres cités, concentrées majoritairement en Ile de France, mais présentes également en province. Dans l'esprit de Jean Rodhain, la vocation du Secours Catholique est de répondre aux « détresses » constatées localement avec un esprit d'innovation, sans se substituer à l'État, de créer de nouvelles formes d'aide sociale, des « prototypes », susceptibles d'être reproduits, institutionnalisés<sup>38</sup>. Les bénévoles sont présentés dès lors comme la pierre angulaire du mouvement. Chacun, quels que soient « *sa situation sociale et son âge est en mesure de repérer des détresses sociales* » et de participer à une action. Cette mission que se donne le Secours Catholique permet de mieux comprendre la création de l'ACSC : Dès lors qu'une structure d'hébergement du Secours Catholique s'inscrit dans le dispositif public d'action sociale, elle reçoit des financements publics pour assurer son activité avec l'appui de professionnels qualifiés. Son projet s'éloigne alors de celui du Secours Catholique, en tant que service d'Église. Celui-ci n'a donc plus vocation à conserver cette structure, qui peut dès lors être plus autonome.

---

<sup>37</sup> Citons ici l'Association pour l'Amitié. <http://www.associationpourelamitie.com>, et le centre Valgiros de l'association Aux Captifs La Libération. <http://www.captifs.fr/>

<sup>38</sup>DUBRULLE L., 2008, *Monseigneur Rodhain et le Secours catholique. Une figure sociale de la charité*. Paris, Desclée de Brouwer, p 393.



## 1.2.2 L'Association des Cités du Secours Catholique, une association en quête d'identité

En créant l'ACSC en 1990, le Secours Catholique se sépare de l'essentiel de son activité consacrée au logement pour que celle-ci s'intègre mieux dans le dispositif d'aide publique. Regroupant à l'origine 7 Cités, celle-ci s'est agrandie par une politique de croissance interne avec la création de 8 nouvelles cités, mais aussi externe, 5 Cités issues du Secours Catholique venant par la suite la rejoindre pour former un ensemble de 20 Cités. La séparation des Cités de leur association mère et leur intégration à l'ACSC s'est faite parfois avec quelques tensions mais les liens d'origine résistent, que ce soit au niveau politique, par la gouvernance de l'ACSC, mais aussi sur le terrain, chaque direction de cité étant en lien plus ou moins serré avec les délégations du Secours Catholique implantées au niveau de paroisses.

A la différence du Secours Catholique, l'ACSC s'appuie en premier lieu sur des travailleurs salariés au nombre de 851 en 2014. 327 bénévoles sont présents en soutien, mais répartis de manière hétérogène, 210 d'entre eux intervenant sur 4 cités. Dans son projet associatif, l'ACSC considère que *« l'intervention de professionnels salariés est première »*. *« Sans remplacer le professionnel, la présence du bénévole est souhaitée. »*

L'ACSC appartient au Réseau Partenarial du Secours Catholique regroupant d'autres associations issues du Secours Catholique. Elle partage avec ce réseau des valeurs phares, la fraternité mise en avant, mais aussi la dignité de la personne humaine, la justice, l'inconditionnalité de l'aide apportée<sup>39</sup>. On retrouve dans cette vision commune la conviction d'une nécessaire implication de chaque intervenant de l'action sociale, salarié ou bénévole, coordonné avec les autres, pour un meilleur service auprès des personnes en situation de précarité.<sup>40</sup> Signe de la volonté de différenciation de l'ACSC, deux autres valeurs figurent dans son projet associatif : la laïcité et *« la foi des uns et/ou la confiance dans l'homme »*.

### Missions de l'ACSC

Dans son projet associatif écrit en 2014, l'association s'est donnée en premier lieu pour mission *« d'accueillir et héberger, loger et accompagner les personnes en situation d'exclusion et/ou de handicap sur le chemin de l'insertion et de l'autonomie personnelle de vie »*. Elle se donne aussi une mission d'expertise et, conjointement avec le Secours Catholique, une fonction d'alerte et de veille vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces missions

---

<sup>39</sup> *« Quel que soit l'origine, le statut social, l'âge, les croyances ou opinions de la personne aidée »*.

<sup>40</sup> On s'éloigne donc ici du modèle de l'association caritative, centré sur l'aide et l'assistance aux plus démunis, pour rejoindre le modèle des associations à caractère social, s'inscrivant dans les politiques sociales, se donnant pour mission, de participer à l'action sociale du pays, de réinsérer la personne.

permettent de comprendre sa stratégie de développement sur plusieurs champs, social ou médico-social pour acquérir une approche élargie du terrain complexe de « l'exclusion »<sup>41</sup>.

Les 20 cités de l'association sont réparties sur trois territoires : l'Île-de-France, le Sud et le Centre-ouest, regroupant au total 70 structures en 2015, principalement dans le secteur de la grande précarité, mais également dans le champ du handicap avec 4 structures médico-sociales.

**La gouvernance** : le conseil d'administration de l'ACSC est composé d'un bureau où figurent le président et 5 autres membres, et de 10 administrateurs, proposés dans leur majorité par le Secours Catholique, puis validés par l'assemblée générale. Celle-ci est composée de membres désignés par le Secours Catholique ou agréés par le Conseil d'Administration de l'ACSC. Il faut noter ici qu'il s'agit donc d'un modèle de gouvernance "fermé", assurant a priori son contrôle et sa stabilité, et ne favorisant pas la remise en question de ses orientations stratégiques et de ses décisions. En outre, ce modèle ne sollicite pas l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'association - salariés, bénévoles ou usagers - autour des valeurs de l'association et des missions associées, ceux-ci n'étant pas représentés au sein de la gouvernance.

La direction générale traverse actuellement une période d'instabilité. La directrice générale et le directeur des Ressources humaines ont quitté leurs fonctions en juin 2015. Un directeur général intérimaire a été nommé. 3 directeurs généraux se sont succédé en 9 ans. À son arrivée en 2010, chargée de réorganiser la dirigeance, l'ex-directrice générale a créé deux directions pour ses pôles social et médico-social, ainsi qu'une direction immobilière.<sup>42</sup> Elle a par ailleurs regroupé les cités sur trois Territoires avec à leur tête un directeur territorial. Celui-ci est l'interlocuteur des acteurs politiques et socio-économiques sur le territoire. Il est aussi le garant des orientations stratégiques et de la cohésion de ses cités, dans un contexte de mutualisation des moyens humains, matériels et financiers.

Chaque cité est dirigée par un directeur opérationnel qui élabore et met en œuvre le projet d'établissement. Il est chargé de gérer les moyens humains et financiers de l'établissement pour répondre aux besoins des personnes accueillies. Ses missions sont spécifiées dans un document unique de délégation<sup>43</sup> ».

L'ACSC dispose également d'un responsable qualité dont les missions sont transverses, mais il est rattaché à la direction médico-sociale.

---

<sup>41</sup> L'exclusion est définie ici comme « le résultat d'un défaut de la cohésion sociale globale » et « d'un défaut d'insertion ou d'intégration » de la personne dans son environnement. Définition approfondie dans la deuxième partie de ce mémoire. - France.Commissariat général du plan, 1992, *Exclus et exclusions : connaître les populations, comprendre les processus : rapport*, Paris : La Documentation française

<sup>42</sup> Cf. Annexe 2 : Organigramme de l'ACSC

<sup>43</sup> Cf. Annexe 4 : Document Unique de Délégation d'un directeur de Cité de l'ACSC.

En 2012, l'association a également mis en place un CCPA, sur le modèle de l'instance nationale du même nom<sup>44</sup>.

Enfin, le siège s'est doté d'une plateforme-projets, constituée de groupes de travail transversaux, et chargée de repérer les appels à projet et les opportunités de financements publics ou privés.

Aujourd'hui, les liens entre le siège et les cités s'avèrent parfois tendus. L'association semble être dans une phase de coordination de ses structures, succédant à une phase de délégation<sup>45</sup>, en renforçant son contrôle, notamment financier, en augmentant les outils de reporting, avec à la clé pour les cités moins de marge de manœuvre mais également moins de visibilité.

**Les politiques publiques.** Chaque cité s'est progressivement dotée des outils de la loi 2002-2, dont un projet d'établissement. Les cités regroupent principalement des structures sociales ou médico-sociales relevant du CASF et de la loi 2002-2. Le dispositif maisons relais de la cité Saint-Jean, notre terrain d'étude, fait donc figure d'exception. Se conformant aux politiques publiques, l'ACSC évolue peu à peu d'un modèle d'accueils centralisés avec petites et grosses structures vers des micros structures et de l'accompagnement des personnes dans leur logement<sup>46</sup>.

### **Situation financière**

L'ACSC dispose d'une situation financière saine. Dès 2010, elle a contractualisé avec l'État des CPOM sur ses territoires, celui de Paris ayant été renouvelé et étendu à la région Île-de-France en 2014. Pour maîtriser ses coûts, elle élabore des outils de suivi de l'exécution des budgets, et prévoit un référentiel sur la taille critique de ses établissements et de ses équipements.

La recherche de financements privés, peu développée à ce jour à la différence du Secours Catholique, est devenue une priorité dans le projet associatif 2014. Celui-ci prévoit une diversification des ressources, via l'appel à des fondations, à du mécénat d'entreprise, la valorisation de biens immobiliers et une possible transformation de son statut en « fondation des cités du secours catholique » pour réduire certains coûts.

Dans le cadre du CPOM parisien puis francilien, l'ACSC a mis en place des pôles thématiques, chargés d'apporter aux Cités des services plus pointus sur les questions de santé, de citoyenneté, de logement, tant en direction des personnes accueillies que des travailleurs sociaux.

### **Communication :**

---

<sup>44</sup> L'ACSC a contribué à créer le CCPA national, avec la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS) dont elle est membre.

<sup>45</sup> GREINER L., 1972, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review

<sup>46</sup> Cela correspond à la teneur des appels à projets, portant plus désormais sur des mesures telles que l'AVDL, l'intermédiation locative SOLIBAIL ou sur de très petites structures innovantes.

La politique de communication interne et externe fait partie des axes stratégiques du projet associatif 2010-2014. La Direction générale s'est dotée en 2012 d'une responsable communication directement rattachée à la directrice générale.

Communication interne : Pour prendre en compte la complexité du champ d'action de l'association, le projet associatif met en avant la nécessité de supports de communication fiables, stables, accessibles au plus grand nombre.

Néanmoins, les difficultés de gouvernance et les liens peu lisibles entre le Secours Catholique et l'ACSC, révèlent une ambiguïté rendant a priori difficile pour cette dernière la construction d'une identité propre et d'une culture commune autour de valeurs partagées par l'ensemble des cités. Cette absence semble comblée sur le terrain par la culture propre à chaque métier du travail social.

Depuis 2010, la rationalisation des coûts de gestion amorcée par la direction se traduit par la mutualisation des ressources et alimente des tensions entre cités et gouvernance. Néanmoins, on peut imaginer que cette phase débouchera sur plus de cohérence des actions, et à terme plus de cohésion entre les cités autour d'objectifs communs.

Communication externe : l'ACSC tire profit de la visibilité du Secours Catholique. La séparation entre ces deux associations est méconnue par le grand public<sup>47</sup>. Ce choix de la gouvernance ne permet pas la mise en avant de ses spécificités. Néanmoins, l'association, étant donnée sa vocation militante, participe activement à des événements relayés médiatiquement, comme le forum social mondial en 2015.

Elle participe aux commissions départementales sur le logement et l'hébergement, avec à la clé une visibilité auprès de ses financeurs, à l'origine aussi des commandes publiques.

L'association s'est dotée d'outils de communication diversifiés avec en particulier un site internet complet et bien référencé, sur lequel on peut trouver ses rapports annuels d'activité. Elle a créé récemment une page Facebook, mais ne dispose pas encore de compte twitter. Elle publie une lettre d'information mensuelle sur ses actualités.

### **Partenariats :**

Les liens de l'ACSC avec le Secours Catholique se sont renforcés au niveau national depuis 2011 avec la signature d'une convention, qui inclut un plan et un budget de formation commun pour les bénévoles. L'ACSC participe par ailleurs au comité stratégique bimestriel du Secours Catholique. Sur le terrain, des actions communes sont encouragées entre les cités et les délégations territoriales du Secours Catholique.

Le Réseau partenarial du Secours Catholique souhaite développer une politique de financements commune, en s'appuyant sur les spécificités de chaque association.

---

<sup>47</sup> La disparition en 2015 du magazine Mosaïque, commun à l'ACSC et au Secours Catholique, va générer une perte de visibilité pour l'ACSC et révèle une relation de relative dépendance.

L'association développe par ailleurs des partenariats politiques : elle est membre de la FNARS, de l'UNIOPSS<sup>48</sup> et a intégré la FEANTSA en 2014, de nombreuses orientations européennes ayant impacté le secteur ces dernières années.

Dans un contexte de rigueur budgétaire externe et interne, les objectifs de partenariat se traduisent par la signature de CPOM, renforçant son partenariat avec les pouvoirs publics et par une politique d'achat interne plus cohérente.

### **La gestion des ressources humaines**

L'ACSC met en place depuis 2010 une GPEC pour préparer ses salariés aux changements de métiers. Son plan de formation, associant le Secours Catholique, intègre le management du changement et, de manière transversale, la mobilité professionnelle et la conduite de projets. Par ce plan et la systématisation des groupes d'analyse des pratiques (GAP), elle tente de créer une dynamique « d'organisation apprenante »<sup>49</sup>. Après avoir fonctionné ses premières années dans une « logique de poste », voire « de personnes » suivant la culture propre à chaque cité, l'ACSC évolue aujourd'hui dans une « logique de compétences », susceptible de renforcer l'efficacité de son projet.<sup>50</sup>

**L'intervention des bénévoles.** Dans son précédent projet associatif, en 2010, l'une des priorités mise en avant est le renforcement de l'intervention des bénévoles, sans que des objectifs précis aient été fixés.<sup>51</sup> Cette priorité a été réaffirmée lors d'un séminaire des directeurs en 2014, sans qu'un plan d'action soit défini. Une charte définissant la place respective des professionnels, bénévoles, et personnes accueillies, a été envisagée mais non écrite. De même, il n'y a pas de responsable du bénévolat au niveau du siège. Ce rôle n'existe qu'au niveau des cités, à leur initiative. Et en matière d'analyse des besoins, de recrutement, de formation, d'intégration, aucun programme d'actions n'a été envisagé dans le projet associatif et n'a donc été mis en place au bout de 5 ans.

Ce constat donnera lieu à une analyse dans la deuxième partie de ce mémoire.

### **La politique Qualité**

Depuis 2011, l'ACSC a initié une politique qualité qui s'est traduite par le lancement d'un plan d'évaluation interne de toutes ses cités sur 2 ans, suivi par les premières évaluations externes pour celles relevant de la loi 2002-2. D'autres mesures ont suivi comme la désignation de référents bientraitance dans chaque cité, une méthodologie pour la démarche qualité en établissement, ainsi qu'un plan pluriannuel de formation pour développer une culture de la qualité.

---

<sup>48</sup> Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

<sup>49</sup> TAKOUCHIT Farid, CAFDES, IRTS - MGRH, 2014, pp 10-11

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Le principal argument mis en avant pour développer ce bénévolat est "le service complémentaire réalisé", il est présenté comme devant « compléter et renforcer le travail social », sans plus de précision, ce qui peut être source de confusion, le bénévolat étant alors assimilée à du travail social. Le second argument est l'implication « des citoyens dans une relation plus personnelle, au-delà de la solidarité nationale ».

## **Le territoire Ile-de-France**

Ce territoire sur lequel se situe la cité Saint-Jean, le plus grand de l'association, regroupe au total 13 cités. 9 concernent le secteur social, dont 4 à Paris. 5 500 bénéficiaires par an sont accompagnés par 480 salariés et environ 180 bénévoles réguliers ou ponctuels.

Il est issu de la fusion en 2013 de deux territoires en vue de générer plus de cohésion entre des cités proches géographiquement, et disposer d'une direction unique pour la région.

En 2014, le CPOM de l'ex-territoire Paris a été renouvelé et étendu à l'Ile-de-France.

La communication interne s'avère difficile à l'échelon du territoire car une même personne occupe actuellement le poste de directeur pour deux des trois territoires, dont l'Ile-de-France. Les réunions d'échanges d'informations sont donc rares, dans une période où les directeurs de cité sont en quête d'une meilleure visibilité de leur environnement territorial.

### **1.3 La Cité Saint-Jean**

La cité a été créée par l'ACSC en 2001 pour organiser de manière cohérente le développement de ses premières maisons relais à Paris. Elle est aujourd'hui constituée de sept maisons relais, d'une résidence sociale, et d'un hébergement de stabilisation.<sup>52</sup> En 2012, la cité a intégré deux hébergements de stabilisation issus du Secours Catholique. L'un d'eux, dénommé "Jean Rodhain" a transformé son projet social pour devenir une maison relais qui a ouvert ses portes en décembre 2014. C'est sur cette maison, observée dans le cadre de la cité, que ce mémoire va progressivement se focaliser. En effet, la cité conçoit l'organisation et le projet social de la maison Jean Rodhain comme « *une opportunité pour revisiter le schéma directeur de l'ensemble de ses maisons relais dans un sens donnant davantage de place à la vie collective, et ouvrant à des publics plus diversifiés* ». <sup>53</sup>

Relevons tout d'abord ici que la cité engage sa mission dans un projet d'établissement, commun à l'ensemble des structures. Elle inscrit son action dans une dynamique d'exercice de la citoyenneté par le logement, suivant deux axes :

- La vie collective, par la création de liens interpersonnels à travers les animations, les ateliers, les moments de convivialité, et les conseils de maison.
- L'accompagnement global du résident: dans sa vie quotidienne, mais également social, administratif, et ce, y compris pour ses maisons relais. Ce choix, qui peut questionner<sup>54</sup> mais qui est accepté par la DRIHL, traduit la volonté d'un accompagnement au plus près des problématiques des résidents, certains étant considéré comme disposant d'un degré d'autonomie suffisant pour occuper un logement mais insuffisant pour accéder à leurs

---

<sup>52</sup> La répartition géographique des neuf structures est visualisable dans l'annexe 4

<sup>53</sup> Projet social de la maison relais Jean Rodhain

<sup>54</sup> Cf. la description du dispositif dans le chapitre 1.1.

droits. La cité assume dès lors le risque d'une dépendance relative vis-à-vis du professionnel, et prend également acte de la surcharge de certains services sociaux de quartier.<sup>55</sup>

Si chacune de ses structures dispose d'un projet social, la cité avec son projet d'établissement, s'est dotée d'un outil permettant de définir des principes, une organisation, des objectifs communs, prolongeant en cela la tradition des cités imaginées par Jean Rodhain.

Dans ce chapitre, je décrirai très succinctement les caractéristiques de l'hébergement et de la résidence sociale pour mieux me concentrer sur les maisons relais, objet de ce mémoire.

### **1.3.1 Les résidents de la Cité**

L'hébergement de stabilisation accueille 40 hommes et femmes isolés dans 26 logements. La résidence sociale dispose de 9 logements pour 23 personnes isolées ou des familles.

**Les maisons relais** logent, elles, en 2014, 168 résidents répartis dans 131 logements.

Comparées à l'enquête nationale<sup>56</sup>, ces maisons se démarquent par la surreprésentation des familles monoparentales (15%), le plus souvent avec un enfant de 4 à 12 ans. Les adultes seuls, en particulier les hommes, sont en conséquence moins représentés (79%). Si la part des personnes souffrant de troubles psychiques (38%) équivaut à la moyenne nationale, celles sujettes à une addiction sont largement sous-représentées (15%). Cela se traduit par une part plus importante de personnes travaillant (21%), et un nombre d'allocataires de l'AAH plus faible (32%).

Les usagers issus de centres d'hébergement, population cible du dispositif, sont plus représentés (54%) que la moyenne. Enfin, 71% des résidents sont là depuis plus de 3 ans et 44% déclarent ne pas vouloir quitter leur logement pour un logement de droit commun.

### **1.3.2 Le personnel**

La Cité dispose d'un effectif de 32 professionnels salariés soit 27,18 Équivalent Temps Plein (ETP), auquel s'ajoute 35 bénévoles dont seulement 8 pour les maisons relais.

Cet effectif s'organise en une direction constituée du directeur opérationnel et d'un chef de service qui encadre les responsables de 6 maisons relais et de la résidence sociale. Sont en outre directement rattachés au directeur : les responsables de la nouvelle maison Jean Rodhain et de l'hébergement de stabilisation, ainsi que le responsable technique<sup>57</sup>.

Le directeur est par ailleurs responsable du pôle Vie citoyenne.

27 professionnels interviennent sur les maisons relais, certains agissant sur toute la Cité. Conformément au dispositif, les responsables de maison ont pour missions l'animation du lieu de résidence, l'application du règlement intérieur. Mais ils se voient aussi confier

---

<sup>55</sup> Ce fonctionnement illustre la souplesse propre à ce dispositif, évoquée dans le chap. 1.1.2.

<sup>56</sup> Cf. chap. 1.1.1.

<sup>57</sup> Cf. Annexe 3 : organigramme de la Cité Saint-Jean

l'accompagnement social du résident. Cette mission est instituée par leur fiche de poste. Ils sont aidés par des intervenants socio-éducatifs (ISE) pour l'accompagnement dans la vie quotidienne. Parmi les 7 responsables, 4 ont des formations d'éducateur spécialisé ou d'assistant de service social.

Présente pour les sept maisons, une animatrice organise des actions collectives et est référente des 8 bénévoles.

### **1.3.3 Le positionnement par rapport aux politiques publiques**

Outre le projet d'établissement, la Cité a mis en place les autres outils de la loi 2002-2. Les usagers se sont notamment approprié le conseil de la vie sociale (CVS)<sup>58</sup>, réuni trois fois par an. Les sujets abordés sont débattus et donnent lieu à des prises de décision concertées. De même, dans chaque structure, l'engagement de la personne accueillie est sollicité à travers le contrat de séjour et le projet personnalisé. Ce dernier, conformément aux recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM), est co-construit par le résident et le professionnel chargé de l'accompagner, dans une démarche dynamique. Il est réactualisé tous les mois, et un entretien annuel permet un bilan au regard des attentes exprimées et la construction de nouveaux objectifs et de moyens pour y parvenir

L'accompagnement social étant confié au professionnel<sup>59</sup>, il se traduit pour les maisons relais par la mise en place d'un contrat d'accompagnement couplé au contrat de séjour, tandis que le projet personnalisé est fortement axé sur le parcours de la personne en matière d'accès aux droits, de recherche de logement, d'emploi, santé.

### **1.3.4 Le management de la Cité**

Le directeur privilégie un management de type associatif<sup>60</sup>. Ce choix tient en premier lieu à la personnalité du directeur, qui fait de la recherche de consensus un principe de fonctionnement. Il facilite les échanges relationnels entre salariés, pourtant dispersés sur des petites structures éloignées les unes des autres, grâce en particulier à la réunion institutionnelle, chaque mois. Il permet de fédérer les salariés au sein d'un projet de Cité commun. Ce mode participatif imprègne la Cité, et est à l'origine des résultats probants du CVS, et de la co-construction réussie du projet d'établissement, celui-ci s'appuyant sur les projets de maison élaborés par les salariés avec les usagers et les bénévoles. Mais il peut être aussi source de difficultés, la priorité donnée au consensus pouvant ralentir la prise de décision. Mais, étant donnée la configuration multi-sites de la Cité, ce management est un avantage car il favorise une adhésion globale des acteurs de la Cité à son projet.

---

<sup>58</sup> Et le conseil de maison, équivalent du CVS dans chaque structure.

<sup>59</sup> Cf. l'introduction du chapitre 1.3.

<sup>60</sup> TAKOUCHIT Farid, CAFDES, IRTS - MGRH, 2014



Pour les salariés et les bénévoles, le climat relationnel est globalement positif. En outre, chacun s'investit dans son activité. Une source de démotivation est repérée chez les responsables de maison, les bénévoles, parfois isolés dans leur relation avec les résidents.

### **1.3.5 La communication**

La communication écrite au sein de la Cité se fait principalement par e-mails. Chaque salarié dispose d'un accès informatique, mais le manque de formation apparent et l'absence d'outils de partage génère une mauvaise circulation de l'information, et favorise un cloisonnement relatif des maisons. La communication formelle s'opère également grâce à un dispositif de réunions qui rythme la vie de la Cité.

