

**DEVELOPPER UNE STRATEGIE DE SERVICE POUR
FAVORISER LA COHERENCE DE PARCOURS DES JEUNES
EN RUPTURE SOCIALE**

**L'IDENTIFICATION ET L'ADAPTATION D'UNE OFFRE DE SERVICE AU SEIN
DE L'ASSOCIATION D'ACTION SOCIALE STRASBOURGEOISE « L'ETAGE –
CLUB DE JEUNES »**

Brice MENDES

2016

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont accompagné, encouragé, questionné, supporté, la rédaction de ce mémoire et la formalisation du projet qui l'accompagne.

Je pense notamment :

- Au Conseil d'Administration et à la Direction de l'association l'Etage pour la part d'avenir de l'association qu'ils me confient.
- Aux intervenants de l'ESTES pour tous les questionnements qu'ils suscitent.
- Aux partenaires stratégiques institutionnels pour la prise de recul et la vision globale qu'ils m'apportent.
- Aux collègues du service social pour leurs contributions, leur confiance et leur compréhension.
- A ma famille, mes proches et tous ceux qui m'ont motivé dans ce parcours réflexif, passionnant et éprouvant.

Merci donc à : Ludivine, Emilie, Clarisse, Alexandra, Hélène, Pauline, Nadège, Noufissa, Jacques, Jean-Michel, Véronique, Rolande, Jean-Luc, Jean-Louis, Lisa, Enora et Mano.

Et merci à Gilles pour les pauses.

Sommaire

Introduction	1
1 La jeunesse : un parcours vers le statut d'adulte	3
1.1 Une catégorie sociale récente et marquée par les inégalités.....	3
1.1.1 Les spécificités de la jeunesse	3
1.1.2 Les jeunes en rupture sociale.....	6
1.1.3 Sur le Bas-Rhin : des proportions et caractéristiques communes avec le niveau national	8
1.2 L'action de la puissance publique en direction des jeunes	11
1.2.1 L'aide généraliste en direction des jeunes.....	11
1.2.2 Les mesures d'accompagnement spécifiques pour les jeunes en rupture sociale et leur déclinaison locale	13
1.3 Un morcellement des politiques publiques en contradiction avec les besoins des jeunes les plus en difficulté	18
1.3.1 Un constat partagé mais une logique de dispositif qui perdure	18
1.3.2 Une entrée brutale dans le statut d'adulte	19
1.3.3 Une logique de parcours et d'apprentissage entravée.....	20
2 L'intervention en direction des jeunes de l'Etage : un service entre les dispositifs	23
2.1 L'intervention de l'Etage en direction des jeunes : un complément aux politiques publiques.....	23
2.1.1 L'histoire de l'Etage : entre interpellation et mise en œuvre des politiques publiques	23
2.1.2 Un fonctionnement interne en recherche de stabilité	26
2.1.3 Ressources humaines et moyens financiers : une intervention jeune statique au milieu d'un environnement associatif dynamique.....	29
2.2 Le service social de l'Etage : une réponse au morcellement des politiques publiques.....	32
2.2.1 Un fonctionnement autour de l'accueil et l'accompagnement	32
2.2.2 Budget.....	36
2.3 Analyse stratégique	37

2.3.1	L'Etage et son service social : une réponse innovante qui peine à s'institutionnaliser	37
2.3.2	Un environnement complexe qui nécessite une clarification des liens.....	44
2.3.3	Ouvrir le service social pour améliorer son action auprès des jeunes	48
3	Un service social organisé autour de la prévention des ruptures et le co-	
	accompagnement.....	53
3.1	Finalités et stratégie générale du projet.....	53
3.1.1	Un nouveau projet de service : prévenir les ruptures de relation et favoriser l'expérimentation	53
3.1.2	Une ouverture de l'association sur son environnement à travers de nouvelles formes de coopérations	54
3.1.3	Un management et une gestion des ressources humaines adaptés à l'évolution de l'association	55
3.2	L'adaptation et l'amélioration du service social	56
3.2.1	Prévenir les ruptures de parcours	56
3.2.2	Favoriser les expérimentations	59
3.2.3	Intégrer les outils de la loi 2002-02	60
3.3	Créer de nouveaux liens interinstitutionnels pour améliorer l'intervention globale auprès des jeunes	61
3.3.1	Un CPOM multi financeurs comme outil de gouvernance territoriale sur la question des jeunes.....	62
3.3.2	La formalisation des partenariats avec les acteurs de terrain.....	64
3.4	Un management et une politique RH adaptée à l'évolution de l'association et à la conduite du changement	67
3.4.1	Une GPEC qui sécurise les salariés et développe leurs compétences.....	67
3.4.2	Une organisation associative tournée vers le public : la création d'un Pôle Jeunes.....	69
3.4.3	Un management qui favorise l'adhésion et la mobilisation des acteurs concernés par le changement.....	71
3.5	Dispositif d'évaluation.....	74
3.5.1	Evaluer la conduite du changement.....	74
3.5.2	Evaluer et améliorer l'activité du service social	74
3.6	Communication et planification.....	76
3.6.1	Septembre 2016 – Mars 2017 : lancement du projet et déploiement interne	76
3.6.2	Mars 2017 – Septembre 2017 : l'inscription du projet dans son environnement ..	77
3.6.3	Septembre 2017 – Décembre 2017 : formalisations et actions test.....	77

3.6.4 L'année 2018 : informer largement sur le nouveau service.....	78
Conclusion.....	79
Bibliographie	81
Liste des schémas et tableaux.....	I
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAHJ	Association d'Accueil et d'Hébergement des Jeunes
AED	Aide Educative à Domicile
AEMO	Aide Educative en Milieu Ouvert
AFEV	Association de la Fondation Étudiante pour la Ville
AHI	Accueil Hébergement Insertion
AJA	Allocation Jeunes Autonome
ALT	Association de Lutte contre la Toxicomanie
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ARE	Allocation d'Aide au Retour à l'Emploi
ARPOMT	Association pour la recherche pédagogique ouverte en milieu tsigane
ARS	Agence Régionale de Santé
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASS	Assistant de Service Social
AST	Action Sociale Territorialisée
BCG	Boston Consulting Group
CA	Conseil d'Administration
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CD	Conseil Départemental
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CEPREMAP	Centre pour la Recherche Economique et ses Applications
CESF	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CIVIS	Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
CJM	Contrat Jeune Majeur
CMU	Couverture Maladie Universelle
COMPAS	Centre d'observation et de mesure des politiques d'action sociale
COPIL	Comité de Pilotage

CPAM	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CREST	Centre de Recherche en Economie et Statistique
CUS	Communauté Urbaine de Strasbourg
CVS	Conseil de Vie Sociale
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DIHAL	Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
DIPC	Document Individuel de Prise en Charge
DIRECCTE	Direction Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DP	Délégué du Personnel
DUERP	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
E2C	Ecole de la 2 ^{ème} Chance
EMS	Eurométropole de Strasbourg
EPIDE	Établissement Public d'Insertion de la Défense
ES	Educateur Spécialisé
ESMS	Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
EVS	Espace de Vie Sociale
FAJ	Fonds d'Aide aux Jeunes
FJT	Foyer Jeunes Travailleurs
FNARS	Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale
FSE	Fonds Social Européen
GALA	Groupement Associatif pour le Logement et l'Accompagnement
GED	Gestion Electronique des Documents
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GT	Groupe Technique
HUS	Hôpitaux Universitaires de Strasbourg
ICAP	Information Compréhension Adhésion Participation
INED	Institut National d'Etudes Démographiques
INJEP	Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IOBEL	Intermédiation Organisée pour Bien Envisager le Logement
IRP	Instance Représentative du Personnel
IRTS	Institut Régional en Travail Social
Kit JIL	Kit Jeunes Insertion Logement

KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
MLPE	Mission Locale Pour l'Emploi
MRIE	Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion
NEET	Not in Education, Employment or Training
NOTRe	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
ONED	Observatoire Nationale de l'Enfance en Danger
ONPES	Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale
PAIO	Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation
PARSA	Plan d'action renforcé en direction des personnes sans abri
PDALHPD	Plan Départemental pour l'Accès au Logement et à l'Hébergement des Personnes Défavorisées
PHT	Plan d'Hébergement Temporaire
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
PRS	Plan Régional de Santé
RH	Ressources Humaines
RSA	Revenu de Solidarité Active
SDF	Sans Domicile Fixe
SIAO	Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation
SONACOTRA	Société nationale de construction de logements pour les travailleurs
SPE	Service de Protection de l'Enfance
SPIP	Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
SPM	Service de Protection des Mineurs
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TISF	Technicienne en Intervention Sociale et Familiale
TRACE	Trajectoire d'Accès à l'Emploi
UPAE	Union Protestante des Associations d'Entraide

Introduction

L'association l'Etage – Club de Jeunes développe, depuis sa création en 1981, des services et actions afin d'aider les jeunes de 18 à 25 ans à retrouver ou acquérir une autonomie sociale. Ses principes d'action s'inspirent en grande partie du rapport de Bertrand Schwartz sur l'insertion professionnelle des jeunes et notamment la nécessité de leur proposer des structures d'aide souples et globales. L'Etage, qui emploie aujourd'hui 63 salariés, est le principal lieu d'accueil et d'accompagnement des jeunes sans résidence stable sur le département du Bas-Rhin, grâce à la gestion et l'animation de six services et d'un établissement social et médico-social à destination des jeunes.

Pour les jeunes en situation de conflit familial, sans diplôme et compétences professionnelles particulières, l'accès à la majorité signifie souvent l'entrée, non-préparée, dans une période où ils devront subvenir à leurs besoins par leurs propres et uniques moyens.

L'intervention jeunes de l'Etage suit le principe directeur suivant : faire une place aux jeunes plutôt que créer des places jeunes. Partant du constat de l'existence de multiples, logements, emplois, accompagnements, et autres dispositifs réservés aux jeunes, l'association inscrit majoritairement son action dans l'accompagnement vers le droit commun et spécifique. Ce principe permet de s'adresser de manière large à tout jeune de 18 à 25 ans se retrouvant sans logement, sans formation et sans emploi. Du fait de l'absence de projet, de ressources, de compétences pour certains, ou du déficit d'offres pour d'autres, ce public parvient rarement à accéder aux dispositifs d'aide, même lorsqu'ils lui sont dédiés.

Je travaille à l'Etage depuis bientôt quinze ans, dont sept en tant qu'assistant de service social, cinq comme chef de service, et trois comme directeur adjoint. Comme l'exige l'exercice de ce mémoire, je me positionnerai tout au long de son écriture en tant que directeur de l'association à la date du 1^{er} septembre 2016.