Deux sources potentielles de difficultés sont à signaler ici : l'absence de comité de direction hebdomadaire, celui-ci étant remplacé par un point mensuel, élargi aux coordonnateurs<sup>61</sup> ; des réunions de maison mensuelles avec l'encadrement prévues par le projet d'établissement souvent ajournées en pratique, «par manque de temps» indique un salarié. Les échanges observés en périphérie des réunions, les salariés intervenant sur plusieurs structures, sont des vecteurs de communication informelle efficaces pour la Cité et permettent de pallier certaines carences dans la communication formelle.

Pour sa communication externe, la Cité bénéficie de l'appui de l'ACSC. Celle-ci lui apporte notamment une visibilité auprès de ses partenaires. Sur le site internet de l'ACSC, la Cité dispose d'une page de présentation, facilement accessible. La Cité dispose aussi d'atouts avec le pôle thématique Vie Citoyenne et un centre d'adaptation à la vie active (CAVA), sous forme de restaurant solidaire, jouxtant la maison Jean Rodhain et accessible à toute l'association.

### **1.3.6 La gestion des ressources humaines.**

La Cité s'appuie sur la GPEC progressivement mise en place par l'ACSC, en particulier pour les formations, qui sont ajustées aux missions des salariés. En revanche, les entretiens individuels sont encore peu élaborés, se déroulant tous les 2 ans, sans réel évaluation de bilan et proposition d'objectifs mesurables. La Cité encourage les salariés à se positionner au sein du Territoire, notamment à travers la participation aux pôles thématiques.

### **1.3.7 Les partenariats**

Confronté à la complexité du secteur social, la Cité bénéficie du poids politique et financier de l'ACSC, par exemple dans la négociation avec ses bailleurs, de son expertise en gestion financière et en gestion des ressources humaines.

---

<sup>61</sup> Cf. Annexe 3 : organigramme de la Cité Saint-Jean

La DRIHL, financeur de l'ensemble des structures de la Cité est le principal partenaire institutionnel. La ville et la région participent au montage des projets en investissements et sont, à ce titre, comme la DRIHL, réservataires de certains logements des maisons relais. Par ailleurs, la Cité entretient des partenariats privilégiés avec deux bailleurs sociaux. Pour appuyer et compléter le travail du personnel, la Cité fait appel à des intervenants extérieurs : les services ressources du siège, les pôles du Territoire, et en dehors de l'ACSC, le SIAO Insertion de Paris, et le réseau Psychiatrie Précarité. A travers le pôle Vie Citoyenne et son expérience reconnue des maisons relais, la Cité noue également des partenariats avec des associations partageant les mêmes problématiques, notamment Habitat et Humanisme (participation au comité de pilotage d'un projet de résidence sociale), la Fondation Abbé Pierre (apport financier à la maison Jean Rodhain). Enfin, le directeur de la Cité entretient des liens utiles avec la délégation de Paris du Secours Catholique, ayant été directeur de celle-ci par le passé. Il peut également s'appuyer sur des liens de confiance avec le conseil d'administration. Ces liens permettent de compenser en partie la distance qui transparait entre la Cité d'une part, le Territoire et le siège d'autre part, perçus parfois comme rétenteur d'informations stratégiques<sup>62</sup>.

### **1.3.8 La situation immobilière et logistique des maisons relais**

Les maisons relais sont constituées de logements de 16 à 25 logements avec des locaux collectifs et des bureaux pour le personnel, conformément au dispositif. L'objectif d'un cadre convivial et d'une « intégration dans l'environnement local »<sup>63</sup>, se vérifie mal dans certaines maisons relais, au regard de la configuration des locaux mais aussi des liens avec les acteurs locaux parfois peu développés. Ces cadres de vie apparaissent néanmoins dans l'ensemble conforme aux attentes des résidents, les locaux étant notamment récents ou correctement réhabilités. La gestion des risques est correctement prise en compte. Par ailleurs, la cité finalise un Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER), alertant notamment sur les risques de maltraitance.

### **1.3.9 La maison relais Jean Rodhain**

Arrêtons-nous maintenant sur la nouvelle maison Jean Rodhain. Cette maison nous servira de maison pilote pour le projet présenté dans ce mémoire. Cette maison relais, située dans le XVe arrondissement de Paris, a disposé d'une période de transition de 2 ans, mise à profit pour construire son projet social avec ses partenaires, et l'ensemble des personnes anciennement hébergées ont été réorientées en 2013 vers d'autres structures.

---

<sup>62</sup> Cf. chap. 1.2.2. Le territoire Ile-de-France de l'ACSC

<sup>63</sup> Circulaire DGAS/SDA no 2002-595 du 10 décembre 2002, op.cit., page 1 de l'annexe technique.

**Les résidents.** La maison Jean Rodhain accueille aujourd'hui 22 personnes en situation de précarité, vivant seules, ou en couple au sein de 16 logements. Deux profils de résidents sont accueillis :

- profil 1 : des personnes de profil "classique" ayant été hébergées en dispositif d'urgence ou de stabilisation, ayant acquis une réelle autonomie, mais avec des ressources et fragilités ne permettant pas une orientation vers un logement de droit commun.

- profil 2 : des personnes en situation précaire, n'ayant pas atteint un degré complet d'autonomie, accompagnées dans un premier temps en vue d'une stabilisation.

**Organisation de l'établissement.** Du fait de son histoire récente, il a été décidé de redéployer l'effectif salarié, le projet social de la structure étant différent. Pour accompagner les résidents, la maison dispose désormais d'une équipe de 3 salariés (2 ETP). La responsable de maison (1 ETP), positionnée comme cadre intermédiaire, coordonne l'accompagnement social et encadre les actions collectives mises en place pour les résidents au sein de la maison en lien avec la Cité. Elle encadre :

- un travailleur social chargé de l'accompagnement social (0,5 ETP). Ce poste non prévu dans le dispositif maison relais officiel, est néanmoins financé par la DRIHL, étant donnée la présence, acceptée dans le projet, de résidents moins autonomes.

- un intervenant socio-éducatif (0,5 ETP) pour l'accompagnement des résidents dans le logement et la vie quotidienne.

Outre son rôle d'animation et d'encadrement du projet, le projet social prévoit que le responsable de maison coordonne l'action d'une équipe de bénévoles, à reconstituer<sup>64</sup>.

L'animatrice de la Cité, qui supervise le CAVA, a également son bureau dans les locaux.

**Les locaux.** La Maison se situe au sein d'un immeuble résidentiel et organise ses espaces en deux ensembles :

- les locaux privatifs de la maison, réservés aux résidents, constitués de 16 logements sur deux étages, d'une salle de convivialité regroupant coin cuisine et salon, d'une buanderie, au rez-de-chaussée. Celui-ci comprend également trois bureaux pour le personnel.

- le restaurant solidaire, constitué d'une cuisine et d'une salle collective, ouvert au public, accessible par un hall d'accueil commun et un patio disposant d'un espace de jardinage.

**Le management** pratiqué par la responsable de maison est de type « persuasif »<sup>65</sup> il se caractérise en effet par l'attention portée à l'animation et l'implication tant des salariés que des résidents.

**Communication interne et externe.** Au sein de la maison, la communication formelle est marquée par le recours régulier à l'affichage à des endroits "stratégiques", près des boîtes aux lettres, près des bureaux. L'outil informatique est encore peu utilisé, comme dans les

---

<sup>64</sup> Du fait de son départ du Secours Catholique et de son changement de statut entraînant la réorientation des résidents, la structure a vu partir tous ses bénévoles.

<sup>65</sup> Cf. Diagramme de Black et Mouton.

autres structures de la Cité. Le dispositif de réunion est similaire aux autres maisons, mais la responsable de maison faisant fonction de cadre hiérarchique, les réunions assimilables à des réunions de service sont plus régulières et facilite le suivi opérationnel du projet social, et la remontée des difficultés rencontrées lors des premiers mois de la maison.

La communication externe fait l'objet d'un plan de développement par étapes. Les sept premiers mois ont permis de nouer des liens avec les partenaires locaux en réponse à des besoins ponctuels des résidents ou de la maison (orientation vers le centre de santé, journée portes-ouvertes à destination des voisins de l'immeuble). L'objectif fixé pour les mois suivants est de renforcer la visibilité à la maison, par des liens avec les associations locales et les voisins du quartier.

**Plusieurs partenaires** interviennent sur le site : une communauté religieuse voisine, propriétaire des lieux, et donc partie prenante du projet, disponible également pour les projets d'animation ; des intervenants extérieurs (un Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH), des organismes publics d'aide à domicile ; le CAVA, et enfin un centre de santé, dont la communauté religieuse est propriétaire et gestionnaire.

En tant que financeurs principaux des travaux de transformation de l'ancien hébergement en maison relais (66% des 850 765 euros obtenus), la Mairie de Paris et la préfecture sont réservataires respectivement de 8 et 3 logements<sup>66</sup>.

Enfin, le Secours Catholique, autre participant du financement, est aussi partie prenante du projet social et réservataire de 2 logements. Il participe à la commission d'admissions<sup>67</sup>, ainsi qu'à la réunion institutionnelle mensuelle de la Cité, une fois par trimestre.

### **Perspectives pour la Cité et la maison Jean-Rodhain**

Par un dispositif de maisons relais articulé au sein d'un projet d'établissement, la Cité a réussi à se construire une identité propre appuyée par des principes forts comme la citoyenneté, la participation des usagers, dont elle se fait le porte-drapeau dans l'ACSC. Assumant le choix de « l'accompagnement global », son projet d'établissement apporte une vision globale et dynamique de ses structures, lui donnant la possibilité de revisiter aujourd'hui le schéma directeur de ses maisons, par le biais de la maison Jean Rodhain. Deux mesures concrètes décrites dans l'évaluation interne et reprises en partie dans le projet d'établissement sont à relever pour la suite de ce mémoire :

- l'ouverture encouragée des maisons vers l'extérieur
- l'implication plus forte des bénévoles, qui restent à ce jour en périphérie des échanges, même si deux d'entre eux ont été désignés "représentants des bénévoles". Ce rôle se traduit par la participation à la réunion institutionnelle mensuelle.

---

<sup>66</sup> Cf. Annexe IX : Éléments financiers prévisionnels de la maison relais Jean Rodhain

<sup>67</sup> Cf. La présentation du dispositif dans le chapitre 1.1.1.

## 2 L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA CITOYENNETÉ DES RÉSIDENTS EN MAISON RELAIS

Malgré les moyens mis en place par la Cité Saint-Jean, l'évaluation interne de 2012 a révélé que les résidents, et leur maison, peinent à s'ouvrir à leur environnement local alors même que la Cité souhaite inscrire son action dans une dynamique d'exercice de la citoyenneté par le logement, conformément à l'esprit de la circulaire de 2002.

Dans cette deuxième partie, nous analyserons les freins pouvant ralentir les résidents dans l'exercice effectif de leur citoyenneté, avant de faire un état des lieux des moyens mis en place par la Cité Saint-Jean, et en particulier la maison relais Jean Rodhain. Enfin, après avoir sondé les attentes des acteurs présents sur le terrain, je présenterai la synergie salariés / bénévoles / résidents comme un chemin à suivre pour l'accompagnement des résidents vers et dans la citoyenneté.

### 2.1 Désocialisation et citoyenneté, deux processus qui se confrontent

#### 2.1.1 Le processus de désocialisation

Le dispositif maisons relais est destiné par les pouvoirs publics « *aux personnes à faible niveau de ressources, dans une situation d'isolement ou d'exclusion lourde* ».

Prenons le temps d'analyser le concept d'exclusion, englobant celui d'isolement pour mieux comprendre la situation de ces personnes.

René Lenoir, en 1974, désigne par le terme « exclus », trois catégories de personnes : les « handicapés », physiques et mentaux, les personnes âgées, et les « inadaptés sociaux ». Nous avons fait référence dans la première partie à l'approche macrosociale de l'exclusion donnée par le Commissariat général du Xe plan<sup>68</sup>.

Reprenons cette approche, et commençons par resituer l'individu dans son environnement macrosocial. L'homme par sa nature biologique, dispose de caractéristiques « innées » et se construit au contact de son environnement social en assimilant des « acquis ». Ces acquis s'inscrivent dans un processus de socialisation, lui permettant d'intégrer les valeurs et normes sociales, au sein d'une culture, la période de l'enfance et de l'adolescence étant particulièrement favorable pour cet apprentissage.

Émile Durkheim<sup>69</sup>, l'un des pères fondateurs de la sociologie, à l'origine du modèle holiste analyse que la société construit l'individu en lui imposant des valeurs, des normes, une représentation des rôles. Pour Max Weber<sup>70</sup>, en revanche, l'homme reste acteur dans cette

---

<sup>68</sup> Cf. les missions de l'ACSC dans le chapitre 1.2.2.

<sup>69</sup> GIACOBBI M., ROUX JP., 1990, Initiation à la sociologie, Hatier, p. 238

<sup>70</sup> GIACOBBI M., ROUX JP., Op. Cit. p. 246

société, et conserve une marge de liberté, dans l'exercice effectif de ces rôles. Il s'approprie plus ou moins les valeurs et normes dominantes et est en mesure de les influencer.

Face à ces deux approches, Howard Becker<sup>71</sup>, dans une approche interactionniste, a mis en avant le fait que certains individus ne sont pas en mesure de s'adapter aux normes sociales et sortent du processus permanent de socialisation, adoptant des comportements « déviants ». Cette analyse nous renvoie aux « exclus » décrits par René Lenoir dans le champ de l'action sociale. Il apparaît que moins l'individu est en capacité de s'approprier les valeurs, normes de la société, plus grand est le risque qu'il se trouve marginalisé au sein d'un système social, commun à tous.

En France, dans les années 1990, le terme « exclusion » s'est peu à peu généralisé. Pour Michel Autès<sup>72</sup>, « *l'exclusion est un nom mis sur les malheurs du temps et qui font mal aux articulations de ces différentes sphères<sup>73</sup> de la vie sociale* ». « *Quand on parle d'exclusion on est devant quelque chose de l'ordre de la rupture du lien.* »

Pour analyser cette rupture du lien, Robert Castel utilise le concept de « désaffiliation » qu'il définit comme une perte d'appartenance des individus, au système salarial, modèle sociétal dominant, et plus globalement à la société.

La dérégulation progressive de la société salariale génère un processus d'exclusion. Castel identifie ainsi une « *zone de vulnérabilité associant précarité du travail et fragilité relationnelle* », et une « *zone de désaffiliation conjuguant absence de travail et isolement social* »<sup>74</sup>.

Serge Paugam décrit également l'exclusion comme un processus. En utilisant le concept de « disqualification ». « *La disqualification est vue comme un phénomène de désintégration sociale* »<sup>75</sup>, généré par la société. Plus les individus sont fragilisés dans leur rapport au travail et dans leurs liens sociaux et familiaux, plus ils évoluent vers une position de « précaire », puis « d'assistés » devant recourir de manière régulière aux dispositifs d'aides publiques, et enfin de « marginaux », lorsqu'ils ont renoncé à tout.

À ce stade, il semble pertinent de nous référer à Vincent de Gaulejac et Isabel Taboada Leonetti, représentants du courant de la sociologie clinique<sup>76</sup>.

Reconnaissant dans l'exclusion, comme Serge Paugam et Robert Castel, un processus caractérisé par la dégradation de l'emploi et l'affaiblissement des liens sociaux et familiaux,

---

<sup>71</sup> GIACOBBI M., ROUX JP., Op. Cit. p. 264

<sup>72</sup> AUTES M., in KARSZ S., *L'exclusion, Définir pour en finir*, DUNOD, Paris, 2004, p.3

<sup>73</sup> M. Autès désigne ici les "sphères" économiques, politiques, culturelles et domestiques.

<sup>74</sup> LIENARD G., 2001, *L'Insertion : Défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*, Mardaga

<sup>75</sup> AUTES M., in KARSZ S., Op. Cit. p 8

<sup>76</sup> Courant visant à appréhender « le poids des déterminations psychiques et sociales et le travail qu'un sujet peut effectuer sur son histoire pour en modifier le cours » . GAULEJAC V. de, « La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 avril 2008, consulté le 15 septembre 2015. URL : <http://sociologies.revues.org/1713>

ils identifient celui-ci comme un phénomène de « *désinsertion sociale* » et se concentrent sur ses effets sur l'identité de l'individu.

En amont du parcours de l'individu vers la grande exclusion, existerait presque toujours, une faille personnelle, intime, réactivée par un « accident de la vie » (affectif, professionnel, de santé) mais remontant à l'enfance et l'adolescence, à l'âge où l'individu se construit à l'aune du modèle parental.<sup>77</sup>

Je reprendrai ici l'analyse de Maryline Cottet, en 2007.

Lorsque dans son enfance, l'individu intériorise une défaillance grave de ses parents, l'enfant se trouve devant un dilemme : « il doit soit renier une partie de lui-même (que représentent ses parents) pour être comme les autres, et ainsi justifier que cette partie est mauvaise, soit valoriser, ce qu'il est et donc être rejeté. Quoiqu'il en soit, il sera toujours honteux : soit d'avoir trahi ses origines, d'être infidèle, et d'être stigmatisé du fait de ses différences, et ainsi rejeté de sa communauté, soit d'être fidèle à celle-ci, mais au dernier rang de l'échelle sociale et déchu ». <sup>78</sup>

Pour se sortir de cette spirale de l'échec, et faire face à la souffrance ressentie, l'individu, selon V. de Gauléjac<sup>79</sup> mettrait en œuvre trois types de stratégies, en fonction de ses capacités et de la situation à laquelle il doit faire face : une stratégie de dégageant, visant à modifier cette situation ; une stratégie de contournement, visant à refuser l'intériorisation de l'image négative de soi, déclenchée par la situation ; ou enfin une stratégie de défense, l'image négative de soi étant alors intériorisée.

C'est cette dernière stratégie, qui serait le plus souvent utilisée par les personnes « *dans une situation d'isolement ou d'exclusion lourde* », visés par le dispositif maisons relais.

### **2.1.2 La rencontre avec les dispositifs d'aide publique**

Tout au long de ce processus, qui pour certains peut se muer en une spirale descendante inarrêtable : « *la chaîne : précarité, misère, mépris, perte symbolique de l'utilité sociale, mise en cause de l'utilité personnelle, retrait social, difficulté à trouver un emploi, misère, mépris, etc., se referme sur elle-même dans une circularité difficile à rompre.* »<sup>80</sup>, les individus se rapprochent des dispositifs sociaux, permettant de compenser l'affaiblissement

---

<sup>77</sup> Parlant des plus grands exclus, Patrick Declerck pousse l'analyse ainsi : « L'histoire de ces sujets, quel que soit leur milieu social, fait généralement apparaître une psychopathologie personnelle lourde, doublée d'une pathologie familiale importante. L'enfance, en particulier, a souvent été marquée par des traumatismes graves. DECLERCK, P., 2001, Les Naufragés, Plon, col. « Terre Humaine ».

<sup>78</sup> COTTET M. 2007, *créer une maison relais pour promouvoir les droits et l'autonomie de personnes exclues, reléguées en résidence sociale*. Mémoire CAFDES.

<sup>79</sup> GAULEJAC V. de, TABOADA LEONETTI I., 1994, La lutte des places, Paris, Desclée de Brouwer

<sup>80</sup> GAULEJAC V. de, TABOADA LEONETTI I., 1994, La lutte des places, Paris, Desclée de Brouwer

de leurs propres réseaux familial ou social. Ils peuvent aussi s'en éloigner, dans une attitude de renoncement ou de non-recours.

Une étude de l'IRDES<sup>81</sup> a mis en lumière deux types de renoncement en matière de soins chez l'utilisateur, illustrant ainsi un mécanisme de l'exclusion touchant non seulement le logement, mais aussi la santé, l'emploi, ou encore la justice<sup>82</sup> :

- le « renoncement-barrière » : il s'agit d'un renoncement d'abord pour raisons financières, mais aussi par ignorance de ses droits, ou du fait du non-respect par les professionnels de santé, ou encore du fait de la méconnaissance par les assurés des garanties dont ils disposent.

- Le « renoncement-refus » : la santé n'est pas vécue comme une priorité par rapport aux besoins quotidiens élémentaires. Ce renoncement témoigne aussi d'un désintérêt pour soi-même ; ou à l'égard du système de santé : d'une mise en cause de la norme, voire d'un sentiment de honte ou d'appréhension vis-à-vis du monde médical et administratif.

Pour faire face à ces situations d'exclusion, la société met en place de multiples structures d'assistance et d'accompagnement à travers les politiques publiques, et les actions caritatives. Ces structures s'efforcent de répondre aux attentes, voire d'aller au-devant des besoins des personnes dans leur parcours, durant les différentes phases de cette désaffiliation.<sup>83</sup>

Dans cette population touchée par la grande exclusion, les personnes qui arrivent en maison relais ont été identifiées par l'institution comme en capacité d'entamer un parcours vers la réinsertion par le biais de l'occupation d'un logement accompagné.

Les initiateurs du dispositif partent du postulat que les résidents ont connu la rue, une vie au jour le jour, mais qu'ils sont en mesure d'à nouveau envisager un projet de vie en se construisant dans un chez-soi, un logement, et par-delà ce logement, dans la cité, comme tout citoyen, le critère du passage par « *des structures d'hébergement provisoires* » permettant de valider au préalable cette capacité d'accès au logement.

Il y a néanmoins eu désinsertion de l'individu. Et dès lors s'impose la nécessité d'identifier l'existence de traumatismes parfois anciens, puis de restaurer peu à peu, d'accompagner vers la reconstruction de soi, et de son rapport aux autres, une phase sensible qui explique la diversité des dispositifs mis en place, présentés dans la première partie.

---

<sup>81</sup> DESPRES C., DOURGNON P., FANTIN R., JUSOT F., 2011, « Le renoncement aux soins : une approche socio-anthropologique », Questions d'économie de la Santé, IRDES

<sup>82</sup> voir aussi le Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, Refonder le rapport aux personnes « Merci de ne plus nous appeler usagers », p. 30-59

<sup>83</sup> Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, ibid.



Dès lors, vient la question que doit se poser l'institution et moi-même en tant que directeur d'un dispositif de maison relais : Comment faire en sorte de les accompagner dans cette reconstruction de leur identité au travers de leur implication dans une vie de quartier, dans une « dynamique d'exercice de la citoyenneté par le logement » promue par la Cité Saint-Jean ?

### 2.1.3 Le défi d'un accompagnement vers et dans la citoyenneté

Comme nous l'avons vu, le rapport à la cité est au cœur du dispositif maison relais conçu en 2002. Par le logement et l'accompagnement associés, la personne est en mesure de s'y reconstruire, de se recréer un espace de vie privé par elle-même, dans un chez-soi. « Chez moi, je peux enfin me faire ma cuisine...rentrer quand je veux, sans avoir à respecter un couvre-feu...pas comme dans un CHRS » indique Monsieur A., un résident de la maison Jean Rodhain.

Dans le même temps, il a la possibilité d'exercer cette autonomie nouvelle vis-à-vis de l'institution, inexistante dans un centre d'hébergement par exemple, en reprenant contact avec la cité, désormais en tant que citoyen exerçant les mêmes droits que les "autres", en premier lieu celui du logement.

Avant d'étudier les moyens mobilisables pour accompagner le résident d'une maison relais dans l'exercice de sa citoyenneté, prenons le temps de définir le concept de citoyenneté et avec lui, le rapport de l'individu à la cité.

Le Petit Robert (2013) donne de la citoyenneté la définition suivante : « *Qualité de celui qui appartient à une cité, en reconnaît la juridiction, est habilité à jouir sur son territoire du droit de cité et est astreint aux devoirs correspondants.* »

Thomas Marshall<sup>84</sup> la définit comme suit : « *La citoyenneté est un statut accordé à ceux qui sont des membres à part entière d'une communauté. Tous ceux qui jouissent de ce statut sont égaux en regard des droits et des devoirs dont un tel statut est doté.* »

Ces deux définitions mettent en avant les droits et les devoirs d'un individu, conférés par le statut de citoyen. « La citoyenneté est à la fois appartenance et participation ».<sup>85</sup>

Dans le prolongement de la définition de Marshall, Jules Duchastel<sup>86</sup>, lors d'un colloque en 2002, développe une approche dynamique de la citoyenneté, la définissant comme « *processus d'institutionnalisation du lien entre l'individu et la société politique.* »

« *Des droits et libertés civils, comme fondement du sujet moderne, on est passé progressivement aux droits politiques appelant la participation, aux droits sociaux comme garants de l'appartenance et aux droits culturels fondés sur la reconnaissance.* »

---

<sup>84</sup> MARSHALL T., 1965, *Social Policy in the Twentieth Century*, Hutchinson University Library, p. 92.

<sup>85</sup> BARREYRE JY., BOUQUET B., 1995, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard

<sup>86</sup> DUCHASTEL J., *La citoyenneté dans les sociétés contemporaines*. Colloque Reconnaissance et citoyenneté. 16 mai 2002. Université Laval de Québec, p. 10

La citoyenneté est donc un statut acquis reconnu à des individus par la loi, leur donnant des droits et des devoirs. Mais **au-delà de ce statut, elle constitue un processus au cours duquel l'individu se construit** une identité personnelle, reconnaissant progressivement l'autre avec ses différences, pour avancer vers un "sentiment", une volonté d'appartenance à un ensemble culturel englobant.

Pour insister sur cette dimension dynamique de la citoyenneté par l'individu, j'utiliserai dans la suite de ce mémoire l'expression « **accompagnement vers et dans la citoyenneté** », en référence au dispositif existant de l'accompagnement vers et dans le logement.<sup>87</sup>

**La Cité Saint-Jean** est le fer de lance du dispositif de maisons relais et de l'expression de la citoyenneté des usagers à l'ACSC. Mais la mise en œuvre de cette mission d'accompagnement spécifique reste complexe. En effet, dans des structures peinant à s'ouvrir sur l'extérieur, regroupant des personnes fragilisées, et enfin s'appuyant essentiellement sur des professionnels en charge de l'accompagnement global, tant sur la vie quotidienne que par le soutien social, comment accompagner ces personnes, en situation de désinsertion dans l'exercice de leur citoyenneté, dès lors que celles-ci ont justement besoin pour l'exercer, non seulement de recréer des liens avec leur entourage, mais aussi de s'affranchir d'une relation de dépendance à l'institution ?

Régis Dumont, citant Lia Sanicola, décrypte ainsi les relations de l'usager avec l'institution<sup>88</sup> : « Les liens et interactions qui s'établissent entre les usagers et les membres des réseaux secondaires, que constituent les institutions sociales peuvent se spécifier ainsi : ils ne se créent pas de façon naturelle ; ils sont établis par les membres en fonction des services à fournir et à recevoir ; ils sont déterminés principalement par les rôles endossés par les personnes présentes (travailleurs sociaux, clients, etc.); des éléments monétaires et légaux y fondent davantage les échanges que la réciprocité. »

Cela me conduit à poser la problématique suivante, que je porterai en premier lieu sur la maison Jean Rodhain, récemment créée : « **dans le cadre de cette maison relais, comment accompagner les résidents vers et dans leur citoyenneté ?** »

---

<sup>87</sup> Voir le chapitre 1.1.2

<sup>88</sup> DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLLET G., 2015, Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale

## 2.2 État des lieux de la citoyenneté dans la Cité Saint-Jean

### 2.2.1 Des moyens conséquents pour favoriser l'exercice de la citoyenneté des résidents

La Cité Saint-Jean, entretient depuis l'arrivée de l'actuel directeur une vigilance particulière sur la question de la citoyenneté. Le projet d'établissement précise que « *la Cité inscrit son action dans une dynamique d'exercice de la citoyenneté par le logement* », ce qui se traduit par un accompagnement misant sur les capacités des personnes, sur la co-construction du projet personnalisé, le « faire ensemble » au quotidien entre professionnels et résidents, ainsi qu'une incitation à la vie collective en tentant de recréer du lien interpersonnel par les animations, des ateliers, les moments de convivialité, et par les conseils de maison.

Elle a dans cette optique pris le parti de diversifier l'accueil, en ouvrant ses logements aux couples, à des personnes isolées plus jeunes et des familles mono-parentales, elle a souhaité ainsi favoriser la mixité, plus conforme à la "vraie vie". La présence d'enfants, les animations organisées parfois par des bénévoles, le développement des actions de groupe à l'intérieur et à l'extérieur de la maison doivent ainsi concourir à faire de ces lieux un espace plus citoyen.

Cette attention portée à la dynamique de la citoyenneté se retrouve dans la proximité du pôle thématique Vie citoyenne mis en place à l'occasion du CPOM de 2010, dont le directeur de la Cité a souhaité prendre la direction, et dont les actions (place publique, groupe d'interpellations citoyennes lors des élections locales ou nationales) sont ainsi relayées de manière plus prégnante.

Enfin, en écho à cet engagement, je rappellerai ici le mode de gestion participative privilégié par le directeur, qui aspire à impliquer non seulement les salariés, mais aussi les résidents et les bénévoles à la vie de la Cité. Le dernier exemple en date est l'élaboration du projet d'établissement, co-construit par tous ses acteurs, suivant en cela une préconisation de l'évaluation interne de 2012.

Néanmoins, malgré cette dynamique, **le risque de cloisonnement**, qui est une des fragilités du dispositif du fait de son statut de logement social<sup>89</sup>, et de la dispersion relative des structures, est tangible dans les maisons de la Cité ouvertes avant la maison Jean Rodhain : les résidents ont très peu de contact dans leur quartier, et peu d'échanges avec les résidents des autres maisons, certains limitent leurs échanges aux seuls professionnels présents dans leur maison, nourrissant dès lors une relation de dépendance. Ainsi, un résident que j'avais invité à participer à une réunion sur le bénévolat, organisée dans une maison autre que la sienne, a longtemps refusé de s'y rendre sans "sa" responsable de maison, et n'a "franchi le pas" qu'après les nombreux encouragements de celle-ci.

---

<sup>89</sup>Il pourrait être qualifié d'endémique à tout dispositif d'hébergement ou logement social, même si le principe des microstructures est une réponse à ce risque.

Favorisant cette situation, contrairement à l'un des principes du dispositif, l'accompagnement social du résident est confié à un professionnel dans la maison. Outre une relation de dépendance latente, le responsable de maison, hormis à Jean Rodhain, se voit en conséquence contraint de délaissier en partie la mission première donnée par la circulaire de 2002 : animer la maison et assurer le relais avec l'environnement extérieur.

Cette prise en charge de l'accompagnement social se retrouve dans les maisons relais de plusieurs associations visitées à Paris (petits frères des Pauvres, Fondation Abbé Pierre). Lors d'entretiens auprès de responsables de ces maisons, le motif invoqué par ceux-ci fut la surcharge des services sociaux locaux. Néanmoins, l'originalité de la Cité Saint-Jean est d'instituer l'accompagnement social, de la normaliser.

L'association Habitat et Humanisme, dont j'ai également rencontré plusieurs responsables de terrain, a adopté une stratégie différente dans ses maisons relais. Pour conserver le principe d'origine d'un accompagnement centré sur l'animation et l'ouverture sur l'extérieur, elle a contractualisé avec le résident, dans le contrat de séjour, l'engagement d'un accompagnement social auprès des services sociaux du quartier.

Comme nous le verrons lors de la présentation des préconisations, un compromis pourrait être envisagé pour la Cité Saint-Jean, à travers le choix d'un accompagnement social hors-site, par un professionnel de la Cité. Ce choix tiendrait compte du contexte territorial, de l'intérêt d'un accompagnement au plus près des problématiques, et du besoin de décroisement. Il serait rendu possible par la mutualisation des ressources permise par l'articulation du dispositif maisons relais de la Cité au sein d'un projet d'établissement.

Enfin, un troisième élément ressort de mon observation de la Cité et de ses acteurs, prolongement des deux premiers : les liens peu nombreux des résidents, noués avec des tiers, susceptibles de constituer un réseau social primaire<sup>90</sup>. Nous analyserons cette situation en profondeur par la suite.

**Le projet de la maison Jean Rodhain :** Forte du vécu de ses six premières maisons relais, la Cité souhaite avec la maison Jean Rodhain capitaliser sur son expérience en donnant à l'ouverture sur l'extérieur et à l'animation interne de la structure une place prépondérante, et rendre effective l'exercice de la citoyenneté de ses résidents.

Les partenariats locaux (CAVA, centre de santé, communauté religieuse) seront des appuis concrets. Le bénévolat fait également partie des pistes privilégiées, avec l'arrivée récente d'un bénévole. Mais aucun objectif concret et mesurable n'est fixé à ce jour.

---

<sup>90</sup> « les parents, connaissances, voisins, collègues de travail, camarades de classe, baby sitters, commerçants et barmans, ainsi que les liens à des groupes religieux, sociaux, politiques, à des groupes de volontariat ou encore à des syndicats. » TRIMBLE D., in ELKAIM M., 1995, *Panorama des thérapies familiales*. Seuil, 447-471.

## 2.2.2 Face aux besoins des résidents, des moyens encore insuffisants

Pour étayer cet état des lieux des moyens mis en place par la Cité Saint-Jean et le mettre à profit dans le projet de la maison Jean Rodhain, j'ai choisi d'analyser les besoins des résidents à partir d'une grille des besoins "universels" de l'être humain. Ce choix d'analyse est délicat. Il s'appuie sur le postulat suivant : tout homme est mu par des catégories identiques de besoins quelle que soit la société dans laquelle il évolue (besoin de sécurité, besoin de reconnaissance, etc.). Pour légitimer cette méthode, je m'appuie sur les travaux de Rosette Poletti<sup>91</sup>, dans le champ des personnes âgées, et l'expérimentation d'Olivier de Metz<sup>92</sup> au sein d'un Centre d'Hébergement d'urgence (CHU), tous deux s'étant inspirés de la théorie de la motivation du psychologue Abraham Maslow<sup>93</sup>.

Maslow identifie cinq besoins fondamentaux, universels. Derrière ces besoins, les motivations particulières de chaque individu diffèrent suivant l'environnement culturel, politique et économique et son niveau d'intégration.

Chacun est présent en permanence, mais une fois l'un "plus ou moins" satisfait, il laisserait progressivement la place au suivant selon l'ordre hiérarchique suivant :

1. les besoins physiologiques	besoins primaires
2. les besoins de sécurité	
3. les besoins d'appartenance	besoins secondaires
4. les besoins d'estime	
5. le besoin d'accomplissement de soi	

Pour analyser les moyens mis en place par la Cité Saint-Jean dans l'accompagnement de ses résidents vers et dans leur citoyenneté, j'ai donc repris ces besoins fondamentaux, puis, j'ai détaillé les réponses données par la Cité, recensées au cours de mon observation. Celle-ci s'est basée sur la documentation interne et la rencontre des acteurs de la Cité, salariés, résidents, et bénévoles.

Au regard de cette analyse détaillée en annexe<sup>94</sup>, et du profil des usagers je note que les besoins primaires (besoins physiologiques et besoins de sécurité) sont correctement pris en compte par l'institution à travers les ressources matérielles (logement équipé, aides diverses), et l'accompagnement des professionnels. À titre d'exemple, dans la maison La clé des champs, située dans le XIV<sup>e</sup> arrondissement, 40 % des interventions de l'ISE sont consacrées à l'accompagnement dans le logement. 41% des entretiens mensuels du travailleur social sont consacrés à l'acquisition de ressources minimum, et à l'accès de la personne à ses droits.

---

<sup>91</sup> POLETTI R., 1989, *Les soins infirmiers, théories et concepts*, Centurion, Paris, 175 p.

<sup>92</sup> ESPERER 95, DE METZ O., 2014, projet d'établissement.

<sup>93</sup> MASLOW A., 1989, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris, 266p.

<sup>94</sup> Cf. : Annexe 7 : Analyse des besoins des résidents de la Cité Saint-Jean

En revanche, les conditions pour répondre aux besoins secondaires d'appartenance, de reconnaissance, et enfin de réalisation, ne sont pas réunies en l'état dans la Cité, du fait notamment des relations limitées avec des tiers dans et en dehors de la maison. Cela se vérifie particulièrement pour les six maisons les plus anciennes. La situation semble en mesure de changer pour la maison Jean Rodhain.

Ainsi, dans la maison Desgrais, située dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement, les activités qui semblent fédérer le plus grand nombre sont les fêtes et les repas. Il y a peu de sorties organisées à l'extérieur, et celles-ci restent uniquement entre résidents, avec des professionnels. Une bénévole a animé sur place un atelier d'apprentissage de la langue et de l'écriture. Deux résidents de la maison et un résident d'une autre structure y ont participé. Cet atelier a pris fin au bout d'un an, la bénévole ne pouvant plus le prolonger étant donnée sa reprise d'activité professionnelle.

Dans la maison Jean Rodhain, si la responsable de maison est déchargée du suivi social des résidents, à la différence des autres maisons, les actions en faveur d'une ouverture avec l'extérieur restent peu développées à ce jour et ne s'inscrivent pas dans un plan d'actions précises et concrètes. Néanmoins, un bénévole, voisin de la maison, à la retraite a été engagé en avril 2015. Il dispose d'une longue expérience de bénévole au Secours Catholique, et partage donc les valeurs de l'ACSC. Il détient en outre de compétences en matière d'organisation. À partir de ce mois de septembre 2015, il est prêt à s'investir dans la durée et participer à des actions d'accompagnement vers et dans la citoyenneté, en fonction des attentes des résidents.

J'ai pu enfin constater, me référant aux responsables de maison que beaucoup de résidents ont un degré de désinsertion et d'isolement élevé. Les besoins "secondaires" restent donc peu satisfaits aujourd'hui notamment parce que le désir de les exprimer, et d'y trouver réponse existe à peine.

Si trouver des réponses à ces besoins apparaît complexe, étant donné ce niveau d'isolement et de désinsertion, c'est à la maison relais, guidée par la Cité Saint-Jean, et donc par moi-même en tant que directeur de mettre en place des réponses adaptées.

## **2.3 Les attentes des résidents, des salariés et des bénévoles**

### **2.3.1 Les attentes des résidents exprimés à travers les outils de la loi 2002-2**

Au-delà de l'état des lieux et de l'analyse des besoins des usagers, il est essentiel de s'appuyer sur la parole de ces résidents, pour mieux comprendre leurs attentes en matière de citoyenneté et valider la pertinence de la problématique retenue.

Pour rappel, à cette étape du mémoire, je me positionne en tant que directeur-stagiaire. À ce titre, pour recueillir les attentes, j'ai adopté une posture d'écoute vis-à-vis des acteurs de la Cité Saint-Jean, pour prendre en compte la parole des salariés, et des bénévoles,

et des résidents, ceux-ci étant usagers d'une institution mais aussi des personnes, et des citoyens avec des attentes au-delà de l'institution.<sup>95</sup>

Cette posture d'écoute doit s'accompagner du recours aux outils conçus pour relayer ces attentes, notamment les projets personnalisés des résidents et l'évaluation interne.

Elle doit aussi se nourrir de temps d'échanges informels. Pour cela, j'ai pris le temps de déjeuner avec les professionnels, d'aller à la rencontre des résidents, de les laisser venir vers moi, sachant aussi me positionner comme invité, à mon arrivée dans leur maison.

**L'analyse des projets personnalisés** de la maison Jean Rodhain, du fait de l'ouverture récente de la maison, ne permet pas d'avoir une vision suffisamment aboutie de leurs attentes. J'ai donc aussi pris appui sur les projets de résidents d'autres maisons. Néanmoins, deux attentes majeures ressortent de ces projets, relayées au niveau des projets de maison écrits en 2014 :

- Une volonté d'ouverture vers l'extérieur a été formulée : ouvrir les portes de la maison à des intervenants extérieurs afin de ne pas favoriser « l'entre soi ».
- Un souhait d'accompagnement vers l'extérieur, avec si besoin une médiation auprès d'organismes, notamment publics.

Au-delà de ces attentes, l'accompagnement ne fait pas l'objet d'une méthode d'évaluation par étapes permettant de mesurer les « progrès » des résidents dans le temps.

### **L'évaluation interne de la Cité Saint-Jean**

L'évaluation interne de 2012 s'est appuyée sur un questionnaire de satisfaction auprès des résidents.<sup>96</sup> Il faut noter qu'elle est antérieure à l'ouverture de la maison Jean Rodhain. D'autre part, elle est centrée sur le projet personnalisé, et nous apprend peu sur les attentes des résidents concernant l'exercice de leur citoyenneté. Néanmoins, il ressort deux points d'améliorations que je prendrai en compte dans le cadre de mon projet :

- les valeurs de la Cité et de l'ACSC sont peu mises en avant et donc peu partagées par les différents acteurs de la Cité.
- les bénévoles ne sont pas associés en amont du projet personnalisé des résidents. Plus globalement, leur action apparaît déconnectée de l'accompagnement des résidents, notamment en matière de citoyenneté.

---

<sup>95</sup>« Il est nécessaire de veiller dans les pratiques à passer de « l'usager » au « citoyen », de faire de la participation des personnes un véritable levier de leur émancipation sociale et politique et de l'amélioration de l'action publique. » Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, Refonder le rapport aux personnes « Merci de ne plus nous appeler usagers », p. 135

<sup>96</sup> Notons ici que l'enquête elle-même, au regard du nombre de questionnaires renseignés, 53 sur 130 (soit 40%), révèle un déficit de participation, ou tout du moins un manque d'implication dans l'évaluation du projet de maison et de la cité auquel chacun est censé participer.

### 2.3.2 Le recours nécessaire au diagnostic partagé

Pour enrichir ma vision des attentes des résidents, des salariés et des bénévoles, j'ai choisi de recourir à des entretiens individuels au sein de la maison Jean Rodhain, mais également dans les autres maisons de la Cité, afin de dissocier ce qui relève d'une part d'une maison dans un contexte donné, d'autre part du dispositif voulu par la Cité.

La problématique du mémoire a d'abord été présentée au directeur de la Cité, puis à l'ensemble du personnel. Elle a ensuite fait l'objet d'entretiens individuels auprès de résidents, de salariés et de bénévoles. L'enquête par entretiens plutôt que par questionnaire se justifie par la nature du thème, la citoyenneté, plus facile à expliquer oralement, dans ses dimensions et ses enjeux, et par le risque d'un taux de réponses non représentatif. Ces entretiens se sont déroulés à partir de deux axes :

- les attentes des résidents au sein des maisons relais ayant trait à l'exercice de leur citoyenneté.
- Les moyens d'action de la Cité pour répondre à ces attentes.

Le sujet a été perçu favorablement, par la direction d'abord, compte tenu des objectifs réaffirmés dans le projet associatif, le projet d'établissement, ainsi que les préconisations issues de l'évaluation interne; par les personnes interrogées sur le terrain ensuite : résidents, salariés, bénévoles, la grande majorité se sentant concernée par cette question.

Les premiers résidents questionnés, parmi les plus impliqués dans leur maison, mettent en avant l'absence de relations entre résidents, et un sentiment de solitude, des relations avec quelques-uns, par affinité.

Une résident déclare : « j'aime bien les séjours organisés, on rencontre du monde des autres maisons...ils [les salariés] font du bon boulot. » mais un peu plus loin : « *j'ai du mal à aller vers l'extérieur, je ne connais personne...je n'ai pas vécu ici avant.* »

Un résident de la maison Jean Rodhain confie ainsi : « *J'aimerais pouvoir échanger avec des gens à l'extérieur, mais c'est difficile quand on ne connaît personne. Alors je reste chez moi, je peux rester des jours comme ça.* » « *Je serai content d'avoir des échanges avec d'autres personnes dans le quartier, mais on n'est pas toujours bien perçu.* »

Ils n'ont pas de relations « d'amitié » en dehors du périmètre de leur maison, ces relations étant plutôt ressenties au final comme des simples relations de voisinage.

A l'issue d'une journée portes-ouvertes pour les résidents de l'immeuble, plusieurs résidents mettent en avant le décalage avec certains voisins, et à propos des propos déplacés d'une voisine : « *On ne vit pas dans le même monde* », « *Pour elle, on a de la chance d'être ici.* » Ils sont néanmoins contents de cette prise de connaissance.

Questionnés sur la présence de bénévoles, certains résidents mettent vite en avant les ateliers, notamment l'atelier informatique. Mais les résidents de la Cité profitent finalement peu de leur présence, ne semblent pas demandeurs. Plusieurs voient mal l'apport des



bénévoles dans leur lieu de vie, et ne déclarent pas d'attentes particulière par rapport à l'animation de la maison. En revanche, lorsque le terme de bénévoles est élargi aux « personnes du quartier », aux « voisins », qu'il serait possible de rencontrer sans passer par un salarié, les résidents sont spontanément plus demandeurs. Enfin, deux d'entre eux, sont eux-mêmes bénévoles auprès de sans-abri, se montrent actifs. Ils font partie du CVS.

**Parmi le personnel** : Pour les professionnels interrogés, l'exercice par les résidents de leur citoyenneté est un objectif majeur, au même titre que l'accès à leurs droits sociaux. Ils veillent à proposer un projet d'animation en ce sens à leurs résidents (petits-déjeuners collectifs, sorties, ateliers), mais ils jugent tous difficile d'évaluer, de mesurer la pertinence et les effets des actions mises en place. Hormis la responsable de Jean Rodhain, la majorité des responsables de maisons de la Cité, par ailleurs travailleurs sociaux de métier, jugent nécessaire l'accompagnement social individuel fourni aux résidents, même s'ils reconnaissent le risque d'un accompagnement en « vase-clos » et l'existence de fait d'une relation de dépendance avec certains résidents<sup>97</sup>. La responsable d'une des "anciennes" maisons a mis en avant l'isolement de plusieurs résidents, certains d'entre eux n'ont pas trouvé leur place dans la maison malgré plusieurs années de présence, leur suivi étant alors purement administratif. Le recours au bénévolat suggéré en fin d'entretien est perçu positivement en l'état. Néanmoins, l'une des responsables s'est dit inquiète des conséquences d'un recours accru aux bénévoles dans le secteur social, en particulier pour son métier. Plusieurs professionnels ont mis en avant des limites qu'ils perçoivent : « Réunir les bénévoles, c'est toujours compliqué, ils ne sont pas toujours disponibles » ; « les plus jeunes ne restent pas longtemps, et nous quittent quand ils ont trouvé un travail. »

Les bénévoles rencontrés lors de ces entretiens se sont avérés particulièrement concernés par ce sujet. A l'occasion d'une réunion<sup>98</sup>, un bénévole, kinésithérapeute de métier, a résumé ainsi sa vision de l'accompagnement vers la citoyenneté et de son rôle en tant que bénévole, là pour aider l'autre à progresser par lui-même : « *Comme pour la maladie de Parkinson, c'est pas avec la technique qu'on permet à la personne de retrouver sa mobilité... C'est strictement par une présence pour redonner confiance. La personne oublie qu'elle est vue comme quelqu'un qui est bloqué.* » « *On a en face de nous des gens bloqués* ». « *c'est aussi notre cas quelque part* ». « *On est là pour s'entraider et se débloquer. Pour tel ou tel personne, il faut 2 ou 3 ans. On n'apprend pas à marcher, on découvre la marche. On réunit un certain nombre de conditions, de la confiance pour pouvoir marcher.* »

---

<sup>97</sup> Voir l'anecdote relatée dans le chapitre 2.1.1.

<sup>98</sup> J'ai organisé une réunion sur la place du bénévolat au sein de la cité. Elle sera évoquée dans le cadre de la troisième partie. Cf. Annexe 7.

Un autre bénévole a lui mis en avant le manque de prise en compte de la mission du bénévole, « *de son travail, son regard, dans l'accompagnement* ».

On notera à l'issue de ces entretiens l'appréhension de certains résidents vis-à-vis de l'extérieur, mais parallèlement, le souhait d'établir plus de liens avec leur quartier. C'est le cas notamment pour la maison Jean Rodhain. Certains regrettent le manque d'échanges entre résidents. Ils sont nombreux à vouloir sortir de leur logement mais en l'absence de travail, peinent à trouver des occupations et des opportunités pour sortir dans leur quartier.