Au sein de l'ensemble de l'intervention jeunes, le service dit « service social », créé en 1991, procède d'une volonté exclusive de l'Etage. Ainsi, contrairement aux autres interventions qui bénéficient de statuts reconnus, ce service ne bénéficie d'aucun financement, et d'aucune procédure de contrôle ou de renouvellement. Pendant 25 ans, l'association a positionné le service social en complément des politiques publiques,

comme réponse à la question des jeunes sans domicile et hors des dispositifs spécifiques.

Mon projet vise à sortir cette offre de son positionnement à la marge des politiques publiques, afin de l'intégrer dans une dynamique globale et territoriale. De cette manière, j'ai pour objectif d'améliorer qualitativement l'intervention jeunes de l'Etage, en faisant du service social un maillon reconnu du parcours d'insertion globale des jeunes, et de l'association un acteur déterminant d'observation sociale et de participation à la gouvernance sur cette problématique.

Afin de préparer l'association à ces nouveaux enjeux et améliorer ainsi le service qu'elle rend aux jeunes en difficultés, ce mémoire décrit, en trois grandes parties, le projet que je souhaite mettre en œuvre.

Ce projet s'appuie sur un état des lieux des difficultés rencontrées par la jeunesse entre le moment de la majorité et l'accession au statut d'adulte, et des politiques publiques actuellement en œuvre. La deuxième partie se concentre sur l'analyse de l'évolution de l'Etage, afin de déterminer si la réponse apportée est toujours en phase avec les besoins du public et les ressources et dynamiques actuelles du territoire. Enfin, je décline dans la troisième partie un plan d'action visant à renouveler l'offre de l'Etage en direction des jeunes, dans une optique de meilleure inscription dans son environnement et donc d'intervention plus cohérente au profit des jeunes en situation de rupture sociale.

1 La jeunesse : un parcours vers le statut d'adulte

Anne-Françoise Déquière et Emmanuel Jovelin évoquent la jeunesse comme une « *catégorie insaisissable* »¹ en raison de l'impossibilité à la définir de manière stricte. Afin de bien appréhender le public concerné par mon projet de service, cette première partie tracera les contours historiques, sociologiques et statistiques de la jeunesse en France, avant de se concentrer sur les jeunes rencontrant d'importantes difficultés sociales. Enfin, je présenterai les différentes politiques publiques à ce sujet en insistant sur leur morcellement, lié en grande partie au caractère « insaisissable » de cette période de la vie durant laquelle un individu passe de l'enfance au statut d'adulte.

1.1 Une catégorie sociale récente et marquée par les inégalités

1.1.1 Les spécificités de la jeunesse

Si l'enfance et l'adolescence sont des périodes rattachées à des tranches d'âges communément admises, la jeunesse, elle, ne renvoie pas à une phase biologique précise. Il s'agit d'une construction sociale relativement récente, issue du décalage chronologique entre le début de la prise d'indépendance par rapport à la solidarité familiale et, in fine, l'acquisition totale des moyens d'autonomie individuelle, le plus souvent liée à la situation professionnelle.

A) Les années 60 comme point de départ

Historiquement, l'avènement de la jeunesse dans la population française date de la fin des années 60. Durant la période dite des "Trente glorieuses", l'âge de la mise au travail est de 14 ans, ce qui ne laisse pas la place à l'émergence d'une catégorie sociale spécifique. Seules les discriminations salariales distinguent les salariés jeunes des adultes. Finalement, ce seront les débuts du chômage à la fin des années 60, l'amélioration des conditions de travail, et la progression de la scolarisation qui créeront les conditions nécessaires à l'apparition de cette nouvelle étape de la vie.

Différentes dynamiques et luttes pour la reconnaissance de la jeunesse marqueront cette période, dont les "événements de Mai 68" sont bien évidemment les plus symboliques. C'est à cette période que la jeunesse constituée en tant que telle a revendiqué et obtenu son droit à l'autonomie sociale.

¹ DEQUIRE, A.-F., & JOVELIN, E. (2009). *La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement*. Presses de l'EHESP, p. 13.

B) Un âge marqué par le passage

Dès lors, les sociologues se sont penchés sur les caractéristiques sociale de ce nouveau groupe. Si pour Pierre Bourdieu "*la jeunesse n'est qu'un mot*"², et n'existe que pour atténuer et diviser les réels conflits de classes sociales, l'approche adoptée dans ce mémoire, se rapprochera de l'appréhension de la jeunesse élaborée par Olivier Galland et Cécile Van De Velde.

Olivier Galland définit la jeunesse comme « *un passage, symbolisé par le franchissement de seuils sociaux marquant des étapes de la vie (la fin des études, le début de l'activité professionnelle, le départ de chez les parents, la mise en couple, la naissance d'un premier enfant)* » et articulé au processus de socialisation, c'est-à-dire à l'apprentissage des rôles sociaux correspondant à l'entrée dans ces nouveaux statuts »³. Cécile Van De Velde s'inscrit dans cette optique d'acquisition progressive du statut d'adulte par une « *série d'épreuves personnelles dans un chemin d'autonomisation* »⁴

Ces parcours ne sont marqués par aucune linéarité et/ou homogénéité dans l'ordonnement de ces étapes. Ils ont même tendance à se complexifier et s'allonger en raison de nombreux allers-retours entre les différentes étapes.

En outre, il existe au sein de la jeunesse des réalités extrêmement différentes, voire des intérêts conflictuels, à tel point qu'Olivier Galland déclare dans une vidéo de l'Institut Montaigne que le clivage intra générationnel, au sein des jeunes, est en train de devenir plus important que celui intergénérationnel, entre les jeunes et les adultes⁵.

Au final, il s'avère que la jeunesse, dans sa diversité, reste marquée par la conquête progressive d'une autonomie sociale. Les indicateurs socio-économiques de la jeunesse montrent que ces points de rupture tendent à s'allonger dans le temps et à se multiplier en raison de la fragilité de certains statuts liés à l'emploi, la famille, les ressources censés marquer une progression vers le statut définitif d'adulte.

C) Des conditions de vie difficiles

Les indicateurs socio-économiques de la jeunesse sont inquiétants voire alarmants pour certains. En l'espace de 40 ans, les jeunes sont devenus en France la classe d'âge la

² BESNARD, P., METAILE A.M., THIVEAU Jean-Marie (1978), *Les jeunes et le premier emploi*. Paris : Association des Ages, p. 520-530.

³ GALLAND, O. (2009). *Les jeunes* (éd. 7e). La Découverte.

⁴ VAN DE VELDE, C. (2008). *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*. Paris : Presses Universitaires de France, p.7

⁵ Institut Montaigne. (2012, Juillet 6). *Jeunes non-diplômés : une urgence sociale*. Sur Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=GNgagQK2ke8>

plus pauvre. Nous avons assisté à une forme de chassé-croisé entre les personnes âgées et les jeunes à ce sujet, dont le taux de pauvreté a atteint 22,5% en 2009⁶.

Les jeunes de 18 à 29 ans se retrouvent plus en difficultés que leurs aînés au regard du logement. 29% d'entre eux déclarent vivre dans un logement trop petit (contre 16% sur l'ensemble de la population)⁷. Par ailleurs, leur taux de chômage est passé de 18% à 24% aujourd'hui, ce qui est trois fois plus élevé que celui des 25-64 ans⁸, même s'il faut nuancer ce constat par la part importante de jeunes qui sont encore en formation scolaire. En 2012, 71% des jeunes entre 18 et 24 ans pensent qu'ils ne pourraient pas s'en sortir sans l'aide de leurs parents⁹.

Au regard de la santé, les jeunes bénéficient en moyenne d'un capital santé naturellement plus important que leurs aînés. Les comportements de santé inadaptés et les environnements pathogènes ne portent pas forcément à conséquence importante durant le temps de la jeunesse, ce qui induit un biais dans la vision de l'état sanitaire. Malgré cela, des indicateurs montrent que la jeunesse est touchée par des problématiques de santé importantes, qui tendent à s'aggraver avec la précarité des conditions socio-économiques. Ainsi, les jeunes qui connaissent une situation sociale défavorable présentent des niveaux de pratiques addictives, de sédentarité et de surpoids nettement plus élevés¹⁰.

D) Un passage qui s'allonge, de plus en plus soutenu par la famille

Cette nouvelle période de la vie n'a eu de cesse de s'allonger depuis les 40 dernières années. Ce phénomène est le résultat croisé des difficultés socio-économiques, pointées ci-dessus, qui retardent l'accès des jeunes majeurs aux conditions matérielles de l'autonomie (logement, emploi) et d'une société qui se désindustrialise au profit du secteur tertiaire (économie de service) qui nécessite des études plus longues (Annexe 1). En outre, cette période est de moins en moins linéaire : « *l'allongement de la jeunesse s'est accompagné d'un hachage et d'une diversification très forte des parcours ainsi que d'une réversibilité des situations.* »¹¹. Les études sur cette question indiquent qu'un premier départ de chez les parents sur cinq est provisoire, et qu'entre 1990 et 2000, il y a deux

⁶ INJEP. (2012). *Inégalités entre jeunes sur fond de crise - Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*. La documentation Française, p.37.

⁷ INSEE, SRCV-SILC 2005

⁸ INSEE, Enquête Emploi.

⁹ IPSOS. (2012). *Valeurs, identité et aspirations des jeunes avant l'élection présidentielle*. Ipsos Public Affairs.

¹⁰ INJEP. (2012). *Inégalités entre jeunes sur fond de crise - Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*. La documentation Française, p. 126-132.

¹¹ ONED. (2009). *Entrer dans l'âge adulte - La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*, p.7.

fois plus de retours chez les parents après un départ aidé. Il est noté aussi que cette aide des parents s'est intensifiée, tant à la fin des études qu'après¹². Enfin, il apparaît que l'âge de cette décohabitation, et donc de prise d'autonomie est lié de manière très importante au niveau de diplôme des jeunes : « *le manque de diplômes et les difficultés sur le marché du travail freinent la décohabitation.* »¹³

1.1.2 Les jeunes en rupture sociale

La jeunesse se présente donc comme une période à risque social important et dont la durée s'allonge. Si une majorité des jeunes bénéficient à leur entrée dans la majorité d'un capital et de soutiens suffisants pour affronter cette période, nombre d'entre eux basculent rapidement dans une situation d'urgence sociale.

A) De nombreux jeunes au sein des personnes en situation d'exclusion

L'INSEE, dans son enquête de 2012 sur les sans-domicile¹⁴ indique que ces derniers sont plutôt jeunes puisque 25% ont entre 18 et 29 ans. Il est noté dans cette même enquête que les centres d'hébergement d'urgence et d'insertion comptent en moyenne 25% de 18-29 ans.