## **2.4 Le bénévolat de proximité, complémentaire du travail social**

### **2.4.1 La limite du schéma actuel, basé sur le développement de la participation interne et la relation résidents- salariés**

L'autonomie dans un logement, la construction d'un chez-soi, l'appropriation de ses droits peut être considérée comme une première étape vers la citoyenneté. Cet apprentissage s'inscrit dans les relations avec les autres résidents, la vie au sein d'un collectif, le partage de tâches quotidiennes communes (tâches ménagères, et autres contributions) ou dans la participation aux instances de concertation telles que le conseil de maison ou le CVS. Celui-ci, au cœur de la loi 2002-2, donne non seulement la possibilité à l'usager de s'exprimer, mais il permet également l'apprentissage de la résolution de conflit, si important pour des personnes depuis longtemps confrontées à des situations d'échecs, enclines à adopter des stratégies de défense, d'évitement, d'isolement ou de fuite de la réalité.<sup>99</sup>

Cet apprentissage s'inscrit également dans la relation résidents - salariés<sup>100</sup>. Le CSTS, dans son rapport de mars 2015, défend ainsi l'idée d'un travail social « *en résonnance* », celui-ci pouvant devenir dans un cadre donné, « *une forme d'intervention qui donne ampleur, force et vigueur aux initiatives des « usagers », qui soutient en apportant ses moyens et ses ressources.* » L'accompagnement prend alors appui « *sur la volonté et les décisions des personnes aidées (...), pas nécessairement de manière continue dans la durée (...) pour mieux suivre le rythme des personnes.* »<sup>101</sup>

Au cours de l'analyse de l'existant, j'ai pu constater néanmoins que le développement de la participation interne et la relation usagers-professionnel et ne sont pas toujours suffisants pour aider le résident à exercer sa citoyenneté.

---

<sup>99</sup> Cf. Le chapitre 2.1.1. Le processus de désocialisation

<sup>100</sup> ANESM : Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement

<sup>101</sup> Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, op. cit. p. 60

« *L'intervention sociale ne peut pas répondre à toutes les problématiques, à toutes les difficultés, encore moins toutes les aspirations. Aussi est-il utile que d'autres interlocuteurs, en partenariat avec les travailleurs sociaux, puissent s'investir et proposer leurs propres options et solutions.* »<sup>102</sup>

#### **2.4.2 Un nouveau schéma basé sur le développement des réseaux du résident-citoyen**

Plaçant la citoyenneté hors du cadre institutionnel, au niveau du territoire, Doreen Massey, géographe britannique, relève « *la nécessité de négocier, au-delà des différences (parmi les habitants), le fait spatial implacable d'un sol (turf) partagé. Si les lieux (localités, régions, nations) sont nécessairement l'espace d'intersection de trajectoires disparates, ils sont donc nécessairement des lieux de "négociations" au sens le plus large* ». <sup>103</sup>

L'institution se donne pour mission d'aider l'utilisateur à évoluer vers l'exercice de sa citoyenneté. Mais cet accompagnement doit pouvoir s'effacer, s'arrêter dès lors que l'utilisateur est en mesure de s'affirmer comme citoyen à part entière. Ce constat étant posé, je vais m'attacher à préciser où devrait s'arrêter selon moi le rôle des professionnels, et sur quels autres leviers la maison relais devrait s'appuyer.

Le recours à des tiers est possible à travers la famille, les amis, les voisins, le travail. Mais pour des personnes le plus souvent en rupture avec ces réseaux, comment favoriser la reconstitution d'un réseau « primaire », sans nécessairement s'appuyer sur des relations passées, sources de souffrance, parfois à l'origine de cassures ?

---

<sup>102</sup> Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, op. cit. p. 78

<sup>103</sup> MASSEY D., In NEVEU, 2009, *Comment faire l'anthropologie d'un objet "trop lourd" ? Approche anthropologique de la citoyenneté en France*, Anthropologie et Sociétés, vol.33, n°2, 2009, p. 25-42.

Au-delà donc de cette relation du résident avec ce « *réseau secondaire formel* », qui constitue une dimension de la maison relais, un autre levier pourrait être actionné, en agissant sur **le réseau primaire, de l'individu, au sein de la cité, considéré comme son territoire d'appartenance**, à travers, ses voisins, son quartier, la création de liens d'amitiés.

Dans ce rapport avec des tiers, le résident se donnerait ainsi la possibilité de s'affranchir de ce réseau secondaire formel en créant ou retissant des liens, des relations à nouveau par lui-même et en développant son propre réseau secondaire "non-formel".

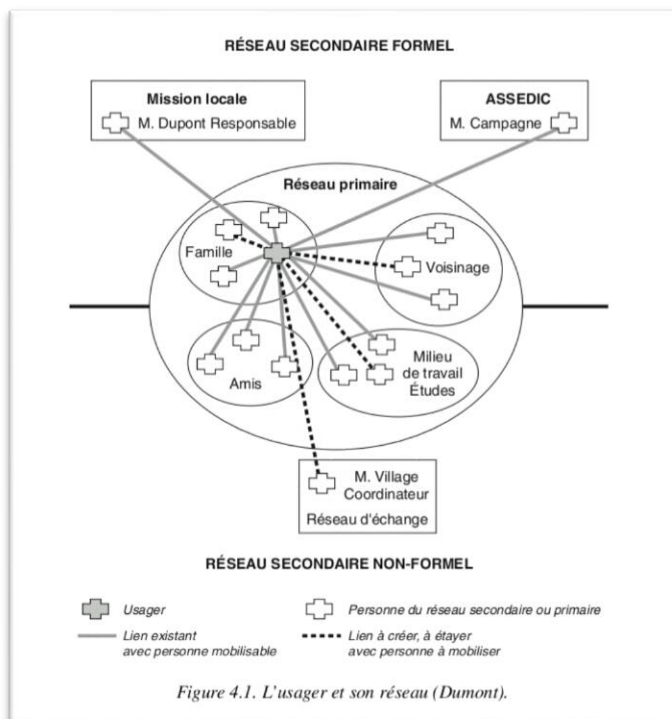


Figure 1 : L'usager son réseau. In DUMONT R., 2015, *Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale*

Allant dans ce sens, la maison Jean Rodhain place le recours aux partenaires locaux au cœur de son projet social : le CAVA jouxtant la maison, ainsi que la communauté religieuse, sont deux vecteurs de création de liens entre résidents et des tiers extérieurs à la maison. Néanmoins ces partenaires de la maison ne sont pas choisis par les résidents. Et même s'ils sont présentés comme parties prenantes du projet lors de la signature du contrat de séjour, certains résidents peuvent légitimement ne pas trouver leur place dans ce cadre relationnel.

Partant de ce constant, dans ce chapitre, j'analyserai comment tirer parti d'une autre ressource possible, que nous identifierons par le terme de bénévolat. Cette ressource est déjà sollicitée au sein de la Cité Saint-Jean, et pourrait répondre à sa manière à l'enjeu du développement de la citoyenneté des résidents dans le cadre particulier des maisons relais.

### 2.4.3 Le bénévolat, une passerelle entre l'institution et la cité.

S'il est peu développé au sein de la Cité et dans la maison Jean Rodhain, il s'agirait d'un moyen d'action légitime pour la maison Jean Rodhain et, au-delà la Cité, et l'ACSC pour plusieurs raisons :

- au regard des politiques publiques d'abord : comme nous le verrons par la suite<sup>104</sup>, le bénévolat est de plus en plus mis en avant comme ressource complémentaire à l'intervention salariée dans l'accompagnement de l'usager.
- Sans y être présenté comme un "outil" à développer, il fait écho aux textes législatifs et circulaires précédemment évoquées (loi 2002-2, circulaire relative aux maisons relais de 2002, loi Vaillant de 2002), par la nature même de l'engagement bénévole, expression d'une citoyenneté active.
- de plus, il est au cœur de la culture du Secours Catholique, il constitue la «  *pierre angulaire*  » de son action. Du fait de ce passé et des liens toujours forts entre le Secours Catholique et l'ACSC, le bénévolat fait partie des axes de développement de l'ACSC. Il est ainsi mis en avant dans le projet associatif, dans le projet d'établissement de la Cité Saint-Jean, et dans le projet social de la maison Jean Rodhain.
- enfin, le bénévolat, exercé par un tiers - et plus largement le recours à tous les tiers susceptibles d'intervenir au-delà et en complément de la relation usager-professionnel -, tout comme le bénévolat exercé par le résident lui-même, répond pleinement à la problématique posée par ce mémoire : permettre au résident de la maison relais de recréer du lien avec son entourage direct, au sein de la maison, mais également au sein de son quartier par une « ouverture sur l'extérieur », le bénévolat étant alors, pour le résident, une passerelle entre l'institution et la cité, dans sa quête de citoyenneté et au final, d'autonomie par rapport à l'institution.

#### A) Définition du bénévolat

Avant d'envisager le recours à des "ressources" bénévoles supplémentaires pour renforcer la maison relais dans sa mission **d'accompagnement des résidents vers et dans leur citoyenneté**, définissons cette "ressource" potentielle, encore marginale à l'ACSC, et non utilisée dans bon nombre d'associations du secteur social et médico-social.

En 1993, Le Conseil Économique et Social donne du bénévole la définition suivante : «  *Est bénévole, toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui en dehors de son temps de travail professionnel ou familial*  ». <sup>105</sup>

Il est nécessaire de bien définir les contours de cette définition pour les besoins de cette analyse. Voici les cinq caractéristiques du «  *travail volontaire*  » <sup>106</sup> précisés par le Parlement européen<sup>107</sup>: non obligatoire, socialement utile (amélioration de la qualité de vie, environnement, éducation, coopération); non rémunéré; qui ne doit pas remplacer mais

---

<sup>104</sup> Cf. chapitre 2.4.4.

<sup>105</sup> Conseil Économique et Social, avis du 24 février 1993

<sup>106</sup> Dans les textes européens sur le volontariat, les termes "volontaires" et "bénévoles" sont synonymes. DREYER, P., 2012, Etre bénévole, Chronique sociale, p.240

<sup>107</sup> Résolution du Parlement européen, 16 décembre 1983

compléter les structures traditionnelles d'emploi; pour lequel une infrastructure devrait être créée pour permettre aux volontaires de mener à bien leur activité.

L'ensemble de ces caractéristiques met en lumière les enjeux du recours au bénévolat au sein d'un dispositif social :

L'engagement, défini comme « l'action de se lier par une promesse ou une convention »<sup>108</sup> n'est pas l'apanage du bénévole. Dans le secteur associatif, l'engagement militant est même l'une des raisons d'agir des salariés. Cette promesse ou cette convention peut être faite à l'autre mais aussi à soi-même. Mais ce qui différencie le salarié du bénévole est la présence d'un contrat juridique entre le salarié et son employeur, ici l'association, définissant l'objet de l'engagement et sa contrepartie, en particulier la rémunération. Pour le bénévole, il n'y a ni contrat juridique formalisant l'engagement, ni, par essence, rémunération. Il s'agit plus d'un contrat moral, une charte, qui se fonde sur une obligation intériorisée d'un bénévole et d'une association de respecter leur engagement au regard de valeurs qu'ils partagent. Ce contrat est régi par « *deux éléments fondamentaux : la relation à autrui et à l'association d'un côté, l'affirmation de sa liberté et de sa prise de responsabilité de l'autre* »<sup>109</sup>, rejoignant en cela l'esprit de la loi 1901 sur la liberté d'association.

#### B) Les motivations du bénévole

En l'absence de rémunération, qu'est ce qui peut motiver un individu, l'inciter à s'engager sur des éléments autres que matériels ? Cette question centrale nécessite de porter la réflexion sur l'économie du don.

Selon Dreyer, « *tout mouvement de don vers autrui se construit sur le désir de reconnaissance* », la reconnaissance de ses aptitudes, de son utilité, de sa spécificité selon le sens que lui donne Paul Ricœur<sup>110</sup>.

Mais si cette dynamique semble immuable, son mode d'expression, et avec lui « *le processus de don* »<sup>111</sup> varierait d'une société à l'autre, ou au sein d'une même société, en fonction du contexte culturel.

Selon Dreyer, deux logiques dominantes seraient toujours présentes dans la société occidentale :

- la logique du don archaïque identifiée par Marcel Mauss à travers l'étude de deux sociétés au début du XXème siècle, les mélanésiens et les indiens du Nord-Ouest américain<sup>112</sup>. Selon cette logique, tout don, libre en théorie, oblige en fait à un contre-don, chaque être

---

<sup>108</sup> Petit Robert, 2006

<sup>109</sup> DREYER, P., 2012, *Etre bénévole*, Chronique sociale, page 132

<sup>110</sup> *Parcours de la reconnaissance*, Mondes en développement 4/2004 (no 128) , p. 131-132 NBP

<sup>111</sup> DREYER, P., op. cit. p. 51

<sup>112</sup> MAUSS M., *Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, 2007.

ou groupe humain étant dès lors impliqué dans « *un vaste réseau d'obligations réciproques et d'attentes* ». <sup>113</sup> Chaque échange aurait alors une dimension sociale, morale, psychologique, économique, politique, et même spirituelle".

- la logique du don chrétien <sup>114</sup> selon laquelle, le don ultime est celui de la vie fait par Dieu à chaque homme. L'homme aurait dès lors une dette originelle, et la reconnaissance de cette dette de vie serait libératrice. « *L'homme est invité à agir dans la générosité et la gratuité plutôt que dans la rivalité et la réciprocité, caractéristique du don archaïque.* »

Ce don "idéal", induit « *un détachement assumé à l'égard de tout retour désiré ou éventuel* » <sup>115</sup>, le contre-don n'est dès lors plus nécessaire. Cette réflexion fait écho à la perception qu'ont nombre de bénévoles de recevoir beaucoup dans le fait même de donner. Le don et son acceptation par l'autre est en effet, dans cette logique, la reconnaissance d'une identité commune.

**Ces logiques font apparaître les écueils de l'action bénévole <sup>116</sup> :**

- « *Donner de son temps, c'est aussi se mettre en position de force par rapport à la personne accompagnée, celle-ci étant réduite à accepter sans pouvoir rendre, générant le «sentiment d'une dette impayable.* » Pour le résident confronté à cette situation, d'autant plus brutale, intrusive, qu'elle se déroule dans sa maison, ce comportement pourrait renforcer son sentiment d'exclusion. Sans se positionner toujours consciemment dans ce rapport de force, le bénévolat occupationnel, qui s'inscrit dans « *la longue tradition des dames d'œuvre et de charité* », donne au donateur le sentiment d'être utile tout en négligeant la relation à l'autre.

- Un autre écueil possible est la relation de réciprocité : dans une action bénévole, la générosité peut n'être qu'apparente, dès lors qu'on attend du donataire ou de l'association un signe ostensible de reconnaissance, voire même une rétribution.

- Enfin, le dernier écueil qui attire ma vigilance, dans la période actuelle reconnaissant au bénévolat une place nouvelle au sein des politiques publiques, est celui du caractère obligatoire dans l'échange d'un don et d'un contre-don. Cette vision de l'échange, poussé à l'extrême, justifie le recours à un contrat écrit entre les parties, leurs octroyant des droits et devoirs, mais figeant aussi cette relation, et allant à l'encontre d'une dimension qui semble essentielle, « l'excès », la possibilité de "donner sans compter".

---

<sup>113</sup> DREYER, P., op. cit. p. 52

<sup>114</sup> DREYER, P., op. cit. p. 54

<sup>115</sup> DREYER, P., op. cit. p. 55

<sup>116</sup> DREYER, P., op. cit. p. 46

C) L'apport spécifique de l'action bénévole pour la personne accueillie et pour l'institution

Si ces écueils sont évités<sup>117</sup>, regardons quel peut être l'apport du bénévole dans un dispositif social tel que la maison relais.

**Le bénévole est à la fois issu d'un territoire, et engagé avec une association à travers des valeurs partagées.**

**Il représente donc un double atout ici, pour la Cité Sain-Jean :**

- en incarnant au quotidien ces valeurs, peu mises en avant et peu partagées, comme nous l'avons vu dans l'évaluation interne,<sup>118</sup> dans sa relation avec les résidents et les salariés.
- en connectant les maisons à leurs territoires, en leur donnant une visibilité auprès des acteurs locaux de la cité<sup>119</sup>, et en l'alertant sur les problématiques des habitants.

**Il représente également une double opportunité pour le résident :**

- en adoptant une position de voisin, rendant visite régulièrement à la maison, en se faisant invité au petit-déjeuner collectif par exemple, il peut progressivement établir avec le résident une relation de confiance, et "rejoindre" la personne là où le professionnel ne peut l'atteindre, étant donné sa position de technicien et de représentant de l'institution sociale.
- en emmenant le résident vers l'extérieur, en tant que voisin partageant le même quartier, il peut cette fois aider le résident à « franchir le pas », à aller à la rencontre de l'autre. Ainsi, si le lien de confiance se crée, le bénévole pourra alors là aussi jouer un rôle de passerelle, de relais - sorte de ramification du dispositif - entre le résident et la cité, en le présentant à ses voisins, en l'accompagnant dans un service social<sup>120</sup>, en organisant ou participant à des activités, et en partageant avec lui tout simplement son expérience, aux travers d'ateliers thématiques ou d'échanges plus informels.

Au fur et à mesure, tout comme le travailleur social doit être incité à un accompagnement « **en résonance** », le bénévole devra savoir s'effacer, puis céder la place en tant que tel, pourquoi pas en rentrant dans une relation de simple amitié hors du cadre de l'association. Le résident pourra alors exercer pleinement sa citoyenneté, "sans qu'on lui tienne la main" : par ses droits et ses devoirs, par un travail, l'accès à un logement de droit commun... ou en étant bénévole à son tour.

---

<sup>117</sup> Je présenterai les moyens à mettre en place pour les éviter dans la troisième partie du mémoire.

<sup>118</sup> Cf. chapitre 2.3.1.

<sup>119</sup> ici au sens propre du terme.

<sup>120</sup> Demande des résidents relevée dans les projets personnalisés.



#### 2.4.4 L'évolution du bénévolat dans l'action sociale

##### A) La pratique bénévole dans le monde associatif

L'engagement bénévole est plus fortement répandu dans les pays du nord : au Danemark et en Suède, 52 % des habitants déclarent une activité bénévole. Ces pays se différencient par exemple de l'Espagne (22 %) et du Portugal (14 %).<sup>121</sup> La France se situe à un niveau intermédiaire (32%, soit 16 millions de bénévoles estimés), pourcentage en augmentation sensible de 12,5% par rapport à 2002.<sup>122</sup> Ces écarts élevés sont néanmoins difficiles à interpréter étant donnée la diversité des contextes socioculturels.

La pratique du bénévolat est plutôt masculine et irait croissant avec l'âge, passant de 21% pour les 18-24 ans à 39% pour les 45-54 ans et se stabiliserait ensuite avant de redescendre après 75 ans. Par ailleurs, il y aurait corrélation entre la pratique bénévole et le niveau de diplôme, ainsi que le revenu. Enfin, la majorité des bénévoles déclarés ont une activité professionnelle à temps partiel (37,8%) ou à temps plein (24,6%). Le temps consacré au bénévolat dans un mois est estimé à 23 heures en moyenne.

Seulement 10% de cette population agirait dans le secteur de l'action sanitaire et sociale, ou caritative (contre 11% en 2002), la moitié des bénévoles s'investissant dans les activités sportives, culturelles ou de loisirs.<sup>123</sup>

**L'évolution de la place du bénévole dans l'action sociale<sup>124</sup>** ne peut être dissociée de celle de la professionnalisation du secteur. Celle-ci démarre après-guerre en France, durant les Trente Glorieuses, à travers notamment la mise en place des premiers dispositifs d'hébergement et de logement. Mais il faut attendre la fin des années 1960 pour que soit créée une Direction à l'Action Sociale au ministère de la Santé, des diplômés d'État, suivis du recrutement en masse de travailleurs sociaux<sup>125</sup>. Le bénévole type, au profil de militant associatif, à l'avant-garde des combats sociétaux, laisse alors peu à peu la place au professionnel qualifié, capable d'assurer la continuité de la prise en charge des personnes

---

<sup>121</sup> Centre d'analyse stratégique, 2011, Développer, accompagner et valoriser le bénévolat, La note d'analyse, n°241

<sup>122</sup> Enquête BVA - DREES ( Enquête sur la vie associative en France en 2010, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, 2011

<sup>123</sup> Il n'existe pas de statistiques issues du travail social mesurant « le nombre de bénévoles œuvrant en France dans les associations du travail social ». RULLAC S., « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? » Le cas de l'action sociale, in *Le sociographe*, 2012/5

<sup>124</sup> RULLAC : l'action sociale se distingue de l'intervention sociale et du travail social en ce sens où ce n'est pas une prestation de service particulière qu'elle renvoie mais à un service global rendu aux personnes dans la perspective de leur accession au statut de citoyen

<sup>125</sup> ION J., *Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat*, Pensée plurielle, 2005/2 no 10, p. 149-157.

accueillies, celui-ci agissant le plus souvent dans un cadre associatif, au sein de dispositifs publics de plus en plus structurés et coordonnés au niveau des collectivités ou de l'État.

À partir des années 1980, le bénévolat a retrouvé un nouvel essor, deux mouvements se conjuguant dans le secteur social : « *d'une part, la forte croissance des emplois non qualifiés, d'autre part, le développement d'un nouveau type de bénévolat correspondant à la multiplication des situations d'urgence.* »<sup>126</sup>

Aujourd'hui, dans le contexte d'une économie en crise depuis plusieurs décennies, Jacques Ion identifie une évolution de l'action sociale sur le terrain<sup>127</sup> : « *La fin du mythe du progrès et l'installation de la misère dans la durée* » coïncide avec « *la fin de l'idéal éducatif, c'est-à-dire cette visée ultime d'émancipation qui faisait que la génération précédente se faisait autant pédagogue que productrice d'aides spécifiques.* » Dans une analyse proche de celle du CSTS,<sup>128</sup> il diagnostique : « *C'est un nouveau savoir-faire, fondé principalement sur l'écoute, qui se trouve ainsi convoqué et dans lequel des bénévoles peuvent exceller autant que des professionnels.* » L'utilisation de plus en plus fréquente de l'appellation "intervenant social" pour désigner ces deux acteurs témoigne de cette évolution.

## B) L'orientation nouvelle des politiques publiques

Confrontées à un contexte de rationalisation des dépenses publiques et de mutation du secteur social, sous forme de regroupements ou fusions d'associations, de mutualisation de leurs ressources, les associations sont incitées à adapter leur politique de gestion des ressources humaines en utilisant notamment la GPEC. L'heure est aussi au questionnement des pratiques, sur le terrain, dans un environnement économique et social, voire institutionnel, de plus en plus complexe. Le PPPIS<sup>129</sup> affiche ainsi l'ambition de « *refonder le travail social* » et prévoit « *l'organisation de la mise en réseau des intervenants sociaux* » pour faciliter la prise de contact des usagers avec les dispositifs d'accompagnement et "décloisonner" ces dispositifs en donnant à chaque professionnel une vision élargie des types d'interventions possibles.

Le bénévolat, pour sa part, fait l'objet d'une reconnaissance nouvelle dans le cadre des politiques publiques. L'année 2011 a été déclarée « année européenne du bénévolat et du volontariat ».

Pour le valoriser, un passeport bénévole a été créé afin de donner plus de lisibilité et de visibilité au parcours associatif des bénévoles<sup>130</sup>. Par ailleurs, pour les associations, la

---

<sup>126</sup> ION J., *ibid.*

<sup>127</sup> ION J., *ibid.*

<sup>128</sup> Voir chapitre 2.4.1.

<sup>129</sup> Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, 2013

<sup>130</sup> Conférence nationale de la vie associative, Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole sous la présidence de C. Greff (2005)

valorisation comptable de cette ressource, intégrée à l'autofinancement, est reconnue par les partenaires institutionnels depuis 2010.<sup>131</sup> Toujours pour le valoriser, le PPPIS<sup>132</sup> prévoit la promotion et le développement du service civique, destiné aux jeunes. La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a confirmé cette volonté, notamment en permettant la validation des acquis de l'expérience bénévole (VAE) auprès des organismes de formation. Enfin, récemment, en juin 2015, l'organisme France Stratégie a préconisé dans un rapport la valorisation du bénévolat auprès des jeunes par l'attribution d'une « note bénévolat » pour l'obtention, du baccalauréat, du brevet, du CAP et du BEP.<sup>133</sup> La professionnalisation des bénévoles est par ailleurs encouragée par le PPPIS, qui prône une « clarification des rôles respectifs des bénévoles et des salariés » au sein des associations, par le biais notamment d'un effort de formation, reconnaissant ainsi implicitement au bénévole un statut d'"intervenant social", au même titre que les salariés.