Le baromètre 115 du mois de juillet 2016 de la FNARS établit que 24,5% des demandeurs d'hébergement d'urgence ont entre 18 et 24 ans. Il est écrit dans le communiqué de presse accompagnant ce baromètre : « *Phénomène également très inquiétant : la forte progression sur une année des jeunes de 18 à 24 ans qui sollicitent le 115. Ils représentent une part importante des personnes isolées qui appellent le 115 (21% des hommes seuls et 28% des femmes seules), traduisant une paupérisation des jeunes.* »¹⁵

En 2006, les 18-25 ans représentaient 25% de la population écrouée (43% pour les 18-29 ans)¹⁶.

B) Trois ruptures fondamentales

Ce qui ressort en tout premier à l'étude de ces jeunes en situation d'exclusion est leur très **faible niveau scolaire**. Une enquête de l'INED de 2000 pointe que 52% de ces jeunes

¹² VILLENEUVE-GOKALP, C. (2000). Les jeunes partent toujours au même âge de chez leurs parents. *Economie et statistiques* (337-338), pp. 61-80.

¹³ SOLARD, J., & COPPOLETTA, R. (2014). La décohabitation, privilège des jeunes qui réussissent ? *Economie et statistiques* (469-470), pp. 61-84.

¹⁴ INSEE et INED, Enquête Sans-domicile, 2012

¹⁵ FNARS. (2016, Août 12). *Sans-abri : les oubliés de l'été*. Consulté le Août 19, 2016, sur fnars.org : <http://www.fnars.org/espace-presse-aside/espace-presse-cp-menu/6966-barometre-115-de-juillet-2016-sans-abri-les-oublies-de-l-ete>

¹⁶ Ministère de la Justice, 2006

sur l'Île de France n'ont aucun diplôme¹⁷. Ils sont seulement 8% à avoir le bac ou un brevet professionnel et 2% un diplôme supérieur au bac. Il apparaît ainsi qu'au sein des jeunes sans logement, se retrouve une très forte proportion de ceux que l'on nomme « les décrocheurs ».

A cela, il faut ajouter la rupture familiale. L'enquête de l'INSEE sur les personnes sans domicile¹⁸ situe la fin de vie commune avec les parents comme la 2^{ème} circonstance déclenchant le départ d'un logement avant la situation de sans-domicile. Ainsi, la rupture familiale, facilitée par l'accession à la majorité et le nouveau statut de l'enfant, apparaît comme un nouveau facteur de risque important pour la mise en situation d'exclusion des jeunes.

Enfin, la situation professionnelle a aussi un impact important sur l'accès à un logement. Ainsi, 80% des jeunes chômeurs n'ont pas de logement indépendant¹⁹.

C) La désaffiliation rapide des jeunes

Il se dégage de ces éléments un parcours descendant qui part des difficultés scolaires pour arriver à l'exclusion sociale, potentiellement la rue. C'est l'une des conclusions du rapport « Inégalités entre jeunes sur fond de crise » de l'INJEP : « *L'absence de diplôme se traduit souvent par une mise à l'écart récurrente du marché du travail, voire pour certains par une éviction durable de l'emploi ainsi que le révèle la mise au jour du phénomène NEET, jeunes ni en emploi, ni en formation, mais chômeurs et inactifs. Ces 15 % de jeunes de 15 à 29 ans sont ainsi exposés à un risque élevé de pauvreté permanente, voire d'exclusion sociale.* »²⁰.

Ces spécificités se nourrissent l'une l'autre et il n'existe pas de linéarité définitive et exhaustive entre ces 3 éléments. C'est pourquoi, il serait plus judicieux d'utiliser la notion de désaffiliation proposée par Robert Castel pour analyser chaque situation²¹. Cependant, il est possible de schématiser de la manière suivante quatre sous-familles au sein de la jeunesse :

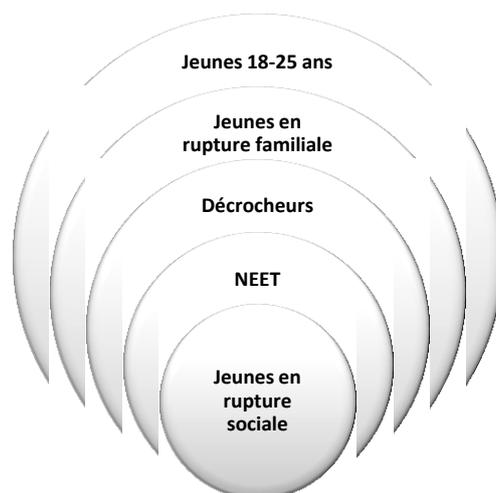
¹⁷ INED. (2000, décembre). Le passé difficile des jeunes sans domicile. *Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques*.

¹⁸ INSEE et INED, Enquête Sans-domicile, 2012

¹⁹ INJEP. (2012). *Inégalités entre jeunes sur fond de crise - Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*. La documentation Française.

²⁰ op.cit. p.48

²¹ CASTEL, R. (1994). La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation. *Cahiers de recherche sociologique* (22), pp. 11-27



Au sein des jeunes rencontrant des difficultés sociales, ceux ayant été pris en charge par un service de l'Aide Sociale à l'Enfance sont surreprésentés.

1.1.3 Sur le Bas-Rhin : des proportions et caractéristiques communes avec le niveau national

A) Caractéristiques générales

Au 30/04/2016, 12 402 jeunes bas-rhinois sont inscrits comme demandeurs d'emploi (catégories A,B,C), ce qui représente 14% de l'ensemble des demandeurs d'emploi sur ces 3 catégories (Statistiques mensuelles du Marché du Travail, Pôle Emploi).

Chaque année, en Alsace, 3100 jeunes quittent le système scolaire sans aucun diplôme. En 2015, sur les 20 416 jeunes non scolarisés et sans diplôme (soit 12% de l'effectif total), 4000 sont inactifs et plus d'un sur deux est au chômage.

Le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) du Bas-Rhin, qui recense toutes les demandes d'hébergement d'urgence et d'insertion sur le département, précise dans son rapport d'activité 2015 que les personnes de moins de 25 ans constituent le quart des demandeurs d'hébergement. Les trois premiers motifs de la demande sont (Annexe 2) :

- La rupture familiale (33%)
- L'absence de logement ou d'hébergement (20,5%)
- La fin de prise en charge de l'Aide Sociale à l'Enfance (13%)

Il faut noter que ces motifs peuvent être cumulatifs. En effet, de nombreux jeunes pris en charge par l'ASE, retournent dans leur famille à 18 ans. Pour certains, le conflit reprend alors rapidement. S'ensuit alors un départ du domicile parental et un début d'errance. Cette situation est régulièrement rencontrée à l'Etage.

Enfin, 1483 demandes de Fonds d'Aide aux Jeunes (FAJ) ont été effectuées en 2015 sur le Bas-Rhin pour 712 demandeurs. Entre 2007 et 2015, le nombre de demandes transmises a augmenté de 33%. Le principal motif de recours concerne la subsistance alimentaire. Seuls 20% des jeunes bénéficiaires sont locataires de leur logement : 50% sont hébergés chez des tiers, 15% sont sans abri, 13% en structure d'hébergement, et 3% seulement chez leurs parents.

B) Les jeunes accueillis et accompagnés par l'Etage

L'Etage est le premier instructeur de demandes d'aide d'urgence sociale pour les jeunes de moins de 25 ans. Cette association est donc un point d'observation particulièrement important de la situation des jeunes en rupture sociale sur le Bas-Rhin. En 2015, 575 jeunes ont été reçus le cadre d'une permanence d'accueil du service social de l'Etage.

Les jeunes accompagnés sont majoritairement des hommes célibataires et cette tendance s'accroît en 2015 (61% en 2014 et 67% en 2015). Presque la moitié des jeunes accompagnés ont entre 18 et 20 ans (43%). Ces jeunes sont à 82% sans aucune activité professionnelle au moment de la rencontre. En ce qui concerne le niveau de formation, les niveaux V, V bis et VI représentent le même pourcentage de jeunes (82%). Au regard du logement, 76% sont hébergés chez des tiers lorsqu'ils se présentent à la permanence d'accueil. Les autres sont dans des squats, des abris et locaux de fortune (cave, voiture, tente) ou à la rue. A noter que dans la plupart des situations, il y a une alternance entre l'hébergement chez des tiers et à la rue (ou abri de fortune).

La tranche 24-25 ans représente seulement 13% du public suivi. Ainsi, ce service est directement confronté à la question de la rupture sociale liée au passage à la majorité, que cela soit en raison de la fin de prise en charge par l'ASE ou par la famille. A noter sur ce point que le Bas-Rhin fait partie des départements où le nombre de jeunes entre 16 et 21 ans bénéficiant d'une mesure de protection de l'enfance est le plus élevé en France (près de 900 fin 2012). Ils sont autour de 200 à obtenir chaque année un Contrat Jeune Majeur (CJM).

Seuls 36% des jeunes se présentant à la permanence sont orientés par des travailleurs sociaux (essentiellement du Centre Communal d'Action Sociale de Strasbourg, de secteur ou de prévention spécialisé). Les autres arrivent à l'association par le bouche-à-oreille, après avoir connu des périodes plus ou moins longues de grandes difficultés quotidiennes (dormir à la rue, squat,...). Ces jeunes n'ont jamais sollicité un service social généraliste avant l'association, tel que la polyvalence de secteur. Ils ne sont pas non plus inscrits dans des démarches d'insertion professionnelle (inscription Mission Locale Pour l'Emploi

ou Pôle Emploi). Ainsi, l'Etage est souvent leur première rencontre avec un service social dédié aux majeurs.

La plupart du temps, les jeunes rencontrés n'ont pas de compte bancaire, pas de carte d'identité, pas de moyen de transport (vélo, abonnement), pas de protection sociale. C'est pourquoi leurs capacités à se projeter voire même à exprimer un projet sont très réduites, ce qui est un obstacle important à l'entrée dans n'importe quel dispositif d'intervention sociale.