#### **2.4.5 La complémentarité entre bénévoles et salariés à l'épreuve des faits**

Comme le Secours Catholique, la grande majorité des associations à but humanitaire fonctionne essentiellement avec des bénévoles, recourant à des professionnels pour des postes de coordination. La plupart des associations du secteur social, en revanche, utilise les bénévoles à la marge. Rares sont les associations qui, comme l'ACSC, tentent d'associer ces deux acteurs<sup>134</sup>.

##### **A) Les sources de tensions latentes**

Les sources de difficultés sont en effet nombreuses. En l'absence d'adhésion commune aux valeurs et aux missions présentées dans le projet associatif, salariés et bénévoles peuvent être tentés de remplacer celles-ci par leurs propres références, avec à la clé des visions de l'organisation décalées.

Dan Ferrand-Bechmann énumère ainsi les motifs de tensions<sup>135</sup> :

- crainte de voir des bénévoles se substituer à des emplois salariés,
- jalousie vis-à-vis des bénévoles, uniquement en quête de relations humaines gratifiantes,
- « manque d'organisation et de coordination (supervision) des bénévoles »,
- vision floue de ce que fait l'autre (bénévole ou salarié) et pourquoi il est là,

---

<sup>131</sup> Cf. Circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010 parue au JO du 20 janvier

<sup>132</sup> Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, 2013

<sup>133</sup> France Stratégie, 2015, Rapport "Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes" [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport\\_engagement\\_des\\_jeunes\\_web.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport_engagement_des_jeunes_web.pdf)

<sup>134</sup> L'association Aux Captifs La Libération a adopté ce fonctionnement depuis les années 1990, et réussit à associer salariés et bénévoles : par des valeurs communes fortes, une communication interne adaptée et la complémentarité des compétences. <http://www.captifs.fr>.

<sup>135</sup> FERRAND-BECHMANN D., « Le bénévolat, entre travail et engagement » Les relations entre salariés et bénévoles, *VST - Vie sociale et traitements*, 2011/1 n° 109, p. 25-26

- crainte d'une perte de pouvoir ou d'autonomie dans son activité,
- un rapport au temps différent : « les bénévoles pouvant se montrer moins avares de leur temps que les salariés », les salariés assurant, eux, la continuité de l'accompagnement des usagers.

Pour éviter ces écueils, l'adhésion commune aux valeurs du projet associatif est indispensable. « L'objectif partagé gomme l'hétérogénéité des statuts »<sup>136</sup>. Mais l'adhésion ne peut suffire, dans un contexte de professionnalisation des établissements et services sociaux. Selon Kesteman et Monnier<sup>137</sup>, « *la complémentarité entre bénévoles et rémunérés [doit s'articuler] en équipes au sein desquelles chacun dispose d'une autonomie de travail tout en se référant au cadre institutionnel ; rigueur, ponctualité, conscience professionnelle sont autant de balises communes pour toute personne active dans [une] association* »

Une collaboration réussie entre salariés et bénévoles nécessite donc **l'affirmation d'un cadre institutionnel commun et « la distinction des responsabilités de chaque acteur »**<sup>138</sup>

#### B) La nécessité d'une gestion professionnelle des ressources bénévoles

Cette gestion structurée, professionnalisante, des bénévoles apparaît indispensable. Les mesures à mettre en place vont du recrutement à l'intégration, de la formation à l'organisation de l'action bénévole, tout en veillant à l'animation des équipes constituées et la valorisation de leur rôle.

Ces mesures feront l'objet d'un développement spécifique dans la troisième partie de ce mémoire.

#### C) La nécessité d'un juste équilibre

Le projet de développement d'une synergie associant salariés, résidents et bénévoles, qui sera présenté dans la troisième partie, devra tenir compte des rapports complexes existants entre salariés et bénévoles. En position de directeur, je devrai être vigilant et trouver la juste attitude au regard de deux réalités a priori contradictoires :

- la professionnalisation du secteur incitant les associations à "recruter" des bénévoles dans une logique gestionnaire, tenant compte de leurs seules compétences,
- la spécificité de l'action bénévole telle qu'elle a été démontrée au cours du chapitre précédent.

---

<sup>136</sup> FERRAND-BECHMANN D., *ibid.*

<sup>137</sup> KESTEMAN M., MONNIER E., 2005, « Bénévoles et rémunérés : tous professionnels ? », in *Pensée plurielle*, n° 9, p.56

<sup>138</sup> RULLAC S., « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? » *Le cas de l'action sociale*, *Le sociographe*, 2012/5 Hors-série 5, p. 195

#### **2.4.6 Le bénévole, un acteur parmi d'autres auprès du résident de maison relais**

Le bénévole est-il le seul, sur le territoire de la maison relais, à pouvoir accompagner le résident dans l'exercice de sa citoyenneté, aux côtés du professionnel ? Quel positionnement l'institution doit-elle avoir vis-à-vis des tiers n'intervenant pas dans le cadre du projet associatif, en particulier les voisins ou associations de quartier ?

Dans sa mission, la maison relais s'appuie sur l'expertise de ses professionnels en matière d'accompagnement social, elle peut aussi s'appuyer sur la capacité à créer du lien de bénévoles. Au-delà de ces ressources humaines, l'institution doit aussi être en mesure d'aider le résident à se former, à se doter d'outils pour se créer un réseau de manière autonome, et diversifier ses moyens d'accès. Parmi ces moyens, les nouvelles technologies de l'information sont aujourd'hui incontournables pour la recherche de travail, de logement, d'informations de tout type, et l'accès aux réseaux dits "sociaux".

Parmi ces réseaux sociaux, au-delà des sites dont l'usage peut être sujet à débats<sup>139</sup>, il existe des sites permettant à l'utilisateur de rencontrer en contact avec ses voisins. Le site Peuplade.fr<sup>140</sup>, met ainsi en contact les internautes avec les personnes de leur quartier en fonction de centres d'intérêts commun. Il pourrait être proposé systématiquement aux résidents afin de les aider à rencontrer des personnes en dépassant la barrière que constitue l'anonymat de la ville pour tout citoyen, notamment lorsque le quartier de résidence s'avère peu propice aux rencontres spontanées. Cette possibilité d'ouverture vers l'extérieur pourrait aussi les motiver à franchir le pas de l'utilisation d'internet.

### **Conclusion**

Le diagnostic réalisé au travers de ces deux parties m'a permis d'établir le tableau ci-après, récapitulant forces et faiblesses d'une part, opportunités et menaces d'autre part, dont je devrai tenir compte pour mener à bien mon projet pour la Cité Saint-Jean.

---

<sup>139</sup> Je fais référence ici à Facebook, LinkedIn, twitter, au caractère virtuel des liens qui y sont créés.

<sup>140</sup> <https://peuplade.fr/>

Forces	Faiblesses
<p><b>De la Cité :</b></p> <p>Adhésion des acteurs aux valeurs de la Cité, volonté d'engagement, niveau élevé d'implication des salariés dans leurs missions (faible turn over des salariés)</p> <p>Exercice de la citoyenneté des résidents présentée comme ambition première de la Cité par le directeur</p> <p>DUD mis en place pour le directeur</p> <p>Travail en co-production salariés/résidents déjà expérimenté avec le projet d'établissement et les projets personnalisés</p> <p>Culture de la bienveillance en construction</p> <p>Communication globalement fluide facilitée par le management participatif de la direction</p> <p>La maison relais, une structure à taille humaine</p> <p>Participation active des résidents au CVS</p> <p>Mise en place récente de GAP</p> <p>Politique de formation du personnel</p> <p>Des salariés favorables à la présence de bénévoles</p> <p>Présence au niveau de la Cité d'un professionnel référent des bénévoles</p> <p><b>Au niveau de la maison Jean Rodhain :</b></p> <p>Configuration des locaux propice aux échanges au sein de la maison et avec l'extérieur</p> <p>Management persuasif de la responsable adaptée à l'ouverture d'une structure et à l'accompagnement du changement</p> <p>Bénévolat et ouverture vers l'extérieur, placés au coeur du projet social</p> <p>Confiance des salariés envers le directeur et envers l'association</p> <p>Lien hiérarchique direct avec le directeur de la Cité, très investi dans ce projet.</p> <p>Responsable de la maison, à plein temps dans sa mission d'animation et de coordination.</p> <p>Ratio du personnel élevé</p> <p>Participation active des résidents au conseil de maison</p> <p>Réceptivité des résidents à la présence de bénévoles</p> <p>Projet neuf, innovant, motivant pour les salariés</p>	<p><b>De la Cité :</b></p> <p>Communication formelle (outils de partage) peu développée favorisant le sentiment d'isolement de certains acteurs et la confusion sur les missions</p> <p>Dispositif multi-sites favorisant l'isolement des structures</p> <p>Accompagnement social sur site, par le responsable de maison (sauf la maison Jean Rodhain)</p> <p>Accompagnement au changement insuffisant (pas de fonctionnement en mode projet) donc des habitudes de travail difficiles à remettre en cause</p> <p>Entretiens "annuels" tous les deux ans</p> <p>Outils méthodologiques de suivi, de pilotage, d'évaluation peu développés</p> <p>Prise de décision rendue parfois difficile du fait du management participatif</p> <p>Utilisation de l'informatique mal maîtrisée pas les salariés</p> <p>Degré d'implication faible de certains résidents</p> <p><b>Au niveau de la maison :</b></p> <p>ancrage encore insuffisant sur son territoire</p> <p>pas de communication externe sur le projet de recours au bénévolat</p> <p>pas d'objectifs concrets et mesurables</p> <p>pas de fonctionnement en mode projet</p>

Opportunités	Menaces
<p>le bénévolat : axe de développement du Projet associatif</p> <p>volonté intacte du CA et donc du Secours Catholique, malgré l'absence de mesures concrètes</p> <p>expériences constructives d'autres associations proches</p> <p>Politiques publiques allant dans le sens d'une action par la citoyenneté</p> <p>Pôle Vie citoyenne disposant d'une expertise et d'une légitimité au niveau du territoire, de l'ACSC et du Secours Catholique.</p> <p>Délégation du Secours Catholique disposant d'un vivier de bénévoles et d'un réseau d'intervention à l'échelle du territoire</p> <p>Pôle de formation des bénévoles du Secours Catholique</p> <p>Maison relais : environnement propice avec la présence de partenaires fortement investies, donnant une visibilité à la maison</p> <p>Optimisation de l'accompagnement, bénéfique potentiellement pour tous les acteurs</p>	<p>Résistance de certains acteurs de l'association au projet de renforcement du bénévolat, dont la direction générale jusqu'en juin 2015, et la direction du territoire IDF</p> <p>Système d'adhésion au projet associatif incluant à la marge les acteurs du "terrain" : salariés, résidents, bénévoles</p> <p>Pas de responsable bénévole au niveau de la Direction Générale,</p> <p>Pas de politique de ressources humaines bénévoles, pour appuyer et assurer la cohérence du projet au niveau associatif</p> <p>Pas de retour d'expériences des autres Cités : valeurs de la citoyenneté et de l'engagement bénévole non défendues au sein de certaines Cités</p>

### **3 DÉVELOPPER UNE SYNERGIE ENTRE RÉSIDENTS, SALARIÉS ET BÉNÉVOLES POUR ACCOMPAGNER LES RÉSIDENTS VERS ET DANS LEUR CITOYENNETÉ**

Arrivé à l'étape du projet, j'agis dans cette partie en tant que directeur de la Cité Saint-Jean. Pour valider la cohérence de ce projet, je vais présenter une articulation des objectifs concrets et mesurables que j'ai identifiés.

Le plan d'action qui découle de ces objectifs vise ici la maison relais Jean Rodhain, sur laquelle s'est concentrée mon analyse. Passée cette phase, qui donnera lieu à un temps d'évaluation, il sera déployé sur l'ensemble des maisons relais de la Cité Saint-Jean.

Le plan d'action intègre par conséquent des mesures structurelles touchant la Cité et son projet d'établissement. Il s'appuie pour son organisation sur tous les acteurs de la Cité. Enfin, pour son pilotage, il nécessite l'implication de la gouvernance de l'ACSC, le renforcement de la présence des bénévoles étant l'une des priorités affichées de l'association.

Réponse à l'un des axes de développement de la Cité, présenté dans son projet d'établissement 2014-2019, ce plan d'action s'inscrit sur une durée de 3 ans : à compter de novembre 2015 pour une réalisation complète en octobre 2018. Le déploiement du plan sur les autres Cités sera planifié à l'issue de cette "livraison" et de son évaluation.

Le projet sera évalué au regard de ses objectifs au fur et à mesure de son déroulement, jusqu'à son issue. Il donnera lieu à un bilan récapitulatif d'une part dans le cadre de l'évaluation interne prévue en 2017, d'autre part à l'occasion du renouvellement du CPOM du territoire Ile de France, la même année.

#### **3.1 Du diagnostic au projet**

De sa conception jusqu'à sa réalisation, mon projet doit être guidé par un objectif global de performance de la Cité dans sa mission d'accompagnement des usagers.

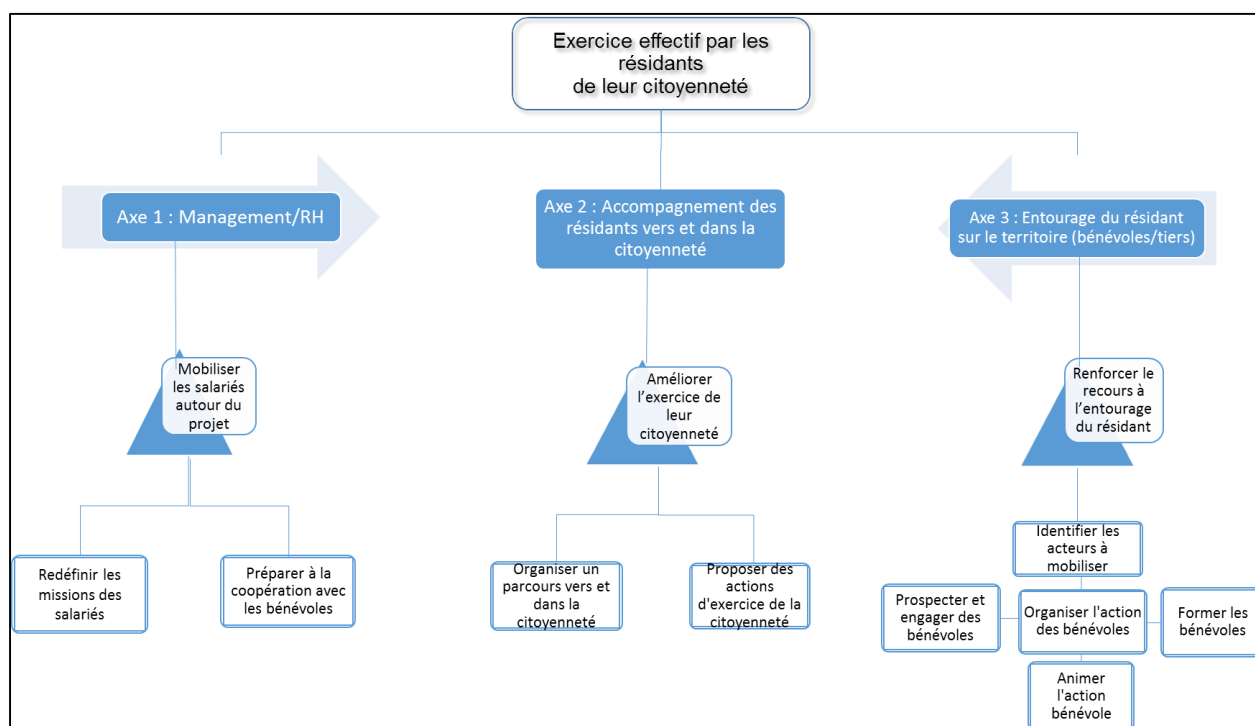
Pour juger de cette performance, trois critères sont regardés dans une démarche d'évaluation continue :

- la pertinence des actions mises en œuvre au regard des besoins et des attentes des résidents des structures, en tenant compte de leurs problématiques individuelles. Ce critère me permet d'évaluer le sens donné au projet de la Cité. La pertinence est à mettre en lien avec les valeurs de l'association et de la Cité, avec l'évolution des politiques publiques et les besoins du territoire francilien.
- la cohérence de ces actions, compte tenu des ressources mobilisées, de leur plan de mobilisation, pour répondre aux besoins et attentes des résidents, aux enjeux du secteur, et être en conformité avec les textes législatifs.



- l'efficience de la cité, en comparant les ressources mobilisées, l'organisation du projet et les résultats obtenus. Ce critère permet de concentrer mon attention sur l'optimisation, la rationalisation des ressources de la Cité.

C'est sur la base de ces critères et en prenant appui sur une analyse du dispositif de maisons relais de la Cité d'une part, et des moyens mis en œuvre pour l'exercice effectif de la citoyenneté des résidents d'autre part, que j'ai articulé ce projet. Il se décline en plusieurs objectifs, qui trouvent leur articulation dans l'arborescence ci-après :



## 3.2 Présentation du plan d'action

### 3.2.1 Méthodologie

Pour rappel, la Cité Saint-Jean conçoit le projet social de la Maison relais Jean Rodhain comme « une opportunité pour revisiter le schéma directeur de l'ensemble de ses maisons relais ».

Plusieurs éléments permettent de situer le projet présenté ici comme un changement de « type 1 »<sup>141</sup>, visant à améliorer l'organisation existante de la maison Jean Rodhain, et non à la transformer en modifiant l'ensemble de ses règles :

- le projet social, d'abord, voulu par la direction, qui met en avant l'ouverture de la maison vers l'extérieur et le recours aux bénévoles en complément des salariés,

<sup>141</sup> WALTZLAWICK P. & NARDONNE G., 1990, L'art du changement

- les moyens déjà mobilisés pour y arriver : profil de la responsable de maison, partenariats déjà existants, configuration des lieux propices aux échanges, avec notamment la proximité d'un CAVA.

Ce changement de type 1 se vérifie aussi au niveau de la Cité, ce qui facilitera le déploiement futur du projet :

- le bénévolat est compatible avec les valeurs du projet commun,
- Plus encore, il permet de les incarner - au même titre qu'un salarié militant - à travers la figure du citoyen engagé adhérent aux valeurs de l'association,
- Il entre progressivement dans les normes explicites ou implicites de la Cité, à travers l'expérience de certaines de ses structures.<sup>142</sup>
- les deux représentants des bénévoles ont une participation active lors de la réunion institutionnelle mensuelle,
- Enfin, le cap que je donne pour la citoyenneté et le bénévolat familiarisent l'ensemble des salariés à la logique d'une collaboration renforcée entre salariés et bénévoles.

Ce changement de type 1 nécessite que je m'appuie sur mes principales compétences managériales :

- Produire : atteindre les objectifs fixés pour les trois axes, avec des résultats mesurables,
- Gérer : planifier, organiser et coordonner l'avancée des travaux en faisant au final respecter les délais prévus,
- Entreprendre : prendre du recul par rapport au contexte actuel et aux solutions déjà mises en place en matière d'accompagnement, anticiper les résistances que génère le changement, être innovant dans les solutions proposées,
- Animer : savoir communiquer, écouter, impliquer mais aussi évaluer les acteurs du projet.

Ce projet doit s'inscrire pleinement dans le cadre associatif. Or, comme l'a montré mon diagnostic, ce projet de synergie entre acteurs de la Cité peut rencontrer des obstacles au niveau de l'ACSC, ou du Territoire :

- plusieurs Cités fonctionnent sans bénévoles.
- l'absence d'une culture commune forte à l'ACSC rend ce sujet sensible pour ses acteurs
- l'association traverse une phase transitoire pouvant déboucher potentiellement sur une réorganisation
- le dispositif de communication interne est peu développé à ce jour

---

<sup>142</sup> Il s'inscrit bien dans sa culture de l'association, ce qui constitue un atout majeur pour le projet, la culture, étant la dimension d'une organisation difficile à faire évoluer. Morin Pierre, Delavallée Éric, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Edition d'Organisation, 2000

Pour pouvoir mener à bien ce projet, je le soumettrai donc dans un premier temps au président du CA, et si possible au directeur général, intérimaire aujourd'hui. Je leur demanderai de me désigner officiellement chef de projet, en charge d'organiser la conduite de changement dans la Cité.

La rencontre du président du CA, en lien étroit avec le Secours Catholique, aura également pour enjeu la mise en place effective du plan de formation des bénévoles, prévu dans la convention signée avec le Secours Catholique.

En tant que chef de projet, dans le cadre des instances mises en place pour le projet, j'agirai en informant les interlocuteurs hiérarchiques : le directeur de territoire, le directeur général. « L'organisation et le changement sont en permanence appelés à cohabiter car ils se nourrissent l'un de l'autre<sup>143</sup> ». Ainsi, c'est par la conduite de ce projet, que je positionnerai la Cité et ses acteurs dans une dynamique de changement, et que je la rendrai capable de s'adapter à un environnement de plus en plus complexe. « Changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de l'expérience, et accepter d'interroger ses incertitudes »<sup>144</sup>, celles liées aux problématiques nouvelles des usagers, de l'association, mais aussi du territoire, dans le cadre des politiques publiques.

Les instances à mettre en place pour ce projet sont :

- **un comité de pilotage**, instance décisionnelle du projet, composée du président du Conseil d'Administration, du directeur général, du futur directeur des ressources humaines, du président du Conseil consultatif des personnes accueillies, du directeur de la Cité Saint-Jean et chef de projet (moi-même), de représentants des salariés et des bénévoles de la Cité, du président de son CVS, ainsi que d'un représentant d'un partenaire, apportant un regard extérieur.

Ce comité aura pour missions de valider les différentes étapes du projet, les orientations que je proposerai, de suivre le respect du planning général et d'évaluer les résultats attendus. Il se réunira deux fois par an.

- **le comité technique**, Instance organisationnelle, composée du directeur opérationnel, et chef de projet, de l'animatrice, d'un représentant du pôle Vie citoyenne, du chef de service, du président du CVS et d'un représentant des bénévoles de la Cité. Dans la phase de mise en place sur la maison relais Jean Rodhain, la responsable de maison sera présente, ainsi qu'un représentant des bénévoles et des résidents. Dans la phase de déploiement, ces

---

<sup>143</sup> MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3<sup>ème</sup> édition, Rennes, Presses de l'EHESP, page 30.

<sup>144</sup> MIRAMON JM., juillet 2002, *Promouvoir le changement*, les cahiers de l'actif, n°314-317, page 213

trois intervenants laisseront la place à d'autres intervenants, trois par exemple, désignés parmi les six autres maisons.

Il s'agit de l'instance chargée de gérer le projet, d'évaluer les ressources nécessaires et les rechercher (moyens humains, matériels, financiers).

Ce comité se réunira une fois par mois, avec pour mission de déterminer les plannings, les dates butoirs, d'identifier les pilotes chargés de conduire chacune des actions du projet et de suivre l'avancée des travaux.

Au sein du comité de pilotage et du comité technique, mon rôle sera de superviser la réalisation du plan d'action, et d'un cahier des charges décrivant les spécifications du projet. Je m'appuierai pour le suivi du plan sur l'outil de planification GANTT. Je m'appuierai par ailleurs sur des tableaux de bords pour suivre la gestion du budget et des moyens humains, matériels et logistiques.

- **des groupes de travail**, instances opérationnelles, composées des acteurs mis à contribution pour élaborer et mettre en œuvre les actions.

Je coordonnerai l'action de ces groupes et remonterai l'avancement de leurs travaux dans le cadre du comité technique.

Inscrivant leur action dans la planification GANTT, ces groupes se réuniront une fois par mois à compter de leur entrée en jeu et seront chacun en charge d'une des actions du plan, afin de répondre aux enjeux principaux ci-dessous, préalablement étudiés dans le cadre du comité de pilotage :

- L'ajustement des missions des salariés au regard de leurs compétences et des besoins des résidents
- Une collaboration avec les bénévoles permettant un accompagnement ajusté pour les résidents
- Un parcours vers et dans la citoyenneté adapté pour chaque résident
- Une articulation cohérente des actions en faveur de la citoyenneté des résidents
- L'identification des acteurs à mobiliser au regard des besoins des résidents, en complément des salariés
- L'engagement de bénévoles en mesure de répondre aux besoins spécifiques des résidents
- L'adaptation des bénévoles au cadre institutionnel et aux besoins des usagers
- Une intégration et une adhésion effective des bénévoles au projet de leur maison

### **3.2.2 Présentation des fiches d'action**

Pour la réalisation des actions constituant le projet, je devrai être particulièrement vigilant dans l'animation des équipes que constituent chaque groupe de travail, mais aussi les

pilotes de ces groupes, et les deux comités. Ma posture de chef de projet et de directeur se traduira par une juste distance par rapport au terrain, la vie de la maison relais, de manière à distinguer les difficultés liées à l'organisation actuelle et les résistances liées aux changements décidés. Ces résistances seront de nature psychologique, pouvant se manifester par exemple par des critiques récurrentes du bien-fondé du projet, de nature organisationnelle, avec par exemple l'inertie possible au sein d'un groupe de travail. Elles pourront également concerner les aspects logistiques comme les freins budgétaires pour le financement de certaines ressources. Il me faudra en conséquence appliquer une communication adaptée à chacune de ces situations en rappelant les objectifs du projet et le cap à tenir.