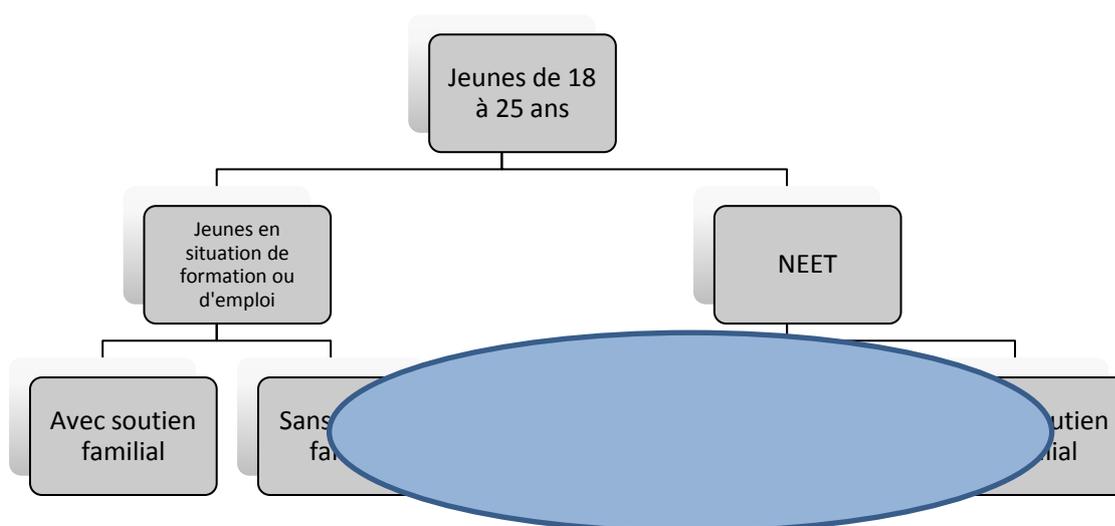
- Synthèse et schéma du public-cible

Les jeunes de 18 à 25 ans en rupture sociale, ou en voie de l'être, représentent le public concerné par ce mémoire. Afin d'en faciliter la lecture, j'utiliserai la terminologie « jeunes en rupture sociale ». Ces jeunes rencontrent d'importantes difficultés, voire sont en situation de rupture avec :

- Le système scolaire
- Leur famille d'origine
- L'emploi
- Le logement

Il est de plus en plus utilisée la notion de NEET pour rendre compte de la situation de ces jeunes, dont une part très importante est sortante d'une prise en charge d'un service de l'ASE.

Figure 1 : Schéma synthétique de présentation du public concerné par le projet



1.2 L'action de la puissance publique en direction des jeunes

Les politiques publiques en direction des jeunes se définissent en grande partie sur une exclusion : celle de l'accès à un revenu minimal, actuellement le Revenu de Solidarité Active (RSA) en France. Cette exclusion, outre son aspect financier, implique l'impossibilité d'accéder à un certain nombre d'aides relatives à l'insertion sociale (accompagnement social dans le cadre du contrat d'insertion, émargement à des dispositifs d'aide spécifique et notamment une grande partie des offres d'emploi du secteur de l'insertion par l'activité économique). Trois grands risques sont convoqués pour justifier ce choix : encouragement à la décohabitation familiale, baisse de l'attractivité des études, trappe à inactivité.

Pourtant, le taux de pauvreté chez les jeunes en France est moins élevé que dans certains pays où l'accès à un revenu minimal est possible dès 18 ans (exemple du Danemark avec un taux de pauvreté de 32,2%²²). En fait, des aides existent pour compenser les effets de l'absence du minima social : soutien de la famille du jeune, bourse aux études, aide au logement,...

Le modèle d'intervention de la France se situe entre une approche familialiste (aide à la famille du jeune) et un modèle plus social-libéral qui vise à considérer le jeune très tôt comme un adulte à part entière, comme c'est le cas dans les pays nordiques.

1.2.1 L'aide généraliste en direction des jeunes

A) Famille, étude, emploi : des aides indirectes importantes

Si les jeunes sans ressource ne sont pas aidés directement par un minima social, il existe néanmoins des aides rattachées à leur statut. Cependant, la très grande majorité de ces aides sont transmises à un acteur tiers de leur insertion, à savoir la famille, l'employeur, l'université.

La famille d'origine du jeune majeur bénéficie de nombreuses mesures si ce dernier reste au domicile parental après sa majorité :

- Prestations familiales jusqu'à 20 ans.
- Aides au logement et complément familial jusqu'à 21 ans.
- Majoration du RSA jusqu'à 25 ans.
- Rattachement fiscal jusqu'à 21 ans, voire 25 ans si le jeune est en étude.

²² Eurostat - 2010

A travers ces différentes mesures, le système français maintient un lien économique important entre les jeunes majeurs et leurs parents (30% du budget moyen des étudiants relève d'aides familiales²³), ce qui favorise de fait les jeunes issus de familles plus aisées. En ce qui concerne le financement des études, la France se rapproche des pays nordiques avec un soutien important aux universités (84% des ressources de l'université proviennent de l'Etat²⁴). Le soutien direct aux étudiants, par l'intermédiaire des bourses, est plus modéré en raison de la prise en compte des ressources des parents. Enfin, de nombreux dispositifs, plus de quatre-vingt depuis 1975, ont tenté d'améliorer l'accès à l'emploi des jeunes. Malgré les dénominations différentes, la logique est identique à chacun de ces dispositifs : il s'agit de la mise en place de contrats de travail particuliers comportant certaines normes dérogatoires (durée, temps de travail, conditions de renouvellement...), et incluant souvent des exonérations sociales pour l'entreprise ou association employeuse. Actuellement, le Contrat d'Avenir, et, dans une certaine mesure, le Service civique assurent cette fonction.

B) Un modèle corporatiste

En France, l'importance des aides accordées aux études, à la famille et à l'emploi, indique la centralité de ses éléments dans le franchissement des étapes vers l'autonomie. Cécile Van de Velde²⁵ définit le modèle français comme corporatiste dans le sens où la réussite sociale est fonction de l'emploi, qui est lui-même fonction du diplôme. L'accession à l'emploi est marquée par une forme d'urgence, qui découle de l'aspiration des jeunes à s'affranchir de la dépendance familiale. En effet, d'après Cécile Van de Velde, cette configuration des politiques publiques laisse peu de place à l'expérimentation. Elle pointe que l'enjeu majeur pour la jeunesse française est celle de l'intégration la plus rapide possible. Selon l'auteur, cette période est « *marquée par une forte pression à s'intégrer socialement, à entrer dans le rang* »²⁶.

Les jeunes abordant leur majorité sans capital scolaire et sans soutien familial ne trouvent quasiment aucun point d'entrée pour débiter leur apprentissage du statut d'adulte. Ces jeunes sont alors l'objet de dispositifs spécifiques qui tentent de les faire accéder rapidement à l'emploi et/ou au logement, malgré ces carences.

²³ Observatoire de la Vie Etudiante. (2013). *Enquête nationale Conditions de vie des étudiants 2013*. Paris.

²⁴ KPMG. (2012). *Observatoire 2012 des Universités & écoles*.

²⁵ VAN DE VELDE, C. (2008). *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*. Paris: Presses Universitaires de France.

²⁶ VAN DE VELDE, C. (2008). *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*. Paris : Presses Universitaires de France, p.16.

1.2.2 Les mesures d'accompagnement spécifiques pour les jeunes en rupture sociale et leur déclinaison locale

A) Les principaux cadres législatifs actuels

La question de l'aide publique en direction des jeunes en rupture sociale se retrouve dans différents textes législatifs, qui concernent différents ministères et sont mis en œuvre par différents services et institutions. Mon projet s'inscrit dans les politiques publiques déployées au sein des textes suivants.

Le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale a été adopté en comité interministériel le 21 janvier 2013. Ce document vise à regrouper l'ensemble des interventions des différents ministères qui ont pour objectifs de réduire les inégalités et d'agir pour la solidarité. Ce plan est structuré par cinq grands principes²⁷ dont le décroisement, qui implique sur le terrain « *un changement des pratiques, dans le sens d'une meilleure coordination des acteurs, publics, associatifs et privés, autour de l'accompagnement des personnes jusqu'à leur insertion réussie, au-delà d'une stricte logique de dispositifs.* »²⁸.

François Hollande avait mis au cœur de sa campagne pour l'élection présidentielle la question de la Jeunesse. Les politiques publiques nationales en direction des jeunes ont été ainsi regroupées et organisées au sein du programme Priorité Jeunesse. Ce programme interministériel s'est fixé quatre lignes directrices dont la première est de « *privilégier le droit commun pour tout ce qui concerne l'accès aux droits communs des jeunes aux droits sociaux, pour en finir avec l'empilement de mesures dérogatoires et illisibles* » et la deuxième de « *favoriser l'autonomie des jeunes et la sécurisation de leurs parcours dans leur globalité* ».

La loi n°2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) « *vise à mettre en œuvre une stratégie globale, cohérente et de grande ampleur destinée à réguler les dysfonctionnements du marché* » (exposé des motifs du projet de loi). Cette loi comporte un ensemble de mesures qui concernent les acteurs du champ de l'hébergement destinées à faciliter les parcours de la rue au logement, telles que la consécration juridique des Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation (SIAO) et la fusion

²⁷ Objectivité, non-stigmatisation, participation, juste droit, décroisement.

²⁸ Comité interministériel de lutte contre les exclusions. (2013). *Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale*, p.5.

des Plans Départementaux d'Accès au Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) et des Plans Départementaux d'Accueil d'Hébergement et d'Insertion (PDAHI).

En ce qui concerne plus spécifiquement les jeunes sortants de l'ASE et les très jeunes majeurs, les orientations de la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant sur l'accompagnement des jeunes majeurs indiquent une prise en compte importante des difficultés d'insertion de ce public, avec notamment les mesures de loi suivantes :

- Un entretien et un projet d'accès à l'autonomie pour chaque mineur confié (article 15).
- Un protocole d'accompagnement entre le président du Conseil Départemental, le représentant de l'Etat et le président du Conseil Régional, et avec le concours de l'ensemble des institutions et des organismes concernés, afin de préparer et de mieux accompagner le passage à la majorité (article 17).
- Un accompagnement au terme de l'accueil par l'ASE (article 18).

B) Les dispositifs spécifiques

L'ensemble de ces orientations législatives se concrétisent en grande partie dans la mise en œuvre de dispositifs spécifiques (Garantie Jeunes, Contrat Jeune Majeur, Contrat d'Intégration à la Vie Sociale...). Afin de répondre aux besoins des jeunes les plus en difficultés, ces dispositifs ont vocation à articuler aux démarches d'insertion professionnelle des démarches d'insertion sociale (logement, santé, lien social...).

L'ambition globalisante de ces dispositifs est forte et s'incarne le plus souvent dans la mise en place :

- D'un référent unique aux missions plus larges qu'un conseiller en insertion professionnelle ;
- La possibilité d'une allocation financière selon divers critères ;

J'ajouterai que ces dispositifs ont systématiquement un objectif d'intégration sociale très ambitieux (décrocher un emploi, avoir son logement), dans des délais relativement courts (généralement 6 mois renouvelables).