Chaque action présentée ci-dessous, répond à des objectifs opérationnels.

Les pilotes sont désignés ici a priori, au regard de leur position fonctionnelle dans l'organisation actuelle. Néanmoins, Ces choix seront à questionner avec le comité de pilotage, la position hiérarchique ou fonctionnelle de certains intervenants pouvant être facteur d'inertie dans le cadre d'un projet de changement d'organisation.

Pour lancer le projet, celui-ci sera présenté à l'ensemble des acteurs de la Cité, résidents, salariés, bénévoles, afin que chacun se sente partie prenante du projet. Pour préparer ce lancement, j'ai organisé en avril 2015 un "groupe-projet" sur le bénévolat associant résidents, salariés et bénévoles,<sup>145</sup> les objectifs étant de :

- définir une vision partagée du rôle du bénévole dans la Cité Saint-Jean
- identifier, à partir des expériences de chacun, les sources de satisfaction, les difficultés rencontrées, les manques
- créer un élan fédérateur en amont de ce projet : la réunion a permis d'imaginer ensemble des premières actions concrètes pour enclencher la synergie recherchée. Ces actions ont été présentées lors de la réunion institutionnelle de mai 2015.

Chacun est donc préparé à ce changement.

Un retour sur l'avancée des travaux sera effectué à l'occasion de chaque réunion institutionnelle mensuelle, avec un temps d'échanges une fois par trimestre, qui fera l'objet d'un compte-rendu. Un retour sera également effectué dans le cadre des conseils de maisons et du CVS.

---

<sup>145</sup> Ce groupe-projet a été organisé à la suite du diagnostic partagé sur l'exercice de la citoyenneté. Voir le compte-rendu de la réunion, en annexe 10

Axe 1 : Management des ressources humaines salariés : mobiliser les salariés autour du projet

**Action 1 : redéfinir les missions des salariés**

**Objectifs :**

Identifier les besoins et attentes des résidents, pour lesquels les professionnels peuvent ou ne peuvent pas apporter de réponses  
Réfléchir ensemble aux réponses alternatives mobilisables, en particulier dans l'entourage géographique du résident  
Redéfinir les missions des professionnels  
Favoriser et évaluer l'implication des salariés dans l'ouverture de la maison à son environnement local et dans l'intégration des bénévoles à l'organisation

**Modalités :**

Recensement des besoins et attentes des résidents  
Identification des types d'intervenants tiers (bénévoles, partenaires, tiers autres)  
Redéfinition des missions des travailleurs sociaux et ajustement des fiches de postes  
Réalisation des entretiens professionnels annuellement, pour mieux identifier les difficultés, les attentes et les besoins en formation

**Pilote : une intervenante du pôle vie citoyenne**

**Echéancier :**

Analyse des besoins et attentes : 1<sup>er</sup> trimestre  
Identification des intervenants tiers : 1<sup>er</sup> trimestre  
Réécritures des fiches de postes avec redéfinition du cadre d'intervention pour l'accompagnement : 2<sup>ème</sup> trimestre

**Ressources mobilisées :**

**Ressources humaines :** intervenante pôle vie citoyenne, des professionnels représentatifs de chaque métier et des différentes maisons

**Indicateurs de résultats :**

Qualité des échanges lors des réunions associant salariés et bénévoles  
Progression du nombre d'entretiens annuels  
Enquête de satisfaction auprès des résidents  
Fiches de postes actualisés

**Action 2 : préparer les professionnels à la collaboration avec les bénévoles****Objectifs :**

Former les professionnels à la collaboration avec des bénévoles  
Former les travailleurs sociaux à un accompagnement en "résonnance" avec les résidents  
Donner de nouvelles compétences en matière de travail collaboratif  
Décloisonner l'activité des professionnels, en l'inscrivant dans une logique de réseau  
Positionner les professionnels dans une dynamique de changement

**Modalités :**

Mise en place d'une formation à la collaboration avec les bénévoles  
Mise en place d'une formation sur le travail en réseau

**Au niveau de la Cité :**

Renforcement du dispositif d'appartenance à la Cité : session commune sur les valeurs de la Cité et de l'ACSC (intervenants salariés, bénévoles, résidents)

**Pilote : la responsable des actions collectives****Échéancier :**

Formation au travail collaboratif : mars 2016  
Formation sur le travail en réseau : fin 2015  
Session multi intervenant sur les valeurs de l'ACSC : fin 2016

**Ressources mobilisées :****Ressources humaines :**

Formation à la collaboration salariés-bénévoles : formateur du Secours Catholique  
Formation au travail en réseau : formateur ACSC ou prestataire externe  
Session sur les valeurs de la Cité : intervenant pôle Vie Citoyenne

**Ressources financières :**

Budget formation issu de la convention signée avec le Secours Catholique  
Budget formation ACSC

**Indicateurs de résultats :**

Taux de participation à la session sur les valeurs de la Cité et de l'ACSC  
Mise en place d'une cartographie des réseaux mobilisables par les intervenants sociaux  
Qualité des échanges lors des réunions associant salariés et bénévoles  
Nouveaux contacts créés dans l'environnement des maisons

Axe 2 : Accompagnement des résidents vers et dans leur citoyenneté : améliorer l'exercice de la citoyenneté

**Action 1 : Organiser un parcours vers et dans la citoyenneté**

**Objectifs :**

Identifier les attentes de chacun des résidents par rapport à son environnement social (résidents, bénévoles, voisins hors maisons relais, famille, associations, amis) et co-construire le projet personnalisé en tenant compte de ses attentes,

Rendre le résident acteur dans son parcours vers et dans la citoyenneté

Intégrer la présence de bénévoles et la participation du résident, voire l'adhésion aux valeurs associatives dans le contrat d'accompagnement

Questionner, envisager l'accompagnement social hors-site des résidents, dans le cadre d'une éventuelle réorganisation des missions des travailleurs sociaux<sup>146</sup>

**Modalités :**

Intégration d'un axe Accompagnement vers/dans la citoyenneté dans le projet personnalisé

Mise à jour les modalités du contrat d'accompagnement existant pour intégrer ce parcours

Identification des attentes de chaque résident en la matière

Identification avec le résident des moyens de répondre à ses besoins en matière de citoyenneté (liens familiaux, liens amicaux, intégration dans le quartier, rencontre de bénévoles, expression de la citoyenneté par le vote, etc)

**Pilote :** Le responsable de la maison Jean Rodhain et le chef de service

**Échéancier :**

Réécriture du contrat d'accompagnement : 1er trimestre

Réécriture du projet personnalisé : 2eme trimestre

Identification des besoins et attentes, et des moyens : 3eme et 4eme trimestre

**Ressources mobilisées**

**Ressources humaines :**

Dans un groupe de travail Projet personnalisé : le travailleur social de Jean Rodhain, les responsable de maison, le résident représentant chaque maison

Dans un groupe de travail Contrat d'accompagnement : le directeur, le chef de service, la responsable de maison Jean Rodhain, deux représentant des résidents

**Indicateurs de résultats :**

Appropriation du projet par les groupes de travail, en particulier les résidents

À partir de la mise en place de l'axe citoyenneté du projet personnalisé, progression du nombre de liens tissés par chaque résident au sein de ses réseaux primaires et secondaires, formels et informels<sup>147</sup>

<sup>146</sup> Voir chapitre 2.2.1.

<sup>147</sup> Voir annexe 8.



**Action 2** : Proposer aux résidents des actions favorisant l'exercice de leur citoyenneté

**Objectifs :**

Favoriser l'estime de soi par la participation à des actions collectives, par la valorisation de ses compétences, par la formation

Favoriser le sentiment d'appartenance à leur quartier, en tant que citoyen, aux groupes constituant celles-ci

Favoriser la réalisation de soi par la prise de responsabilité et la capacité à dépasser les conflits, et l'ouverture à l'extérieur

**Modalités détaillées :**

Mise en place d'un atelier sur l'utilisation des réseaux sociaux

Communication sur la citoyenneté (listes électorales, conseil de quartier, débats publics)

Représentation de l'association au conseil de quartier par un binôme bénévole-résident

Temps et lieux d'échanges: Intérieur : bénévoles, résidents (activités, séjours, petits déjeuners, échanges informels); Extérieur (peuplade.fr, associations sportives, culturelles)

Engagement du résident comme bénévole dans/hors ACSC

Formations vie collective (maison, ACSC, quartier): vivre avec des personnes "fragilisées"; trouver sa place dans la maison (rapport aux professionnel, bénévole, association), Valeurs de l'association (session résidents/bénévoles/salariés), atelier exercice de la citoyenneté.

**Pilote : intervenant du pôle Vie citoyenne**

**Échéancier :**

Atelier informatique : 1er trimestre

Communication sur la citoyenneté : 1er trimestre

Représentation de l'association au conseil de quartier : 2<sup>ème</sup> année

Participation à des activités citoyennes : 2ème trimestre

Proposition d'engagement bénévole : 3ème trimestre

Formations vie collective / citoyenneté : 2<sup>ème</sup> année

**Ressources mobilisées :**

**Ressources humaines** : Pole Vie citoyenne, bénévoles, partenariat Secours Catholique (formateurs), partenariats (matériel informatique)

**Ressources financières** : Budget formation issu de la convention signée avec le Secours Catholique

**Ressources matériel et technique** : 1 ou 2 ordinateurs

**Indicateurs de résultats :**

Nombre de formations mises en place

Taux de participation des résidents aux formations, aux activités

Nombre d'activités "citoyennes" proposées

Participation et/ou représentation de l'association dans le conseil de quartier

Liste des associations locales permettant le bénévolat

Axe 3 : Entourage du résident sur le territoire (bénévoles/tiers) : renforcer le recours à l'entourage du résident

**Action 1** : identifier les acteurs à mobiliser, en lien avec l'action des professionnels

**Objectifs :**

Inscrire la maison dans un réseau d'intervention local (bénévoles, voisins, associations)  
Préciser la spécificité et le périmètre d'intervention de chacun de ces acteurs potentiels

**Modalités :**

Typologie des acteurs mobilisables pour un résident (spécificité, positionnement, missions)  
Identification des acteurs mobilisables pour chaque résident (en lien avec axe 2.1)  
Définition des missions et du profil des bénévoles au regard des besoins des résidents et de l'accompagnement des professionnels (capacité d'écoute, temps de présence, etc.)  
Modification de la charte du bénévolat en justifiant et articulant l'engagement, le rôle et l'action de tout bénévole en lien étroit avec chacune des valeurs de la Cité et de l'ACSC

**Pilote** : un représentant des bénévoles de la Cité Saint-Jean et le directeur

**Échéancier :**

Typologie des acteurs mobilisables : 1<sup>er</sup> trimestre  
Identification des acteurs mobilisables par résident : 3<sup>ème</sup> trimestre  
Définition des missions des bénévoles : 2<sup>ème</sup> trimestre  
Révision de la charte du bénévolat : 3<sup>ème</sup> trimestre

**Ressources mobilisées**

**Ressources humaines :**

Groupe Typologie des acteurs: directeur, responsable de la maison Rodhain, un bénévole  
Identification des acteurs mobilisable par résident : le professionnel chargé de l'accompagnement social  
Missions des bénévoles : directeur, responsable de maison Jean Rodhain, chef de service, animatrice, représentant du Secours Catholique, deux bénévoles  
Charte : directeur, animatrice, intervenante pôle Vie citoyenne, représentant des bénévoles

**Evaluation :**

Nombre, diversité des acteurs mobilisables par résident, via la cartographie de ses réseaux<sup>148</sup>  
Climat relationnel, richesse des échanges lors de la réunion définissant les missions des bénévoles

<sup>148</sup> Cf. annexe 8.

## **Action 2 : prospecter et engager des bénévoles**

### **Objectif :**

Disposer pour la maison d'une équipe de bénévoles répondant aux besoins et attentes des résidents non pris en charge par les salariés.

### **Modalités :**

Identification de médias mobilisables: cooptation, partenaire, affichage, portes-ouvertes, etc  
Planification du recrutement en fonction des profils de bénévoles ciblés  
Formalisation de la procédure de "recrutement" : entretiens, documents, guide d'entretien  
Mise en place d'un parcours d'intégration: période d'essai, journée et suivi d'intégration  
Recrutement

**Pilote** : le représentant des bénévoles de la Cité et le directeur de la Cité

### **Échéancier :**

Identification et premiers contacts avec les médias : 1<sup>er</sup> trimestre  
Planification du recrutement : 2<sup>ème</sup> trimestre  
Formalisation de la procédure de recrutement : 2<sup>ème</sup> trimestre  
Élaboration du parcours d'intégration d'un bénévole : 2<sup>ème</sup> trimestre  
Recrutement : 4<sup>ème</sup> trimestre

### **Ressources mobilisées**

#### **Ressources humaines :**

Groupe de travail constitué des deux pilotes, de l'animatrice, de la responsable de la maison Jean Rodhain, d'un bénévole. (Pour la phase de déploiement à la Cité, ces deux derniers acteurs seront remplacés par leur pair, ou par le responsable de maison seul, à défaut de bénévole.)

**Ressources matérielles et techniques** : ordinateurs pour élaboration de la documentation écrite, matériel d'impression

### **Evaluation**

Nombre de bénévoles recrutés chaque trimestre  
Profils de bénévoles adaptés aux besoins  
Nombre de bénévoles présents à la journée d'intégration  
Nombre de bénévoles ayant suivi le parcours d'intégration  
Nombre de bénévoles recrutés par médias

### **Action 3 : Organiser l'action des bénévoles**

#### **Objectifs :**

Adapter la disponibilité et l'action des bénévoles aux besoins et attentes des résidents  
Veiller au respect par le bénévole du cadre fixé par l'institution, et de la vulnérabilité des usagers

#### **Modalités**

Mise en place d'actions associant résidents et bénévoles : (petits-déjeuners, visites individuels, sorties collectives, atelier informatique, etc.

Sous réserve d'une demande exprimé dans le cadre du projet personnalisé du résident :

- accompagnement individuel, "mise en relation" du résident avec les acteurs de son quartier (services sociaux, associations, conseil de quartier, voisins, etc.)

- Mise en place d'un bénévole référent

- point régulier, au moins une fois par an, entre le bénévole référent et le salarié en charge de l'accompagnement → en amont de l'entretien de bilan annuel du projet personnalisé

**Pilote: un représentant des bénévoles de la Cité et le responsable de la maison pilote**

#### **Échéancier :**

Mise en place des actions : 4<sup>ème</sup> trimestre

"Mise en relation" des résidents : 3<sup>ème</sup> année

Mise en place d'un bénévole référent : 2<sup>ème</sup> année

Point régulier : 2<sup>ème</sup> année

**Coût: plafonné en fonction du budget animation de la maison : 3 000 euros**

#### **Ressources mobilisées**

**Ressources humaines :** le professionnel chargé de l'accompagnement social, le responsable de maison, l'ensemble des bénévoles

**Ressources financières :** budget animation

#### **Evaluation**

Nombre de bénévoles référents d'un résident

nombre de résidents visités par maisons

ressenti exprimé par les bénévoles et les résidents, respectivement lors de leur entretien annuel et dans le cadre du projet personnalisé

### **Action 4 : animer l'action bénévole**

#### **Objectifs**

Fédérer les bénévoles autour du projet social de la maison, et du projet de la Cité

Transformer les bénévoles en acteurs de ces projets, autonomes, responsables, avec des motivations clarifiées et des objectifs clairs, sachant se positionner au sein de la maison, de la Cité Saint-Jean, de l'ACSC, en particulier par rapport aux salariés

### **Modalités**

- Organisation d'un dispositif de réunions et de rencontres individuels pour les bénévoles : journée d'intégration commune pour les nouveaux bénévoles et salariés; point régulier des bénévoles par maison; réunion de rentrée associant salariés et bénévoles; GAP des bénévoles; entretien annuel avec bilan et fixation d'objectifs par le responsable de maison<sup>149</sup>. Cet entretien, comme chaque réunion sera l'occasion de valoriser et intégrer l'action des bénévoles dans le cadre associatif.
- Intégration des bénévoles à la communication interne (maison et Cité): liste de diffusion par e-mails, compte-rendus, plannings d'activités, intégration à l'annuaire de la Cité
- Organisation de la représentation des bénévoles dans la Cité : élection des représentants au niveau de chaque maison, ou à défaut, de la Cité Saint-Jean, définition de leurs missions (présence au conseil de maison des résidents, au CVS, présence lors de la réunion insitutionnelle mensuelle de la Cité, relais d'informations et compte-rendus)
- Adaptation de la documentation interne de l'établissement (projet de maison et projet d'établissement) pour présenter les rôle, missions et actions des bénévoles.

**Pilote** : Directeur de la Cité et un représentant des bénévoles de la Cité

### **Échéancier**

Réunion annuelle de rentrée pour les salariés et les bénévoles : 3<sup>ème</sup> année

GAP : 3<sup>ème</sup> année sous réserve de consultation préalable.

Point régulier opérationnel : 4<sup>ème</sup> trimestre

Journée d'intégration : non défini

Entretiens annuels : 4<sup>ème</sup> trimestre

Intégration des bénévoles dans le dispositif de communication écrite : opérationnel

Organisation de la représentation des bénévoles : 4<sup>ème</sup> trimestre

Aménagement des projets (maison, établissement): 2018

**Coût** : A évaluer pour la journée de rentrée.

**Ressources mobilisées** : Ressources humaines : directeur, animatrice, représentants des bénévoles, responsables de maison, assistante de direction,

### **Évaluation**

Nombre d'entretiens annuels

Nombre de bénévoles présents lors de la réunion annuelle de rentrée

point opérationnels mis en place régulièrement

Qualité et quantité d'informations remontées par les représentants des bénévoles

Ressenti des responsables de maison à l'occasion des réunions de coordination

---

<sup>149</sup>A terme cette responsabilité pourrait être confiée à un représentant des bénévoles de la maison mais cette mission requiert une étude et une consultation préalables (professionnels et bénévoles), avec le cas échéant la création d'une fonction de coordinateur (bénévole) des bénévoles. À titre d'exemple, ce fonctionnement est mis en place actuellement chez Les petits frères des Pauvres.

## **Action 5 : Former les bénévoles**

### **Objectifs :**

Donner aux bénévoles les compétences pour répondre de manière adaptée aux besoins et attentes des résidents

Adapter, intégrer les bénévoles à l'organisation de leur maison et de la Cité, très majoritairement constituées de professionnels

### **Modalités**

Identification des besoins en formation des bénévoles : écoute de l'autre, communication non violente, collaboration avec des salariés, etc.

Plan de formation. Certaines formations pourront être communes aux résidents, bénévoles, salariés, les problématiques étant communes et le partage autour de ces problématiques étant potentiellement source de responsabilisation et d'ouverture mutuelles.

Élaboration de supports écrits de formation

Diffusion du plan de formation

Exécution du plan de formation

**Pilote** : un représentant des bénévoles de la Cité et l'animatrice

### **Échéancier :**

Identification des besoins en formation : 3<sup>ème</sup> trimestre

Plan de formation : 3<sup>ème</sup> trimestre

Supports de formation : 4<sup>ème</sup> trimestre

Début des formations : 2<sup>ème</sup> année

### **Ressources mobilisées :**

#### **Ressources humaines :**

Un groupe de travail constitué des deux pilotes, salarié et bénévole, directeur de Cité, un représentant Formation du Secours Catholique, l'animatrice

Les formateurs du Secours Catholique

**Ressources matérielles:** matériel informatique, d'impression, d'animation

#### **Ressources financières :**

Budget formation issu de la convention signée avec le Secours Catholique

Budget formation ACSC

### **Evaluation**

Nombre de formations mises en place

Questionnaire de satisfaction sur la qualité et la pertinence des formations proposées à la fin de chaque formation

Degré d'implication des intervenants du Secours Catholique

### 3.3 Évaluation du projet

L'évaluation du projet, à chaque étape de sa construction et lors des deux phases de déploiement, dans la maison Jean Rodhain, et sur l'ensemble de la Cité, devra s'appuyer sur les critères de pertinence, d'efficience et de cohérence décrits [au début de cette partie](#).

Par ailleurs, en tant que chef de projet, dans ma position de directeur, je rassemblerai et mettrai à jour dans un même outil de pilotage les indicateurs de résultats proposés pour chaque action, regroupés par axe.

Le respect des délais fixés pour chaque modalité, de chaque action du projet, au sein d'un diagramme de GANTT, constitue un autre critère d'évaluation du bon déroulement du projet.

Chaque modalité fera l'objet d'une fiche de synthèse précisant les acteurs, les missions, les résultats attendus, et l'état d'avancement. Celui-ci sera caractérisé par une échelle d'évaluation commune à déterminer (par exemple un pourcentage d'avancement : 0%, 50%, 100%), une rubrique "Commentaires" avec utilisation d'une iconographie pour apprécier la réalisation de la tâche. Ces fiches de synthèse seront consultables par tous les acteurs de la Cité, acteur direct ou indirect du projet, salariés, résidents, bénévoles. Outre la mobilisation de la Cité autour d'un projet commun, cet accès partagé via le système informatique - ou sur proposition pour ceux qui n'ont pas d'accès informatique - permettra de nourrir un esprit de transparence, mais aussi de vigilance collective, chacun étant en mesure de partager son ressenti sur l'avancée des travaux et jouant ainsi un rôle d'alerteur potentiel.

Le découpage en deux phases avec un déploiement sur une maison relais pilote puis sur l'ensemble des maisons de la Cité est déterminant pour valider le projet, et identifier les difficultés et les freins rencontrés. Ce bilan entre ces deux phases permettra d'améliorer son efficience au regard des ressources mobilisées, lors de la phase de déploiement global, en évitant la répétition des erreurs précédemment constatées.

Le projet sera évalué au final à l'occasion du prochain projet d'établissement, celui-ci étant l'occasion d'institutionnaliser la nouvelle organisation, (missions des professionnels, rôle des bénévoles, modalités du partenariat entre la Cité et le pôle Vie Citoyenne sur le parcours de citoyenneté des résidents et la complémentarité salariés-bénévoles). Il sera validé aussi à travers la révision du CPOM, ou la réaffectation du financement au profit du pôle Vie citoyenne, cette réaffectation légitimant alors la mise au premier plan effective de ce parcours du résident vers et dans la citoyenneté, dans le projet d'établissement et au niveau du territoire.

Enfin, c'est auprès des résidents mais aussi des professionnels et des bénévoles que je devrai juger de la réussite de ce projet : expression d'un sentiment d'épanouissement, d'estime de soi, de réalisation pour les usagers ; climat social et cohésion entre salariés et

bénévoles ; implication de l'ensemble de ces acteurs. Je m'appuyer ainsi particulièrement sur les remontées en provenance du CVS, des conseils de maisons, des réunions de délégués du personnel, de la réunion institutionnelle, mais également sur une enquête de satisfaction globale au terme du projet.



## **Conclusion**

A l'heure où je termine l'écriture de ce mémoire, le projet n'a pas encore été présenté au Conseil d'Administration.

Professionnels, bénévoles et résidents sont néanmoins d'ores et déjà dans une dynamique de changement. La synergie recherchée semble enclenchée.

Pour la Cité, ce projet est l'occasion de porter plus en avant encore l'exercice de la citoyenneté, moteur de son action.

Une fois que le CA se sera prononcé, il s'agira de mobiliser l'ensemble des forces de la Cité, résidents, salariés, bénévoles, à commencer par celle de la maison Jean Rodhain. En tant que directeur je devrai tenir compte des résistances, des inquiétudes devant les changements annoncés tout en gardant le cap sur cet objectif ambitieux qu'est l'accompagnement vers et dans la citoyenneté des résidents.

---

# Bibliographie

---

## **Ouvrages :**

- DUBRULLE L., 2008, *Monseigneur Rodhain et le Secours catholique. Une figure sociale de la charité*. Paris, Desclée de Brouwer, p 393.
- GREINER L., 1972, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review
- GIACOBBI M., ROUX JP., 1990, *Initiation à la sociologie*, Hatier
- AUTES M., in KARSZ S., *L'exclusion, Définir pour en finir*, DUNOD, Paris, 2004
- LIENARD G., 2001, *L'Insertion : Défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*, Mardaga
- DECLERCK, P., 2001, *Les Naufragés*, Plon, col. « Terre Humaine ».
- GAULEJAC V. de, TABOADA LEONETTI I., 1994, *La lutte des places*, Paris , Desclée de Brouwer
- MARSHALL T., 1965, *Social Policy in the Twentieth Century*, Hutchinson University Library
- BARREYRE JY., BOUQUET B., 1995, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard
- DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLET G., 2015, *Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale*
- POLETTI R., 1989, *Les soins infirmiers, théories et concepts*, Centurion, Paris,
- MASLOW A., 1989, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris
- DREYER, P., 2012, *Etre bénévole*, Chronique sociale
- MAUSS M., *Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, 2007.
- WALTZLAWICK P. & NARDONNE G., 1990, *L'art du changement*
- MORIN P., DELAVALLEE É., *Le manager à l'écoute du sociologue*, Edition d'Organisation, 2000
- MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3<sup>ème</sup> édition, Rennes, Presses de l'EHESP

## **Rapports, mémoires et thèses**

- Fondation Abbé Pierre, *20<sup>e</sup> rapport sur l'état du mal-logement en France 2015*
- INSEE, *Portrait social*, novembre 2014.
- Cerema), *Étude-bilan pour la Dihal, la DGCS, et la DHUP, décembre 2014, Les pensions de famille et résidences accueil : du modèle aux réalités d'aujourd'hui*
- DGAS Ville et Habitat – *Evaluation nationale du dispositif maisons relais, rapport final 2008*
- STRATÉGIE NATIONALE 2009-2012 « Pour un service public de l'hébergement et de l'accès au logement ». 10 novembre 2009

France.Commissariat général du plan, 1992, *Exclus et exclusions : connaître les populations, comprendre les processus : rapport*, Paris : La Documentation française  
Note rapide IAURIF «l'habitat indigne en Ile-de-France: processus et enjeux», n°548 – mai 2011

RAPPORT D'ENQUÊTE ENFAMS , Enfants et familles sans logement personnel en Ile-de-France, octobre 2014

TAKOUCHIT Farid, CAFDES, IRTS - MGRH, 2014, pp 10-11

COTTET M. 2007, *créer une maison relais pour promouvoir les droits et l'autonomie de personnes exclues, reléguées en résidence sociale*. Mémoire CAFDES.

DESPRES C., DOURGNON P., FANTIN R., JUSOT F., 2011, « Le renoncement aux soins : une approche socio-anthropologique », Questions d'économie de la Santé, IRDES  
Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social, 17 mars 2015, Refonder le rapport aux personnes « Merci de ne plus nous appeler usagers »

ESPERER 95, DE METZ O., 2014, projet d'établissement.

ANESM : Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement

DIHAL, 2011, *Pour une approche de la définition du « Logement d'abord » à l'échelle européenne*

*Contributions des Experts à la Conférence de Consensus sur le sans-abrisme*, p.63, Conférence européenne de consensus sur le sans-abrisme, 9 décembre 2010

ANDERSON, Isobel, 2011,« Services for Homeless People in Europe: Supporting Pathways out of Homelessness ? », *Homelessness Research in Europe*, FEANTSA

PLAN PLURIANNUEL CONTRE LA PAUVRETÉ ET POUR L'INCLUSION SOCIALE, 2013  
ENQUÊTE BVA - DREES ( Enquête sur la vie associative en France en 2010, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, 2011

CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, 2011, Développer, accompagner et valoriser le bénévolat, La note d'analyse, n°241

FRANCE STRATÉGIE, 2015, Rapport *Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes*

### **Articles et Revues**

KERSCHEN N., 2014, Actualités Sociales Hebdomadaires: 19 janvier 2014, n°2863

GUIDICELLI Marie, CHAUFFAUT Delphine, 2012, *La participation des bénéficiaires de l'action sociale aux politiques : l'expérience de l'Armée du salut*, Informations sociales 4/2012 n° 172, p. 74-78

NEVEU, 2009, *Comment faire l'anthropologie d'un objet "trop lourd"?* Approche anthropologique de la citoyenneté en France, Anthropologie et Sociétés, vol.33, n°2, 2009  
*Parcours de la reconnaissance*, Mondes en développement 4/2004 (no 128)

ION J., *Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat*, Pensée plurielle, 2005/2 no 10

FERRAND-BECHMANN D., « Le bénévolat, entre travail et engagement » Les relations entre salariés et bénévoles, *VST - Vie sociale et traitements*, 2011/1 n° 109

KESTEMAN M., MONNIER E., 2005, « Bénévoles et rémunérés : tous professionnels ? », in Pensée plurielle, n° 9

RULLAC S., « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? » Le cas de l'action sociale, *Le sociographe*, 2012/5 Hors-série 5

MIRAMON JM., juillet 2002, *Promouvoir le changement*, les cahiers de l'actif, n°314-317

### **Décrets, lois, circulaires, notes d'information :**

Circulaire DGAS/SDA no 2002-595 du 10 décembre 2002 relative aux maisons relais la loi n° 2014-366, dite ALUR, du 24 mars 2014 pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové

Note d'information DGAS/PIA/PHAN no 2006-523 du 16 novembre 2006

Loi n° 90-449 dite Besson du 31 mai 1990

La loi n° 2007-290, dite DALO, du 5 mars 2007,

Circulaire cabinet no 2012-04 du 13 janvier 2012 relative à la mise en œuvre opérationnelle du logement d'abord

Loi n° 2002-276 dite Vaillant du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité

Instruction du Gouvernement no 2014-227 DGCS/SD1/DHUP/DIHAL du 18 août 2014 relative à l'élaboration des diagnostics partagés à 360°

Résolution du Parlement européen, 16 décembre 1983

Circulaire du Premier ministre du 18 janvier 2010 parue au JO du 20 janvier

### **Sites internet :**

Association pour l'Amitié. <http://www.associationpourelamitie.com>

Aux Captifs La Libération. <http://www.captifs.fr/>

<https://peuplade.fr/>

### **Séminaire et conférences**

DUCHASTEL J., *La citoyenneté dans les sociétés contemporaines*. Colloque Reconnaissance et citoyenneté. 16 mai 2002. Université Laval de Québec

CONFÉRENCE NATIONALE DE LA VIE ASSOCIATIVE, Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole sous la présidence de C. Greff , 2005

---

## Liste des annexes

---

- ANNEXE I : Présentation synthétique du dispositif maison relais/pension de famille
- ANNEXE II : Organigramme de l'Association des Cités du Secours Catholique
- ANNEXE III : Organigramme de la Cité Saint-Jean
- ANNEXE IV : Document unique de délégation d'un directeur de Cité de l'ACSC
- ANNEXE V : Caractéristiques de la population des résidents de la Cité Saint-Jean
- ANNEXE VI : Dispositions particulières du fonctionnement de la maison Jean Rodhain
- ANNEXE VII : Analyse des besoins des résidents de la Cité Saint-Jean
- ANNEXE VIII : Outil d'évaluation du parcours vers et dans la citoyenneté
- ANNEXE IX : Éléments financiers prévisionnels de la maison relais Jean Rodhain
- ANNEXE X : Groupe projet Bénévolat de la Cité Saint-Jean
- ANNEXE XI : Processus de formation des bénévoles des petits frères des Pauvres

## Annexe I.

### Présentation synthétique du dispositif maison relais/pension de famille

<b>Le cadre législatif et réglementaire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite de l'expérimentation des pensions de famille (1997-2002)</li><li>• Définition du concept « maison relais » par la circulaire du 10 décembre 2002</li><li>• Confirmation du développement des maisons relais</li><li>✓ 2005 : Loi de programmation pour la cohésion sociale</li><li>✓ 2007 : PARSA et loi DALO</li><li>✓ 2008 : Grand chantier prioritaire 2008-2012 pour l'hébergement et l'accès au logement des personnes sans abri ou mal logées (plan PINTÉ) et circulaire du 27 août 2008</li><li>✓ 2009 : Plan de relance de l'économie française</li></ul>	<b>Le montage du projet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Information DDASS, DDE, EPCI, commune concernée, Conseil général...</li><li>• Travail sur le projet immobilier en lien avec un bailleur social</li><li>• Création d'un comité de suivi local</li><li>• Définition du projet social et du montage financier</li><li>• Transmission du dossier et présentation en comité régional de validation par la DDE et la DDASS</li><li>⇒ Appui méthodologique de la FNARS (comité de pilotage départemental, groupe hôtes, fiche outils...)</li></ul>
<b>Les principes posés par la circulaire du 10 décembre 2002</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Un projet social</li><li>• Un public cible</li><li>• Un logement privé et durable</li><li>• Un encadrement spécifique : l'hôte</li><li>• Deux sources de financement Etat</li></ul>	<b>Le projet social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir en amont le projet de création et d'en préciser les grandes caractéristiques</li><li>• Susciter une démarche partenariale de l'ensemble des acteurs concernés pour définir les conditions de sa réalisation sur le plan technique et financier (investissement, fonctionnement et politique de redevances)</li><li>• Intégrer la structure dans l'environnement social et faciliter l'articulation avec les acteurs locaux</li><li>• Définir les publics à accueillir et leurs besoins</li></ul>
<b>Les publics cibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personnes à faible niveau de ressources</li><li>• Situation d'isolement ou d'exclusion sociale lourde</li><li>• Situation sociale et psychologique voire psychiatrique rendant problématique l'accès au logement ordinaire</li><li>• Des profils et des parcours variés</li><li>• 40 ans et plus</li></ul>	<b>Le logement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une structure de taille réduite associant un logement individuel et des espaces collectifs</li><li>• Un habitat durable de type « logement-foyer »</li><li>• Un logement intégré dans la cité</li><li>• Un logement soumis à redevance</li><li>• Une modalité particulière de résidence sociale</li></ul>
<b>La place de l'hôte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Au cœur du projet social</li><li>• Fonction d'animation, de régulation et d'organisation de la vie quotidienne au sein de la structure</li><li>• Relais avec les partenaires extérieurs</li></ul>	<b>Le financement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le financement du fonctionnement : essentiellement l'hôte - 16€/jour/personne</li><li>• Le financement de l'investissement : Prêts locatifs aidés d'intégration (PLAI) et subvention associée</li><li>• L'implication des EPCI (convention de délégation des aides à la pierre) et la mobilisation des communes concernées</li></ul>

## Annexe II : Organigramme de l'Association des Cités du Secours Catholique

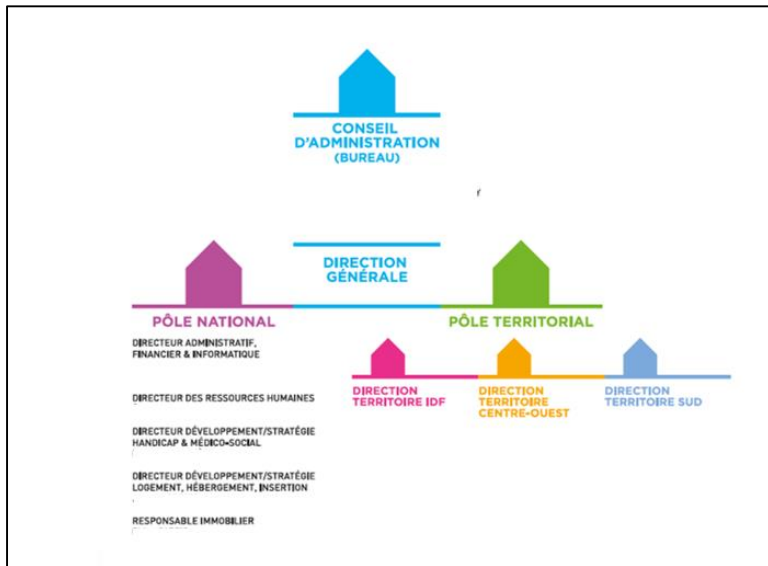


Figure 2 : organigramme de l'Association des Cités du Secours Catholique

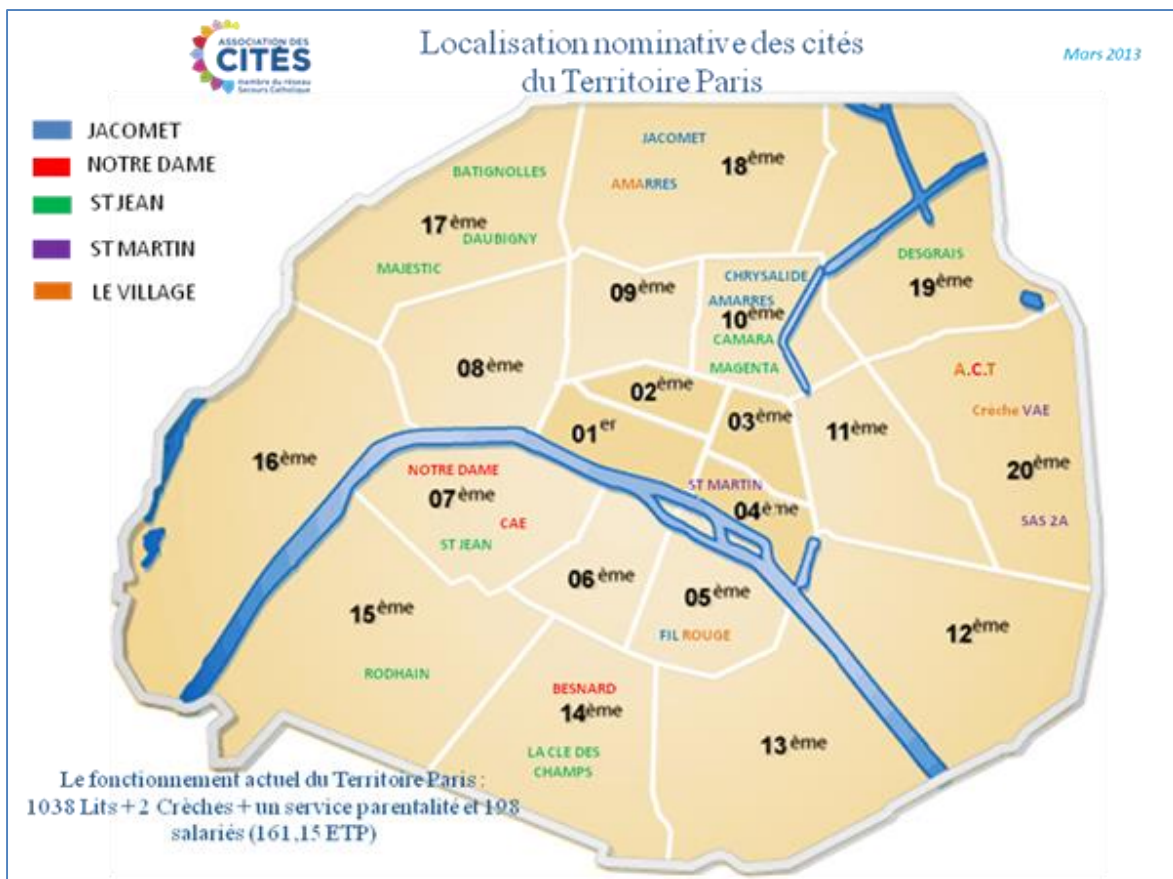


Figure 3 : Cités parisiennes de l'ACSC, mars 2013

## Annexe III Organigramme de la Cité Saint-Jean

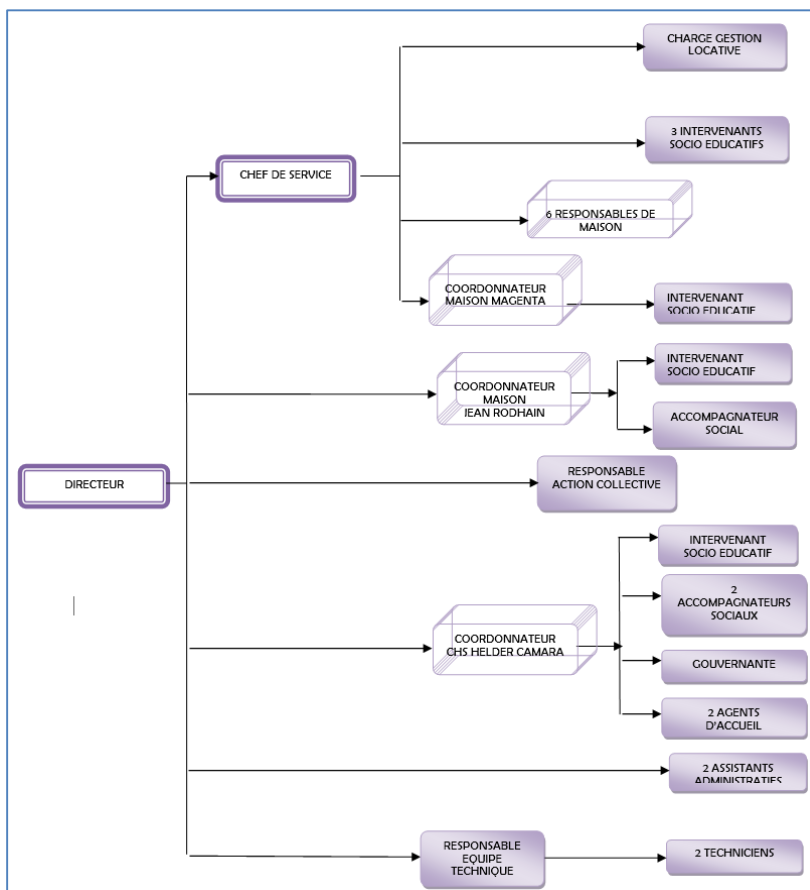


Figure 1 : Organigramme de la Cité Saint-Jean - ACSC. 2015

Fonction	Nombre de professionnels	Effectif en ETP	Fonctions
direction	2	2	. Directeur . Chef de service
encadrement d'équipe	4	4	. Coordonnateurs . Responsable d'équipe technique
accompagnement social et action collective	6	5.5	Responsables de maison
accompagnement social	3	2.5	Accompagnateurs sociaux
accompagnement à la vie quotidienne	4	4	Intervenants socio éducatifs
action collective inter maisons	1	0.5	Responsable action collective
logistique	3	2.8	. Gouvernante d'hébergement . Agents d'accueil
administration	5	2.88	. Assistantes de direction . Comptables . Chargé gestion locative
équipe technique	2	2	Techniciens
atelier insertion	1	0.5	. animateur d'atelier
pôle vie citoyenne	2	1.5	. animateur . conseiller
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>28.18</b>	

Effectif salarié de la Cité Saint-Jean - ACSC. 2015



## Annexe IV

### Document unique de délégation d'un directeur de Cité de l'ACSC



#### DOCUMENT UNIQUE DE DELEGATION

##### Principes généraux

Le DUD est élaboré en application du décret n° 2007-221 du 19 février 2007 (art D 321-176-5 CASF) relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

Il s'agit de préciser dans un document unique les compétences et les missions confiées par délégation au professionnel chargé de la Direction d'un établissement.

L'énoncé de ces compétences et de ces missions doit être réalisé dans quatre domaines prédéterminés comme étant essentiels.

Le DUD est un document unilatéral qui émane de la Direction de l'Association afin de dresser une synthèse des actes juridiques qui viennent préciser et encadrer la fonction du professionnel.

De façon générale, le Directeur opérationnel de cité est responsable de la mise en œuvre des orientations définies par l'Association, et du respect de la réglementation en vigueur dans les établissements sociaux et médico sociaux, et notamment celle relative aux droits des résidents, au droit du travail et à toutes les obligations en matière d'hygiène et de sécurité.

Le Directeur opérationnel de cité a tout pouvoir d'exécuter ou de faire exécuter toutes tâches et prestations relatives au bon fonctionnement de l'établissement dans la limite de 50 k€, et d'en assurer le contrôle.

Dans le respect de l'organisation interne propre à l'ACSC, le Directeur opérationnel reporte au Directeur de Territoire sur l'ensemble des aspects qui composent ses missions et dans le cadre des délégations qui lui sont confiées.

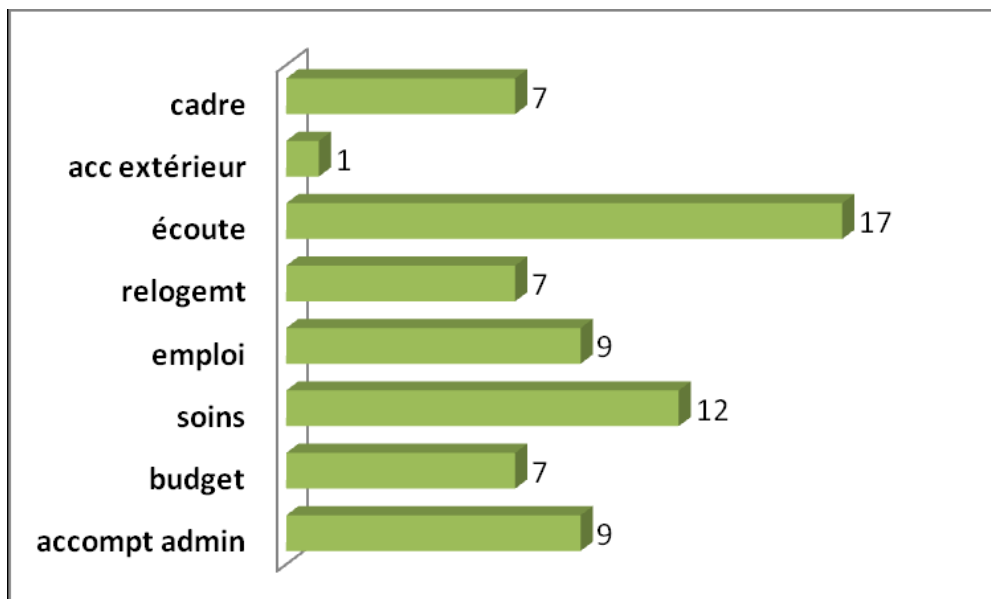
Les services du siège social (administration et finance, informatique, ressources humaines, développement, projets et qualité), apportent conseils et supports au Directeurs opérationnels. Ces mêmes services sont amenés à valider préalablement certaines actions dans le respect des règles internes de procédure.

## Annexe V

### Caractéristiques de la population des résidents de la Cité Saint-Jean

Sujets abordés lors des entretiens mensuels menés par la responsable de maison dans la maison relais La Clé des Champs.

Les 41% mentionnés dans le chapitre 2.2.2. de ce mémoire sont calculés en regroupant les sujets "accompagnement administratifs", "soins", "relogement", sous forme de pourcentage.



## Annexe VI

### Dispositions particulières de fonctionnement de la maison relais Jean Rodhain

	Août 2014
 Cité	<b>Dispositions particulières de fonctionnement de la Maison Relais Jean Rodhain</b>
	<i>Le contrat de résidence des résidents de la maison inclut ces dispositions, prévues par le projet social de la maison qui a été approuvé par le comité régional de validation des maisons relais.</i>
	<i>La maison Jean Rodhain de la Cité Saint Jean, 36 rue Mjollis, Paris 15<sup>ème</sup>, compte 16 logements et 22 places, elle accueille des personnes seules et des couples.</i>
	Les acteurs de la Maison (résidents, professionnels et bénévoles) sont conscients :
	<ul style="list-style-type: none"><li>. de l'importance de l'articulation du respect de la vie privée dans son logement, et de la vie collective partagée entre résidents</li><li>. de la nécessité pour la Maison d'être ouverte sur l'extérieur et d'être accueillante aux personnes et activités du voisinage, de la Cité Saint Jean et de l'Association notamment à travers ses pôles.</li></ul>
	Et conviennent ainsi :
	<ul style="list-style-type: none"><li>. d'ouvrir une partie de l'espace de la maison aux personnes extérieures et au voisinage, en particulier les artistes, les partenaires locaux, les pôles de l'Association.</li><li>. d'ouvrir un partenariat étroit avec le Centre de Santé, la Communauté résidente et le Secours Catholique de Paris.</li><li>. de permettre la mise en place d'un restaurant d'insertion ouvert aux résidents mais également aux résidents des autres maisons de la Cité et des autres Cités de l'Association.</li><li>. de donner à l'action collective une place déterminante dans la vie de la maison, par l'organisation de repas partagés, d'animations sur le site et à l'extérieur.</li><li>. de participer à la co gestion de la maison, par le partage, entre tous les acteurs, des tâches et missions nécessaires au bon fonctionnement de la maison.</li><li>. de favoriser l'action de bénévoles et de résidents bénévoles et l'accueil de travailleurs pairs.</li><li>. et de s'engager dans la vie citoyenne du quartier et de l'Arrondissement.</li></ul>

## **Annexe VII Analyse des besoins des résidents de la Cité Saint-Jean**

**1 Besoins physiologiques / survie** : pouvoir dormir, manger, boire, se vêtir, se soigner, hygiène, éliminer ses déchets, avoir une sexualité

**Réponses apportées par l'institution** : logement avec cuisine, orientation ou recours à des partenaires pour les produits de première nécessité (vêtements, banque alimentaire), la prise en charge médical (centre de santé, ...), l'accompagnement à la santé par le pôle santé (relaxation, équilibre alimentaire)

Accompagnement au logement par l'ISE.