C) Les principaux pilotes et dispositifs en direction des jeunes en rupture sociale

o L'Etat

L'Etat intervient à différents titres pour les jeunes en situation de rupture sociale. Le ministère du Logement et de l'Habitat Durable, au titre de son action d'hébergement et logement des personnes en difficulté, est largement confronté à cette problématique, comme le démontrent les différents appels à projets qui ont été émis par la Direction Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement des personnes sans abri ou

mal logées (DIHAL) afin d'améliorer l'accès au logement et l'hébergement des jeunes. Au niveau départemental, l'ensemble de ces actions est décliné et piloté par le service Hébergement - Logement de la Direction Départementale Déléguée de la Cohésion Sociale (DDCS – Ministère des Affaires sociale et de la Santé) du Bas-Rhin. Les dispositifs concernés, regroupés au sein du secteur Accueil Hébergement Insertion (AHI), sont de diverses natures : veille sociale, dispositifs de services directs et d'accueil (domiciliation postale, accueils de jour), dispositifs d'accompagnement (Accompagnement Vers le Logement) et dispositifs d'hébergements et de logements accompagnés (places de stabilisation, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, FJT...).

L'accueil de jour de l'Etage, tourné vers les jeunes, est financé par ce service. En outre, l'association a obtenu une réponse positive de la DIHAL pour un projet élaboré en 2013. Ce projet de deux ans consiste en la mise à disposition d'un salarié de l'association auprès du SIAO 67 afin d'analyser et orienter toutes les demandes d'hébergement de personnes de moins de 25 ans sur le département. Enfin, l'Etage perçoit de nombreux financements de la DDCS au titre de ses actions d'hébergement (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, places de stabilisation, Intermédiation locative) qui ne sont pas destinées exclusivement aux jeunes mais à toute personne en situation de mal logement.

Le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, au titre de son action de défense et de promotion de l'emploi et de la formation professionnelle des jeunes et des adultes, déploie aussi de nombreux dispositifs en direction des jeunes. La plupart de ces dispositifs, tels que le Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS) et la Garantie Jeunes, sont pilotés au niveau départemental par les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) et mis en œuvre par les Missions Locales pour l'Emploi (MLPE). A noter aussi les établissements EPIDE et le réseau Ecole de la deuxième chance, qui sont co-pilotés respectivement avec le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et le ministère de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Actuellement, l'Etage ne perçoit aucune subvention publique de ces financeurs.

Enfin, le ministère des Affaires sociales et de la Santé, à travers l'élaboration des Plans Régionaux de Santé (PRS) par les Agences Régionales de Santé (ARS) peut initier des mesures et actions afin de favoriser l'accès aux soins des jeunes les plus en difficultés. C'est le cas dans le Bas-Rhin avec la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec l'Etage et la mise en œuvre de quatre actions spécifiques en direction de ce public.

- Le Conseil Régional

La loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) a précisé les blocs de compétences des Conseils Régionaux. Les champs d'intervention suivants sont susceptibles de toucher le public des jeunes majeurs en situation de rupture sociale :

- Les lycées
- La formation professionnelle, l'apprentissage et l'orientation
- L'emploi

Dans les faits, au regard de mon expérience, je constate que les Conseils Régionaux sont assez en retrait par rapport aux autres collectivités sur les jeunes majeurs en grandes difficultés sociales. Leurs actions sont plutôt tournées vers les jeunes en scolarité ou en capacité de suivre une formation ou d'exercer un emploi, et n'ayant donc pas d'autres problématiques sociales périphériques.

- Le Conseil Départemental (CD)

Les Conseils Départementaux, de par leurs missions de protection de l'enfance et de prévention spécialisée, développent des actions spécifiques de soutien et d'accompagnement pour les jeunes majeurs en difficultés et plus spécifiquement ceux entre 18 et 21 ans. Le principal dispositif concernant l'aide aux jeunes majeurs mis en œuvre par le CD est le Contrat Jeunes Majeurs (CJM). Ce dispositif est remis en question dans de nombreux départements, dont le Bas-Rhin, en raison d'un effet ciseau qui voit les besoins, et donc les dépenses financières, augmenter et les recettes de ces collectivités diminuer. Le Fonds d'Aide aux Jeunes (FAJ), qui est une aide financière ponctuelle destinée à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté matérielle est l'autre intervention majeure des CD en direction de ce public.

Sur le Bas-Rhin, le schéma départemental de l'enfance et de la famille 2012 -2016 décline de nombreuses actions en faveur des jeunes majeurs, ou en voie de l'être. Ainsi, les actions prioritaires de l'axe "*Planifier les actions de soutien aux jeunes majeurs*" sont :

- Améliorer l'information et la préparation à la majorité,
- Rechercher l'autonomie des jeunes majeurs dès 18 ans,
- Créer une mesure d'accompagnement individuel spécialisée pour les jeunes de 18 à 25 ans (le Pass'Accompagnement),
- Accompagner l'adaptation des professionnels aux évolutions.

L'accompagnement vers l'autonomie des jeunes sortants des dispositifs ASE est une préoccupation majeure du CD du Bas-Rhin. Le Pass'Accompagnement, dont l'Etage est l'unique opérateur sur l'Eurométropole de Strasbourg, est l'outil privilégié de cette orientation, en alternative à la diminution des CJM : "*la pérennisation du dispositif Pass'Accompagnement en cours d'expérimentation, sera étudiée car il répond à un réel*

besoin des jeunes de sécuriser et faciliter leur sortie de l'aide sociale à l'enfance, ainsi que l'inscription dans leur vie de jeune adulte." (Annexe 3). Ce dispositif a comme objectif de faciliter l'accès direct au logement des jeunes ayant des ressources financières stables. Il ne s'adresse donc qu'à une partie des jeunes majeurs.

L'Etage est financé par le CD du Bas-Rhin au titre :

- Du dispositif Pass'Accompagnement
- De l'accompagnement social lié au FAJ
- De la Prévention Spécialisée
- Des logements d'insertion

Excepté les logements d'insertion, l'ensemble des autres dispositifs sont réservés aux jeunes de moins de 25 ans.

- Les Communes

Les mairies ont une action tournée quasi-exclusivement vers les habitants de la commune. Les jeunes majeurs en situation de rupture sociale ne sont pas habitants au sens où ils ne sont pas locataires en titre d'un logement. De ce fait, ils échappent souvent aux dispositifs jeunes mis en œuvre par les municipalités. La situation est assez différente sur le territoire du Bas-Rhin en raison de la délégation de compétence sur les missions de polyvalence de secteur et d'aide sociale à l'enfance sur le territoire de la commune de Strasbourg. Cette délégation va s'accroître avec la mise en œuvre de la loi NOTRe, et notamment le transfert des compétences de prévention spécialisée et de gestion du FAJ. Actuellement, les services sociaux de secteur de la Ville de Strasbourg sont susceptibles de recevoir des jeunes majeurs rencontrant des difficultés sociales. Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de la Ville de Strasbourg est gestionnaire de deux centres d'accueil et d'hébergement municipal d'urgence qui peuvent être sollicités par des jeunes en demande urgente de mise à l'abri, par l'intermédiaire du 115 et donc du Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) du Bas-Rhin.

Enfin, en 2014, 181 mesures Aide Educative à Domicile (AED) ou Aide Educative en Milieu Ouvert (AEMO) concernant des jeunes de 16 à 18 ans (10% du total des mesures)²⁹ ont été mis en œuvre par le Service de Protection des Mineurs (SPM) de la Ville de Strasbourg.

²⁹ Ville de Strasbourg. (2014). *Bilan d'activité Service protection des mineurs*. Consulté le Août 1, 2016, sur Strasbourg.eu : <http://media.strasbourg.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/17c634fe-32a9-49e6-aab4-4af81576052d/Bilan-protection-mineur-2014.pdf>

Depuis la mise en place du service social de l'Etage, un travail d'orientation, progressivement devenu systématique, vers ce service est effectué par les assistants de service social de secteur et ceux du CCAS rencontrant des jeunes en rupture familiale et sans domicile fixe. Si cette procédure ne fait pas l'objet d'un conventionnement formalisé, la Ville de Strasbourg verse depuis 1992 une subvention de fonctionnement à l'association au titre de son action globale auprès des jeunes.

1.3 Un morcellement des politiques publiques en contradiction avec les besoins des jeunes les plus en difficulté

1.3.1 Un constat partagé mais une logique de dispositif qui perdure

La présentation des différents niveaux d'intervention des politiques publiques en direction des jeunes les plus en difficultés, montre une diversité d'acteurs, de fonctionnements, d'orientations. Il en découle une complexité pour l'ensemble des parties prenantes qui est constatée depuis le début des années 80. Il suffit pour s'en convaincre de reprendre les premières phrases de la lettre de mission rédigée par Pierre Mauroy, premier ministre, à l'attention de Bertrand Schwartz, en vue de la rédaction d'un rapport sur la situation de la jeunesse : *« L'entrée des jeunes dans la vie active, après la fin de la scolarité, est devenue pour beaucoup d'entre eux une véritable course d'obstacles et une période d'incertitude et de déstabilisation. La crise économique et l'ampleur du chômage ne sont pas seules responsables de cette situation. L'organisation actuelle du système éducatif, de la formation professionnelle et des services d'information, d'orientation et de placement, les dispositifs d'insertion professionnelle mis en place au cours des dernières années, ainsi que les aides au premier emploi ne procèdent pas d'une conception d'ensemble, mais de la juxtaposition de dispositions parfois contradictoires et souvent conjoncturelles... »*.

La définition de la jeunesse, ses difficultés spécifiques, la nature et limites des réponses apportées par le pouvoir public peuvent être repris aujourd'hui dans les mêmes termes. *« L'augmentation des difficultés d'insertion des jeunes depuis la fin des années 70 a ouvert un nouveau champ d'action caractérisé par son éparpillement et la multiplicité des dispositifs et acteurs »* écrit Valérie Löchen³⁰. Les orientations déclinées dans le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et le plan priorité jeunesse indiquent, comme le souligne Benjamin Ferras, que la jeunesse en rupture sociale est toujours *« l'objet de*

³⁰ LÖCHEN, V. (2013). *Comprendre les politiques sociales* (éd. 4e). Dunod.

dispositifs spécifiques, souvent très complexes et ne pouvant être accordés que suite à d'importantes démarches de guichet. »³¹.

J'ajouterai qu'à ce morcellement horizontal, au sens où de nombreux acteurs interviennent sur un même public, s'ajoute un morcellement vertical en raison des limites d'interventions liées aux effets de seuil des âges :

- 16 ans pour l'Education Nationale
- 18 ans pour les services de l'ASE
- 21 ans pour l'aide facultative de la protection jeune majeur (CJM)
- 25 ans pour le démarrage des minimas sociaux

Cette organisation pose deux problèmes majeurs dans la prise en charge des jeunes abordant leur majorité sans soutien familial.

1.3.2 Une entrée brutale dans le statut d'adulte

Avec la limite de compétence de l'ASE à 18 ans (21 pour une minorité qui tend à diminuer), les jeunes en rupture familiale basculent du jour au lendemain dans un système social tourné vers l'autonomisation et non plus la protection. Qu'ils sortent de dispositifs ASE ou qu'ils se retrouvent sans aucun soutien familial, ces jeunes *« doivent faire face à toutes les transitions en même temps plutôt que graduellement »³²*. Alors que la jeunesse est considérée comme un temps social dédié à l'apprentissage du rôle d'adulte, les jeunes les plus en difficulté se voient obligés de trouver le chemin le plus rapide possible vers ce statut, quitte à se mettre dans une situation de responsabilité (locataire, parent, salarié) sans avoir acquis les compétences et savoir-faire liés. Dans sa revue de littérature³³, l'ONED indique que *« les recherches soulèvent sur ce point l'existence d'un paradoxe entre une indépendance de plus en plus tardive des jeunes ayant grandi au sein de leur famille biologique et la transition accélérée à l'âge adulte imposée aux anciens bénéficiaires de la protection de l'enfance »*. Il faut ajouter à ce public sortant d'ASE, celui des mineurs en conflit important avec leurs familles pour qui la majorité, et la fin de l'autorité parentale, marquent la fin de l'obligation de cohabitation et donc, souvent, un départ précipité du domicile familial.

³¹ FERRAS, B. (2015, Novembre). Quelle protection sociale pour les jeunes ? Une illustration des tensions entre universalisation des droits sociaux et logique socio-professionnelle et contributive de notre système de « sécurités sociales ». *Regards*, p. 18

³² ONED. (2009). *Entrer dans l'âge adulte - La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*, p.11

³³ ONED. (2015). *L'accompagnement vers l'autonomie des « jeunes majeurs »*. La documentation française.

Il n'existe aujourd'hui dans le Bas-Rhin aucune structure organisationnelle qui serait au-dessus de cet effet de seuil ou même qui articulerait les acteurs des différents champs. Cette absence de lien entre structures accompagnant des mineurs jusqu'à leur majorité et structures accueillant des jeunes majeurs interroge particulièrement dans la situation des jeunes pris en charge par l'ASE. Cette situation n'est pas locale, comme le souligne l'étude sur « Les jeunes dits en errance » de la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion de Rhône-Alpes : « *La fin de la prise en charge par les structures de l'Aide sociale à l'enfance est difficilement étayée par d'autres relais et supports* ». Cette problématique est relayée par de nombreuses études sur le sujet et notamment l'ONED qui fait état de l'ensemble des pratiques sur le territoire européen et constate un réel cloisonnement en France entre les mesures de protection et d'accompagnement sur ce public (absence d'actions cibles sur ce public et de coordination entre les acteurs professionnels).

Excepté l'Etage, il n'existe pas non plus de structure d'accueil généraliste pour tout jeune sans logement, sans statut étudiant, et sans emploi. Les différents dispositifs et établissements à destination de ce public ne sont sollicitables que par l'intermédiaire d'une candidature, ce qui implique une rencontre avec un travailleur social, des pièces justificatives et des pré-requis établis. En outre, ces dispositifs ne sont mobilisables que lorsque le jeune a passé ses 18 ans. En effet, comme ces dispositifs sont subsidiaires au droit commun, leur sollicitation doit faire suite à un constat avéré de carence de celui-ci. Il faut être à la rue pour obtenir un hébergement d'urgence. C'est pourquoi les Maison d'Enfants à Caractère Sociale (MECS) et Foyers d'Action Educative (FAE) n'ont fait aucune candidature auprès du SIAO 67 en 2014 et seulement une dizaine en 2015, alors que l'Etage en a fait plus d'une centaine en 2015 pour des jeunes ayant connu une prise en charge ASE entre 16 et 18 ans.

1.3.3 Une logique de parcours et d'apprentissage entravée

Alors que l'apprentissage des jeunes majeurs passe par une multiplication d'expérimentations (logement autonome, retour chez les parents, co-location, année à l'étranger, stage, ré-orientation universitaire...) soutenue par différentes aides indirectes, les jeunes sans soutien familial et sans statut professionnel se voient proposer des dispositifs marqués par des objectifs très ambitieux d'autonomie sociale à court terme (généralement des contrats d'engagement de six mois parfois renouvelables). On retrouve d'ailleurs ici le modèle français d'intégration tel que décrit par Cécile Van de Velde, à travers ses caractéristiques d'urgence à se placer. Si la diversité des dispositifs laisse la possibilité de tenter plusieurs types de méthodologies d'intervention, le cloisonnement des acteurs, et leur orientation axée sur le résultat (un dispositif efficace se mesure au taux de sorties positives, c'est-à-dire au nombre d'entrées en logement ou

d'accès à l'emploi), placent chacun de ces services et dispositifs comme celui de l'intégration définitive et non comme une étape d'un parcours. Or, je sais de mon expérience à l'Etage que le public jeune est un « consommateur » important de dispositifs, bien plus que les personnes plus âgées, notamment en ce qui concerne les structures d'hébergement. L'Etage constate au sein de ses places d'hébergement que les jeunes ont une durée de séjour plus courte que les plus de 25 ans mais un taux de sortie vers le logement autonome moins élevé.

Ainsi, l'errance géographique liée à l'absence de chez-soi se double d'une errance institutionnelle entre les nombreux dispositifs spécifiques. A titre d'exemple, le rapport social d'une demande de FAJ en Annexe 3/b illustre bien, à mon avis, cette problématique. Si cette errance institutionnelle peut s'apparenter à un processus d'apprentissage par l'expérimentation, il diffère de celui organisé socialement pour la majorité des jeunes en raison de son absence de filet de sécurité sociale, rôle joué classiquement par la famille. Il n'existe pas d'organisation établie pour ce qui constitue les périodes entre les dispositifs. Chaque sortie de dispositif est appréhendée essentiellement à travers le prisme de l'échec et il n'y a pas de mémoire institutionnelle sur l'évolution globale de la situation. C'est pourquoi le rapport de la MRIE de Rhône Alpes sur les jeunes dits en « errance », évoque une « *une mobilité qui a toujours sa propre logique, parfois à distance de la logique institutionnelle* »³⁴. Il est regrettable que cette logique ne soit pas prise en compte par les institutions car cela nuit à la personnalisation des parcours, comme l'indique ce témoignage d'un responsable de structure d'hébergement d'urgence : « *Il manque un lien entre les pouvoirs publics, institutions, jeunes. Le lien ne se fait pas. Tout est saucissonné. Nous n'avons pas de vision de la trajectoire du jeune. Toutes les structures dans lesquelles le jeune est passé ne sont pas visibles. A chaque fois, les travailleurs sociaux doivent recommencer le travail.* »³⁵.

Se confier à un travailleur social nécessite au préalable l'établissement d'une relation de confiance, qui est elle-même conditionnée par deux éléments essentiels : le temps et une posture de neutralité bienveillante de l'interlocuteur. Or, ces deux éléments sont mis à mal par la logique des dispositifs, en raison de leur durée et objectifs prédéterminés. Il ne s'agit pas de porter un jugement négatif sur le fonctionnement de ces dispositifs mais de poser la question de la situation des jeunes avant et après leur mise en œuvre, dans une optique de complémentarité et de cohérence du parcours du jeune. Afin que le jeune

³⁴ MRIE Rhône-Alpes. (2016). *Les jeunes dits « en errance » Une mobilité consciente et plurielle*, p.24

³⁵ DEQUIRE, A.-F., & JOVELIN, E. (2009). *La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement*. Presses de l'EHESP, p.134

puisse s'inscrire dans une relation de confiance profonde avec un professionnel et qu'il n'ait pas à expliquer à chaque fois sa situation, il doit pouvoir trouver un travailleur social dont le rôle assigné est celui d'être disponible, quelle que soit sa dynamique du moment.

Il ressort de cette première partie une difficulté particulière à accompagner les jeunes en rupture sociale. Privés de soutien familial et de projet professionnel solide, les politiques publiques tentent de les raccrocher le plus rapidement possible à un emploi, afin d'éviter une dépendance trop importante et longue à ses subsides. Cette dynamique se confronte à deux obstacles. Tout d'abord, elle ne prend pas en compte le besoin de chaque jeune de se construire à travers un processus composé d'expérimentations, d'échecs et de réorientations. Enfin, elle sous-estime les difficultés particulières des jeunes sans diplôme ni soutien familial, à qui il est demandé d'endosser plus rapidement que les autres un statut d'adulte. Depuis sa création en 1981, l'Etage a développé une intervention sociale qui a vocation à répondre à cette problématique.

2 L'intervention en direction des jeunes de l'Etage : un service entre les dispositifs

« C'est bien parce que les permanents de l'Etage ont compris très vite que tout est lié, qu'il n'est pas possible de découper ou de saucissonner la vie d'un jeune en situation d'exclusion (...) que l'Etage est ce qu'il est aujourd'hui », « Comment sortir de la tête hors de l'eau sans avoir quelqu'un à qui parler, sans être soutenu par un réseau familial ou amical, sans disposer d'un minimum vital ? »³⁶ : dès l'introduction du livre sur l'histoire de l'Etage, les fondements de l'action de cette association sont posés. Dans un secteur extrêmement segmenté, cette association met en place une réponse innovante à l'urgence sociale des jeunes de 18 à 25 ans, inédite sur le département du Bas-Rhin. Cependant, la globalité de cette offre n'est aujourd'hui reconnue en tant que telle par aucun pilote de l'action sociale du département. Cette situation est le résultat combiné d'un angle mort historique des politiques publiques et d'une culture associative éloignée des questions d'ouverture et de formalisation.

Cette deuxième partie s'attache à décrire et analyser l'évolution de l'Etage à travers son histoire et son actualité. Je souhaite en effet inscrire mon projet de changement à la fois dans le respect d'une culture associative et la cohérence avec les évolutions globales de la structure.

2.1 L'intervention de l'Etage en direction des jeunes : un complément aux politiques publiques

2.1.1 L'histoire de l'Etage : entre interpellation et mise en œuvre des politiques publiques

L'analyse de l'évolution historique de l'association l'Etage, en particulier dans son intervention auprès des jeunes, m'amène à poser trois grandes étapes :

- La création de l'association et sa mobilisation autour de la dégradation de la situation sociale des jeunes.
- La professionnalisation de son intervention sociale en direction des jeunes
- La diversification des activités et des publics.