**Absence de réponse** : sexualité.

**2 Besoins de sécurité** : se protéger du danger physique, des menaces psychologiques, bénéficier d'un climat de confiance, de stabilité, pouvoir s'occuper de sa santé, avoir un minimum de ressources stable, besoin de propriété (maîtriser les événements, besoin de pouvoir sur l'extérieur, et de connaissances pour y arriver)

**Réponses** : logement personnel avec clés, sans limitation de durée, de manière à créer des repères et une stabilité et un sentiment de confiance. Pour le besoin de propriété : Information par accès donné aux outils de la loi 2002-2 (livret d'accueil, contrat de séjour), affichage des activités, CVS. Accompagnement socio-éducatif global assuré par le travailleur social, accès aux dispositifs (RSA, AAH, minimum vieillesse...) et aux droits fondamentaux (soin, emploi, logement de droit commun)

**3 Besoins d'appartenance et besoin de relation** : partager, s'entraider, être reconnu, avoir de l'influence, être avec ceux qu'on aime

**Réponses** : Petit-déjeuner hebdomadaire, activités en commun (jardinage, atelier, petits services entre voisins, services collectifs (ménage), CVS, vacances, affirmation de l'identité de la Cité (fête annuel de la Cité Saint-Jean), accompagnement socio-éducatif intégrant les liens avec l'entourage (famille) en développement

**Limites constatées** : pas de tierces personnes potentiellement "amies" (autre que résidents, ou la communauté religieuse (Jean Rodhain)). Cloisonnement des résidents dans la maison relais, relations limitées avec l'extérieur.

**4. Besoins d'estime de soi et de reconnaissance** : être autonome, valorisé, se sentir compétent, atteindre ses buts, être fêté, participer

**Réponses** : Accompagnement vers l'autonomie dans le logement, dans l'accès aux droits, avec valorisation des étapes franchies, anniversaires fêtés, reconnaissance d'un statut par le CVS, valorisation des compétences (projet « arbre des savoirs »<sup>150</sup> des résidents)

**Limites constatées** : relation usagers-professionnels prédominante, autres types de relations rares hormis pour les résidents ayant un emploi. Relation de dépendance relative à l'institution.

**5. Besoins de réalisation, d'épanouissement, de sens** : créer, utiliser ses talents. Transmettre, développer ses connaissances. Aller vers ce qui est nouveau

**Réponses** : Accompagnement sur la formulation du projet de vie, organisation de temps d'échanges sur l'actualité ("Places publiques"), accompagnement à la parentalité

**Limites constatées** : absence de contact avec l'extérieur

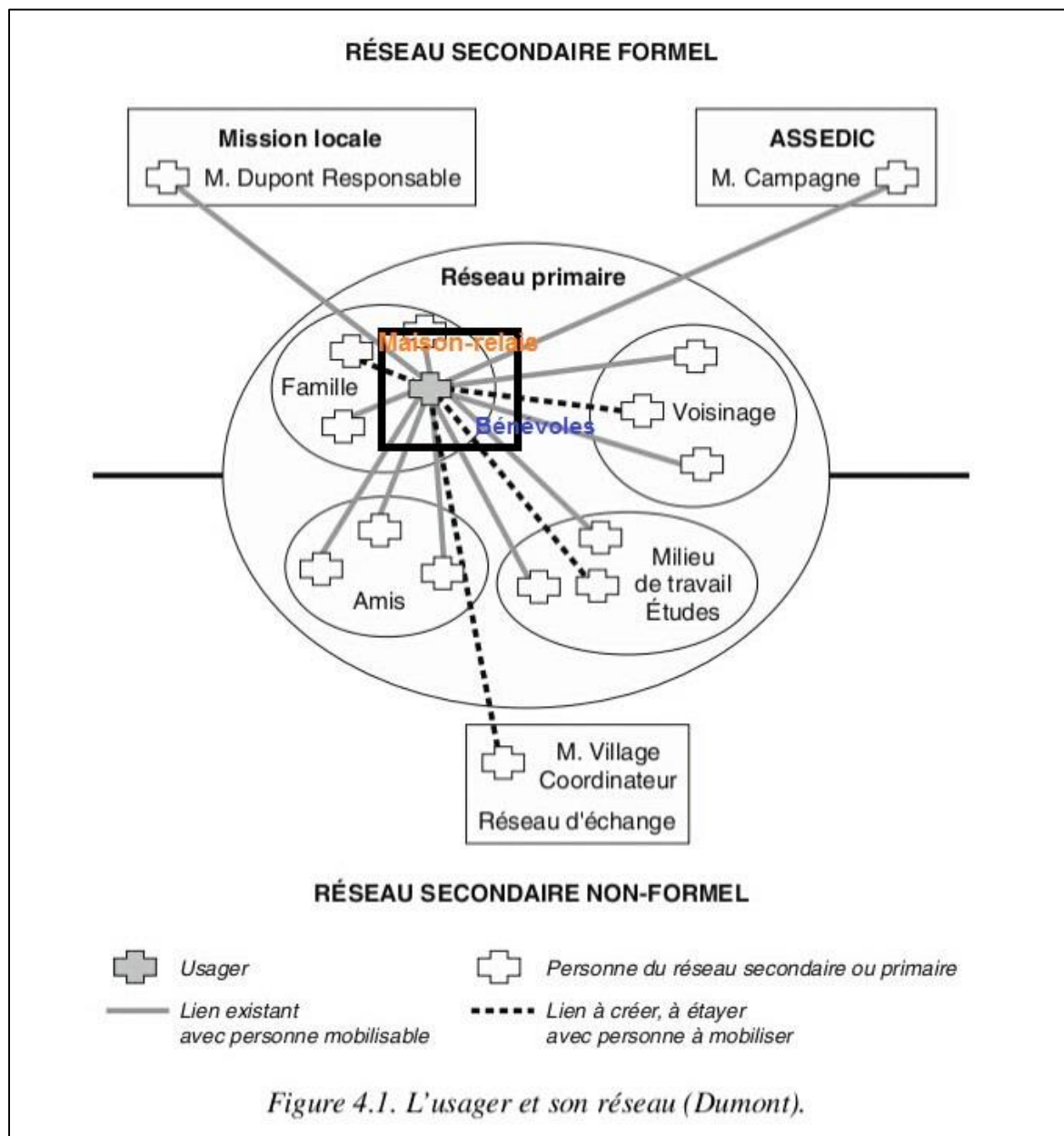
---

<sup>150</sup>Système d'échanges de services et de savoir-faire au sein d'un groupe de résidents, inspiré des travaux de M. Authier. AUTHIER M., LEVY P., 1999, *Les arbres de connaissances*, La Découverte  
Tanguy DE LA MAIRIEU - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

## Annexe VIII

### Outil d'évaluation du parcours vers la citoyenneté

A partir de la cartographie des réseaux d'un usager proposé par DUMONT R., 2015,  
Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale



## Annexe IX

### Éléments financiers prévisionnels de la maison relais Jean Rodhain – 1/2

#### 2. éléments financiers prévisionnels

##### 2.1 Le plan des financements obtenus pour les travaux

Ressources	Montant
Subvention Etat et Ville	560 000.00 €
Secours Catholique et Fondation Caritas France	150 000.00 €
Compagnie Filles de la Charité de St Vincent de Paul	75 000.00 €
Fondation Abbé Pierre	60 764.80 €
Prêt PLAI auprès CDC	5 000.00 €
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>850 764.80 €</b>

##### 2.2 Le Budget Prévisionnel (données 2013)

###### Remarques :

- . de ce budget est déduite la part des charges de location et de fluides liée à l'activité de la structure d'insertion
- . le fonctionnement en premières années de cette structure est prévu à 2 jours semaine
- . la location et les charges concernent uniquement les locaux de la maison relais (à l'exclusion du logement de la communauté)

CHARGES	MONTANT	PRODUITS	MONTANT
<b>60 - ACHATS</b>		<b>70 - VENTE DE SERVICE</b>	
6061 - Eau, gaz, électricité, chauff, combustible	30 989,00	708 - Participations	142 320,00
60622-Pdts entretien	300,00		
606241-2 Fournitures bureau et informatiques	1 000,00		
606233-Fournitures atelier entretien	5 000,00		
60625 - 3 - Animation	3 000,00		
60628-Fournitures petits matériels	1 000,00		
60623 - Alimentation			
		<i>Sous-total :</i>	142 320,00
		<b>74 - SUBVENTIONS D'EXPLOITATION</b>	
<i>Sous-total :</i>	41 289,00	741 - Subvention de fonctionnement	128 480,00
<b>61- SERVICES EXTERIEURS</b>		743 - FAS	
613 - Loyers	20 720,00	744 - Préfecture	
614 - Charges locatives et de copropriété		745 - DDJS	
615-2/5 - Entretien et réparations	7 000,00	746 - CNASEA	
615-6 - Maintenance (contrats d'entretien)	4 000,00	747 - FONJEP	
616 - Primes d'assurance	1 000,00		

## Éléments financiers prévisionnels de la maison relais Jean Rodhain – 2/2

618 - Documentation	1 000,00	748 - UNIFORMATION	
618-4 - Versements à des organismes de formation	500,00	749 - Autres organismes	
<i>Sous-total :</i>	<b>34 220,00</b>	<i>Sous-total :</i>	<b>128 480,00</b>
<b><u>62- AUTRES SERVICES EXTERIEURS</u></b>		<b><u>75 - PRODUITS DE GESTION COURANTE</u></b>	
621-8 -Autres Personnel	1 640,00	755 - Remboursement de frais (séc.,formation)	
624 - Transport de biens et de personnel	100,00	758-1 - Cotisations adhésions à l'association	
625 - Fêtes et réceptions	200,00	758-2 - Autres produits gestion courante(55,03)	
626 - Affranchissements et télécom	2 000,00	<i>Sous-total :</i>	
627 - Services bancaires	300,00		
628 – Divers (notamment nettoyage parties communes)	1 360,00		
<i>Sous-total :</i>	<b>5 600,00</b>	<b><u>76 - PRODUITS FINANCIERS</u></b>	
		<b><u>77 - PRODUITS EXCEPTIONNELS</u></b>	
<b><u>63-64 - CHARGES DE PERSONNEL</u></b>		771-3 - Libéralités reçues, dons	
63-64 Frais de personnel	137 188,00	771-5 - Subvention d'équilibre	
		772 - Produits sur exercices antérieurs	
<i>Sous-total :</i>	<b>137 188,00</b>	775 - Produits cessation des actifs	
		777 - Quote part sub virée au CR	
		778 - Produits exceptionnels divers	
		<i>Sous-total :</i>	
<b><u>1ER SOUS-TOTAL (CPTÉ 60 à 64)</u></b>	<b>218 297,00</b>	<b><u>1ER SOUS-TOTAL (CPTÉ 70 à 77)</u></b>	<b>270 800,00</b>
<b><u>65 - CHARGES GESTION COURANTE</u></b>		<b><u>78 - REPRISES SUR PROVISIONS</u></b>	
6556-Frais de siège		-	
654 - Pertes sur créances irrécouvrables		781-1 - Reprise / amortissements	
658 - Charges diverses de gestion courante		781-5 - Reprise / provisions risques & charges	
<i>Sous-total :</i>	<b>7 000,00</b>	781-7 - Reprise / provisions dépréciations créances	
		787 - Autres reprises	
		<i>Sous-total :</i>	
<b><u>66 - CHARGES FINANCIERES</u></b>			
<b><u>67 - CHARGES EXCEPTIONNELLES</u></b>		<b><u>79 - TRANSFERT DE CHARGES</u></b>	
<b><u>68 - DOTATIONS AMORT. ET PROVISIONS</u></b>		791 - Transfert charges d'exploitation	
681-1 - dotations aux amortissements	38 281,00	797 - Transfert charges exceptionnelles	
681 - Provisions Impayés	4 328,00	<i>Sous-total :</i>	
68 - Provisions logements vides	2 894,00		
<i>Sous-total :</i>	<b>45 503,00</b>		
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>270 800,00</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>270 800,00</b>

## Annexe X : Groupe projet bénévolat de la Cité Saint-Jean, page 1/3

<p><b>Groupe projet bénévolat</b></p> <p><b>Compte rendu de la réunion du 13 avril 2015</b></p>
---

Cette réunion a été animée à l'aide de la méthodologie MétaPlan®, afin de faciliter l'expression et la prise en compte de la parole de chacun.

Les sources de satisfactions	
Thématiques	Détails
<b>Échange, partage</b>	Création de liens amicaux « Le bénévole ne vient pas en tant que professionnel ». « Se trouver au milieu d'un groupe, vivre avec » « Rencontrer, bénéficier d'un sourire de la personne en face » « Rencontrer des personnes à qui je peux parler, autre que professionnel ou résident » Rencontre et partage « Nous avons eu beaucoup d'occasions d'être contents »
<b>Soutien du salarié, complémentarité</b>	« En tant que professionnel, c'est une aide précieuse pour mener à bien une tâche » « Cela aide beaucoup à l'amélioration des relations avec autrui »
<b>Confiance</b>	« Il y a de la confiance entre salariés et bénévoles »
<b>Valorisation</b>	Le bénévolat, « un moyen de faire valoir sa compétence vis-à-vis d'un employeur. »
<b>Liberté, spontanéité</b>	« en tant que bénévole, pas la même contrainte, pas la hiérarchie. Si ça va pas, je sais que je peux arrêter. »
Les sources de difficultés	
Thématiques	Détails
<b>Positionnement difficile</b>	« Difficulté à être convaincu de répondre selon la demande ... » « Pas facile de savoir si on est à sa place dans sa réponse »
<b>Manque de reconnaissance - des résidents - de la Cité</b>	« Les personnes qui reçoivent gratuitement de l'aide finissent par vous prendre plus ou moins pour leur domestique. »  <i>Entretiens individuels :</i> « Pas de retour sur les informations qu'on donne, pas de demande de retour d'expérience ». « Pas de merci. »
<b>Coordination, répartition des tâches</b>	« Echanger sur les missions avec les salariés : qui fait quoi » Il faut que le point puisse être fait avec les salariés
<b>Difficulté à réunir les bénévoles</b>	Mise en place difficile de formations Réunir tous les bénévoles
<b>Continuité de l'accompagnement</b>	« Trouver la personne qui reste bénévole dans le temps ». exemple d'une personne au chômage, qui a trouvé un emploi, et doit partir. Cas du bénévole qui ne sent pas bien à place et souhaite changer de mission. « Il faut se sentir bien, adhérer aux valeurs »
<b>Perte de sens</b>	<i>Entretien individuels :</i> <i>Voir que certains résidents n'avancent pas : remet en question le sens, l'utilité de l'action parfois</i>



## Groupe projet bénévolat, page 2/3

Les manques	
Thématiques	Détails
<b>Prise en compte du bénévole dans l'accompagnement</b>	Manque de prise en compte de la mission du bénévole, son travail, son regard, dans l'accompagnement social (complémentarité)
<b>Une « équipe » de bénévoles</b>	« Présence dans le groupe », « intégration dans le groupe »
<b>Des bénévoles pas assez nombreux</b>	Les bénévoles résidents restent peu nombreux Concernant les bénévoles non résidents : « Difficulté à trouver la personne disponible pour certaines attentes précises »
<b>Connaissance des activités et des responsables de maison</b>	Connaitre les personnes responsables dans les différentes structures <i>Entretiens individuels :</i> « Sentiment d'être cloisonné »
<b>Temps de partage</b>	Temps pour partager avec les bénévoles sur leurs actions
<b>Activités</b>	<i>Entretiens individuels :</i> « Que fait-on pour les enfants ? » Pas assez de monde durant les ateliers (2-3 pers.) Il faudrait 4-5 personnes
<b>Intégration</b>	<i>Entretiens individuels :</i> Pas de parcours d'intégration suffisant (rencontre du directeur, des autres bénévoles, de présentation aux salariés, de visite des autres maisons, possibilité de formations)
<b>Disponibilité</b>	« Le temps pour effectuer du bénévolat »

## Groupe projet bénévolat, page 3/3

Les actions à mettre en place	
Thématiques	Détails
Intégration dans l'accompagnement	<b>Point en amont de l'entretien annuel de renouvellement du contrat du résident</b> Faire plus de lien au sein des maisons, plus qu'entre les maisons <i>Si bénévole d'accompagnement : « Suivre une personne en binôme mais chacun à sa place »<sup>151</sup></i>
Recrutement	<b>Faire appel aux partenaires locaux pour le recrutement</b> : notamment pour des cours particuliers mairie, SNCF, entreprises (CE), voisins, magasins (annonces), paroisses, associations
Communication	<b>Annuaire des salariés / bénévoles diffusés aux salariés / bénévoles</b> <b>Planning des activités inter-maisons pour la Cité, et diffusé aux résidents. (y compris par mail)</b> <b>1 petit-déjeuner de maison ouvert aux bénévoles et élus des autres maisons<sup>1</sup>. Fréquence : 1 fois par mois (semaine ?) dans chaque maison à tour de rôle</b>
Positionnement	- <b>Formation des bénévoles à l'accompagnement<sup>1</sup></b> , groupe d'analyse de pratiques bénévoles tous les 3 mois - <b>Formation des salariés à la présence de bénévoles</b>
Intégration à la Cité	Plus de temps de partage (réunions, repas, événements,) <b>Parcours d'intégration<sup>152</sup></b> . Petit déjeuner (cf communication)
Suivi	<b>entretien annuel avec le bénévole centré son action, son rôle<sup>1</sup></b> . bilan et projet à venir (idée issue des entretiens individuels)
Organisation	<b>Compte rendu par les bénévoles de leur action, lors du conseil de Cité<sup>153</sup></b> .

<sup>151</sup> idée issue des entretiens individuels

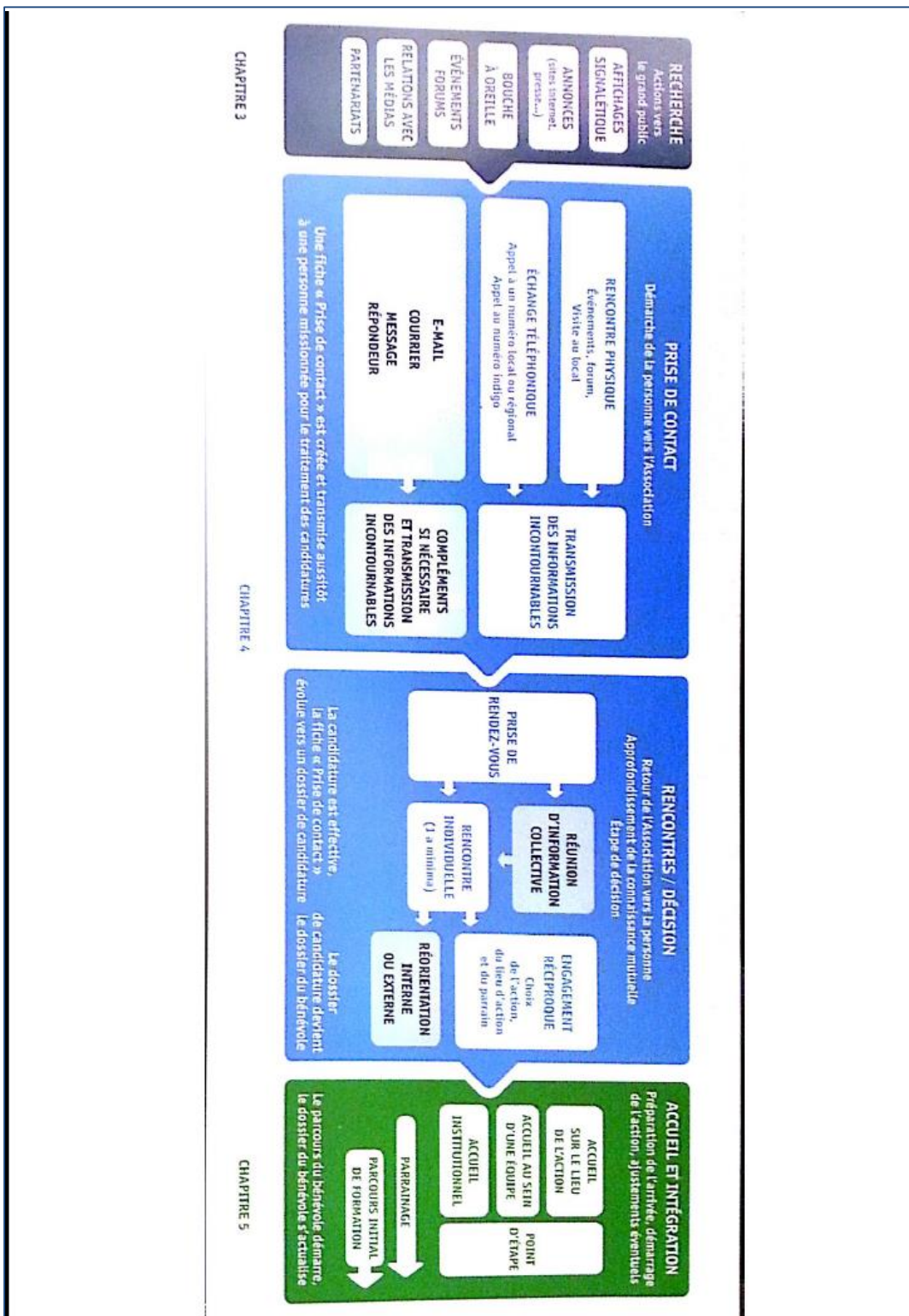
<sup>152</sup> **Parcours d'intégration** : thème non développé lors du groupe projet mais développé en entretiens individuels. Suggestions : présence élargie en conseil de cité, rencontre du directeur, formations systématiques en lien avec le Secours Catholique.

<sup>153</sup> **Représentation des bénévoles**. idée issue des entretiens individuels.

Autres idées non évoquées par les personnes rencontrées : élection des représentants au cours d'une réunion des bénévoles de la cité, lettre de mission, remontée régulière du ressenti de tous les bénévoles via le conseil de cité.

# Annexe XI

## Processus de formation des bénévoles: L'exemple des petits frères des Pauvres





DE LA MAIRIEU

Tanguy

Novembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement  
ou de service d'intervention sociale**

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : Institut Régional du Travail Social - Paris**

**DÉVELOPPER UNE SYNERGIE ENTRE TRAVAILLEURS, BÉNÉVOLES ET  
SALARIÉS POUR ACCOMPAGNER L'EXERCICE DE LA CITOYENNETÉ DES  
USAGERS EN MAISON RELAIS**

***Résumé :***

S'appuyant sur son projet d'établissement et l'ensemble des outils de la loi 2002-2, le dispositif maisons relais de la Cité Saint-Jean place son action dans l'exercice de la citoyenneté du résident et s'est progressivement positionné comme un acteur reconnu sur le territoire francilien.

Néanmoins, les attentes et besoins des résidents incitent à interroger le dispositif sur les modalités actuelles d'accompagnement. L'ouverture de la maison JR est une opportunité pour la Cité de développer une synergie entre ses salariés, résidents et bénévoles pour accompagner les résidents vers et dans leur citoyenneté.

Citoyenneté, cité,

***Mots clés :***

Citoyenneté - Pension de famille – Bénévole - Travailleur social – Accompagnement - Synergie – Exclusion sociale – Accompagnement social – Don – Projet personnalisé – Besoins – Logement d'abord - Processus

*L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*