³⁶ TOLEDANO, L. (2012). *Histoire(s) de l'Etage*. L'intranquille, p.5.

Afin de bien repérer les principales étapes et phases de cette évolution, j'ai élaboré des tableaux chronologiques pour chacune de ces périodes en annexe de ce mémoire (Annexes 4 – 5 – 6)

A) 1980 – 1990 : La création de l'association et sa mobilisation autour de la dégradation de la situation sociale des jeunes (Annexe 4)

Les premiers statuts de l'association "Club de Jeunes l'Etage" sont déposés au Tribunal d'Instance de Strasbourg le 19 décembre 1981. Les buts de l'association sont alors de « *promouvoir, soutenir, favoriser l'éducation et la formation des jeunes et des adultes* ». Ces statuts relèvent du Code civil local de 1908.

La création de l'association est l'aboutissement du travail mené par Jean-Michel HITTER, actuellement Secrétaire général salarié de l'association, pasteur et aumônier protestant, en direction des jeunes du collège et du lycée d'enseignement technique de la rue des Bateliers à Strasbourg. L'Etage devait servir de support aux activités, essentiellement culturelles (séjours de vacances, théâtre, cinéma...), proposées aux jeunes collégiens et lycéens techniques.

L'association regroupe alors majoritairement des bénévoles issus de l'enseignement spécialisé, qui souhaitent aider à l'épanouissement des jeunes issus des classes populaires. Progressivement, ces bénévoles constatent que les situations sociales au regard du logement, des ressources financières, de l'emploi et de la santé, se dégradent suite à l'irruption de la crise économique du début des années 80 en France.

Face à cette situation, l'association développe trois types d'action :

- Des réponses directes aux besoins primaires (ouverture du restaurant social).
- L'interpellation des pouvoirs publics par des actions de type militant (rassemblements, communication grand public).
- Des rapprochements avec d'autres structures afin d'élaborer des réponses adaptées à ce public.

Excepté le restaurant social, l'Etage participe essentiellement à des développements externes afin de faciliter l'accès des jeunes à l'hébergement.

B) 1990 – 2000 : la professionnalisation de l'intervention sociale en direction des jeunes sans domicile (Annexe 5)

L'association s'oriente durant cette période vers un développement interne. En effet, si le territoire a effectivement gagné en possibilités d'intervention en direction des jeunes, l'Etage reste le seul lieu de premier accueil de ce public, notamment grâce à sa cafétéria et son restaurant social. Au sein de cet accueil émergent les besoins liés à la situation de recherche et d'attente de proposition d'hébergement. L'Etage décide alors de s'organiser

pour couvrir ces besoins, en mettant en œuvre un service de domiciliation postale et en embauchant des travailleurs sociaux diplômés au sein d'une équipe nommée « Service social » dont la mission est d'accompagner les jeunes dans l'accès aux dispositifs d'hébergement, d'insertion professionnelle et de protection sociale. De cette façon, l'Etage a évolué vers une plateforme d'accueil, de services de première nécessité (domiciliation postale, restaurant social) et d'orientation (service social) pour les jeunes sans domicile.

C) 2000 – 2016 : La diversification des activités et des publics (Annexe 6)

L'année 2000 marque un tournant dans l'histoire de l'association. Il est en effet décidé de se lancer dans la gestion directe de places d'hébergement généralistes et l'ouverture à des publics de plus de 25 ans. Cette décision fut précédée de débats vifs et importants en interne, en raison du conflit identitaire provoqué par cette orientation. De cette manière, l'Etage prenait un peu plus de distance encore avec ses orientations fondatrices telles que l'éducation populaire ou une certaine forme d'engagement politique, mais aussi la fin de sa concentration sur le public jeune.

Depuis, l'association a gardé cette dynamique d'accroissement et de diversification de l'activité. Elle a développé son parc d'hébergement (stabilisation, Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale) et de logements accompagnés (logements d'insertion, intermédiation locative), mais s'est aussi positionnée sur des publics totalement nouveaux avec les familles déboutées de la demande d'asile, dites aussi familles à droits incomplets.

Au sein de cette évolution, le service social de l'Etage créé en 1991, porteur de l'intervention sociale jeunes de l'association, est rentré dans une phase de stagnation tant dans son effectif que son fonctionnement. Je note par ailleurs que l'intervention globale jeune s'est finalement morcelée elle aussi avec la création d'un service d'accompagnement des jeunes à côté du service social : le Pass'Accompagnement. Contrairement aux précédents dispositifs jeunes portés un temps par l'Etage (TRACE, CIVIS) qui avaient été mis en œuvre par le service social, le Pass'Accompagnement a fait l'objet d'une équipe et d'un encadrement dédiés. Ce choix fut motivé par le cadre très formalisé, renforcé par une phase expérimentale de deux ans comportant un dispositif d'évaluation mis en œuvre par un opérateur extérieur³⁷, pour lequel l'intégration dans une offre globale n'était pas envisageable.

³⁷ Le CREST – Centre de Recherche en Economie et Statistique

D) Focus sur l'intervention jeunes de l'Etage

L'Etage a régulièrement développé des services en direction des jeunes. Actuellement, l'intervention jeunes de l'association est donc constituée de :

- Un restaurant social (1985)
- Un accueil de jour (1988)
- Un service social (1991)
- Une domiciliation postale (1992)
- Un dispositif d'accompagnement contractualisé (2006)
- Une équipe de prévention spécialisée (2008)
- Une coordination jeunes au sein du SIAO 67 (2013)

Cette intervention ne s'est pas constituée au sein d'un groupe fonctionnel homogène mais a intégré un fonctionnement associatif qui a subi des modifications importantes ces dernières années.

2.1.2 Un fonctionnement interne en recherche de stabilité

A) Statuts et projet associatif : une prise en compte récente de la diversification des activités

Depuis 2014, l'Etage s'est doté de nouveaux statuts et d'un projet associatif rédigé, le premier dans l'histoire de l'association. Ces nouveaux éléments font suite aux nombreuses évolutions décrites en amont. Ainsi, alors que les précédents statuts donnaient à l'association l'objet de « *promouvoir, soutenir, favoriser l'éducation et la formation des jeunes et des adultes* », celui-ci est désormais d'agir « *dans les domaines de l'entraide, de la solidarité, de l'action sociale, de l'éducation populaire, de la formation et de la culture. L'association porte une attention particulière aux jeunes, mais aussi aux familles en difficulté.* ».

L'association en profite aussi pour légèrement modifier son nom, qui devient "L'Etage – Club de Jeunes" et non plus "Club de Jeunes l'Etage" afin de faciliter et favoriser l'utilisation simplifiée du nom de "L'Etage", mais aussi de mettre l'aspect jeunes en second plan dans son nom.

Le nouveau projet associatif, approuvé en assemblée générale le 28 novembre 2014, décline quatre principes d'action qui doivent guider les interventions et dispositifs de l'association :

- L'hospitalité
- L'engagement et la citoyenneté
- Un pragmatisme exigeant
- La créativité

Il est noté aussi dans ce projet que si les jeunes « *ne constituent plus l'exclusivité des public concernés* », ils restent « *au cœur des préoccupations* » de l'association.

B) Des organigrammes régulièrement modifiés

Alors qu'aucun organigramme n'avait été formalisé durant plus de 30 ans d'existence, un premier est établi en octobre 2014, et un deuxième en janvier 2016.

Le premier organigramme (Annexe 7) établit 7 unités d'activité. De tailles (de 1,35 à 9,15 ETP) et de fonctionnements très divers, ces unités sont délimitées essentiellement en fonction de leur histoire. Il s'agit en effet d'officialiser un fonctionnement plutôt que de le modifier. Le changement majeur apporté par cet organigramme est celui de la mise en place de quatre coordinateurs et mon passage de chef de service à directeur adjoint. Cette nécessité d'étoffer la ligne hiérarchique, comprise comme « *une hiérarchie d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique* »³⁸, de l'Etage est liée d'une part à la croissance de l'association mais aussi au fait que le directeur en place est élu pour un important mandat qui l'éloigne de l'association à hauteur d'une moitié d'ETP. Afin de préserver le fonctionnement précédent, de type entrepreneurial (annexe 7bis), avec notamment une direction stratégique très proche du centre opérationnel et la possibilité d'ajustements mutuels fréquents, cette ligne hiérarchique est appelée « *coordination* » et aucun service n'est directement rattaché à un coordinateur. L'autorité hiérarchique reste le domaine réservé de la Direction.

Le deuxième organigramme (Annexe 8), un an plus tard, rompt en partie avec l'affichage de la transversalité. Si cette ambition reste un principe organisationnel affirmé par la Direction, les coordinateurs passent officiellement chefs de service et ont désormais la responsabilité d'équipes identifiées. Le poste de directeur adjoint, que j'occupais alors, se voit attribué deux fonctions : au niveau de l'équipe de direction mais aussi en charge du service social. L'association, au regard de différentes contraintes et opportunités, a fait le choix d'un management de transition pour piloter son intervention jeunes. Il est clairement établi et annoncé dès le départ que cette organisation se fera sur une durée temporaire, comprise entre 12 et 18 mois maximum, durée estimée par la Direction de l'association pour conduire le changement au sein de cette équipe. Je me suis saisi de cette opportunité pour élaborer un renouvellement du projet de ce service et plus largement de l'ensemble de l'intervention jeunes de l'Etage.

C) Cinq pôles hétérogènes dans leurs structures

Depuis 2015, l'Etage est organisé en 5 pôles d'intervention :

³⁸ MINTZBERG, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, p. 184.

- Le Pôle Accueil Animation Vie Sociale ;
- Le Pôle Accompagnement social spécifique ;
- Le Pôle Service social ;
- Le Pôle Parentalité et Petite enfance ;
- Le Pôle Hébergement et Logement ;

Le Pôle Accueil Animation et Vie Sociale regroupe les activités rattachées à l'Accueil de jour, les actions collectives, l'animation des bénévoles et le restaurant social. Ce Pôle s'adresse aux personnes sans domicile qui cherche un lieu de socialisation et des activités socio-culturelles. L'accueil de jour, s'il n'est pas réservé exclusivement aux jeunes de moins de 25 ans, est reconnu comme un lieu spécifique pour ce public et est majoritairement investi par celui-ci. Deux travailleurs sociaux de l'équipe de prévention spécialisée sont rattachés à ce Pôle.

Le Pôle Accompagnement social spécifique a en charge la mise en œuvre du dispositif Pass'Accompagnement. La chef de service de ce Pôle intervient aussi au sein du SIAO 67 sur une mission spécifique de coordination jeunes (elle oriente toutes les candidatures des personnes de – de 25 ans qui arrivent au SIAO).

Le Pôle Service social qui a pour mission d'accueillir et accompagner individuellement toute personne de – de 25 ans en rupture familiale et en demande d'accompagnement social. Un travailleur social de l'équipe de prévention spécialisée est intégré au fonctionnement de cette équipe.

Le Pôle Parentalité / Petite enfance / Santé est chargé d'organiser toutes les actions transversales aux différents pôles concernant ces thématiques. C'est un pôle sans équipe dédiée mais avec une coordinatrice dotée d'une autorité fonctionnelle mais non hiérarchique.

Le Pôle Hébergement / Logement regroupe tous les dispositifs d'hébergement et de logement accompagné de l'association.

Je constate ainsi une dispersion de l'intervention jeunes de l'association au sein de trois Pôles différents (Accueil Animation et Vie Sociale, Service social, Accompagnement social spécifique). Cela amènera une action de regroupement de ma part afin de gagner en cohérence et efficacité d'intervention auprès de ce public.

2.1.3 Ressources humaines et moyens financiers : une intervention jeune statique au milieu d'un environnement associatif dynamique

A) Ressources humaines : croissance et nouvelles compétences

A la date du 16/07/16, l'association compte 63 salariés. La courbe en annexe 9 montre l'évolution du nombre de salariés depuis la création de l'Etage.

Cette courbe peut être scindée schématiquement en 3 phases :

- 1992 – 2000 : croissance liée à la montée en charge du service social destiné aux jeunes de moins 25 ans sans domicile.
- 2000 – 2010 : croissance liée à la montée en charge du Pôle Logement (CHRS, places de stabilisation, logements d'insertion, intermédiation locative).
- 2010 – 2015 : croissance liée à la montée en charge du service d'hébergement d'urgence liée aux familles déboutées de la demande d'asile.

Afin de décrire au mieux les différents groupes professionnels qui permettent à l'association de fonctionner, je vais m'inspirer de la taxinomie établie par Henry Mintzberg.

○ Le centre opérationnel

L'essentiel du centre opérationnel de l'Etage est composé de travailleurs sociaux. Au sein de ces professionnels, l'Etage a dans un premier temps privilégié les éducateurs spécialisés, en raison de leurs connaissances spécifiques du public jeunes. Puis, à partir de 2000, l'association va privilégier les assistants de service social. En effet, ces professionnels sont désormais majoritaires dans chaque service de l'association hormis celui de l'accueil de jour. Ce passage est lié aux besoins de compétences en matière d'accès aux droits, de suivi individualisés, de mise en place de partenariats, et de rédaction de différents rapports sociaux. Ces compétences sont à rapprocher des logiques de dispositifs, de décroisement, de recherche de référents de parcours, et d'accès direct au droit commun, qui animent les politiques publiques dans le secteur de l'insertion. Ainsi, je constate une mise à distance des compétences liées spécifiquement à la jeunesse au profit d'une méthodologie d'intervention plus généraliste.

A côté des métiers canoniques du secteur (ASS et ES), l'Etage a aussi diversifié les profils de ses travailleurs sociaux au sein de ses nouveaux services, en embauchant depuis 2010 des :

- TISF (Pôle Logement)
- CESF (Pôle Logement)
- Personnes ayant une expérience reconnue d'intervention auprès d'un public spécifique à savoir les personnes étrangères en situation de grande exclusion (Dispositif d'Hébergement d'Urgence des Familles).

Cette diversification va même au-delà du champ du social, puisque l'association embauche depuis deux ans des personnes chargées d'effectuer de la traduction.

- La ligne hiérarchique (les chefs de service)

La ligne hiérarchique s'est, elle aussi, largement développée ces dernières années. Composée uniquement d'anciens travailleurs sociaux de l'Etage, elle est marquée par une forte expérience dans l'association, des compétences techniques reconnues en matière d'accompagnement du public, des connaissances larges de l'environnement institutionnel (partenaires, dispositifs). Deux chefs de service se sont formés à la fonction de coordinateur (Diplôme Universitaire de Coordinateur de projets ou d'équipes en action sociale ou médico-sociale) mais aucun n'est titulaire du Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS).

L'organisation de cette ligne est soumise à des changements réguliers d'attribution de champs de compétence en fonction de l'actualité de l'association.

- Les services support

Par ailleurs, les montées en charge successives de dispositifs, et notamment de ceux concernant l'hébergement, se sont accompagnées de besoins en services support tels que, par exemple l'administration (passage de 0 à 3 salariées entre 2010 et 2015), le service technique / maintenance (passage de 0 à 4 salariés entre 2010 et 2015) et des traducteurs (2 salariés depuis 2015).

- La technostructure

Enfin, l'association s'ouvre de plus en plus à des éléments que l'on pourrait rapprocher de la technostructure. Je pense notamment à des souscriptions de services ou d'abonnements auprès de techniciens supérieurs ou analystes :

- Cabinet d'avocats
- Informaticien conseil pour la création de logiciels métiers
- Prestataire de service pour la mise en œuvre et la maintenance d'une solution de Gestion Electronique des Documents (GED),
- Cabinet d'architectes.

Ces acteurs accompagnent l'association dans la gestion d'éléments ne relevant pas directement de son cœur de métier (ressources humaines, informatisation, chantier immobilier) mais dont l'importance grandissante ne permet plus une certaine forme "d'amateurisme".

Ces acteurs sont très qualifiés dans leur domaine mais ne connaissent pas du tout le secteur d'intervention de l'Etage.

- Le sommet stratégique

Le sommet stratégique se compose du Conseil d'Administration et de l'équipe de Direction (Secrétaire général, Directeur et Directeur adjoint). Le Conseil d'Administration est en phase de remobilisation importante depuis 2014 et l'élaboration du nouveau projet associatif. Jusqu'à cette date, le Secrétaire général présidait les CA, décidait des ordres du jour, des grandes orientations, et assurait l'essentiel de la représentation politique de l'association. Depuis deux ans, des réunions de bureau se tiennent toutes les deux semaines et des administrateurs sont associés à quelques dossiers techniques.

Même s'il s'agit d'une forte simplification schématique, je constate qu'au sein de l'équipe de Direction, chacun des acteurs porte en lui une légitimité différente. Si l'on se réfère aux trois types de légitimité établies par Max Weber, je dirai que le Secrétaire général relève de la légitimité traditionnelle (fondateur de l'association, porteur de l'histoire, reconnaissance forte à l'extérieur...), le précédent Directeur de la légitimité charismatique (premier éducateur spécialisé de l'association, reconnaissance forte de son engagement et de son intégrité) et en ce qui me concerne, il s'agirait plutôt de la légitimité rationnelle – légale (connaissances des textes légaux et déontologiques du secteur, inscription claire dans les politiques publiques, CAFDES en cours...). Dans la mise en œuvre du projet, je serai particulièrement vigilant au respect des orientations fondatrices de l'association et de son projet associatif, afin de ne pas l'enfermer dans une représentation purement bureaucratique que pourrait provoquer la perception actuelle de mon positionnement rationnel-légal.

B) Moyens financiers : augmentation et modification de son objet principal

En 2015, le budget de l'Etage (annexe 10/a) s'élève à 3 709 153€. A titre de comparaison, il était de 1 278 575€ en 2007, soit une augmentation de 190% en 8 ans. Les grandes masses de ce budget sont les suivantes :

- Subventions et dotations diverses Etat : 56%
- Subventions et dotations diverses Département : 17%
- Participations usagers (dont allocations logement CAF) : 8%
- Subventions diverses Ville et Eurométropole : 6%
- Autres (ARS, CAF, Justice, Remboursement contrats aidés...) : 13%

Le budget est composé de 48 lignes de financements différentes ce qui le rend particulièrement complexe. Par ailleurs, la comparaison de l'affectation des produits par publics entre 2007 et 2015 (annexe 10) illustre parfaitement le passage d'une activité principale centrée sur les jeunes à celle sur l'hébergement et le logement. La part des financements destinée à des actions jeunes au sein de l'association est passée de 67% à 24% de la totalité des recettes de l'association en 9 ans.

Ce passage ne s'est pas fait au détriment de l'un par rapport à l'autre. Le budget alloué aux jeunes est resté sensiblement identique entre 2007 et 2015 puisqu'il est passé de 800 000€ à 850 000€. C'est bien la partie Hébergement – Logement, et notamment celle liée à l'action en faveur des familles à droits incomplets qui a largement augmenté durant cette dizaine d'années.

C) Synthèse au regard du service social

Au sein de ces différentes évolutions stratégiques, organisationnelles et financières, le service social de l'Etage apparaît comme un îlot de stabilité, voire de stagnation. Alors que l'association a multiplié les réponses aux appels à projets, s'est doté de deux établissements sociaux et médico-sociaux (CHRS en 2007 et prévention spécialisé en 2008), et a donc adapté son fonctionnement aux exigences des politiques publiques, le service social, en raison de son caractère extérieur au régime de l'autorisation et des appels à projet, a maintenu depuis sa création le même fonctionnement et la même organisation. Les errances de l'association en terme de pilotage de cette équipe indiquent vraisemblablement un déficit de stratégie prospective quant à son évolution.

2.2 Le service social de l'Etage : une réponse au morcellement des politiques publiques

Acteur central de l'intervention jeunes de l'Etage, le service social est au cœur de mon projet. Cette partie présente ses principales caractéristiques, en vue d'établir dans la troisième partie de cette présentation, un diagnostic et les axes stratégiques d'amélioration.

2.2.1 Un fonctionnement autour de l'accueil et l'accompagnement

Ce service s'organise autour de deux types de prestations :

- Les permanences d'accueil
- Les rendez-vous à l'Etage

A) Les permanences d'accueil

Les permanences d'accueil se tiennent tous les matins du lundi au vendredi. Chaque jeune sans domicile (hébergé chez un tiers, à la rue) est reçu individuellement par un travailleur social dans un bureau dédié. Aucune orientation préalable n'est nécessaire. Ces permanences sont souvent l'occasion d'ouvrir une domiciliation postale, d'effectuer une demande d'aide financière d'urgence, de délivrer une carte pour le restaurant social et de poser un premier diagnostic sur la situation sociale du jeune. En moyenne, 3 jeunes se présentent à cette permanence chaque jour.

70% des personnes se présentant à ces permanences sont inconnues du service social et 60% donneront lieu à la prise d'un nouveau rendez-vous pour commencer un accompagnement social. Les travailleurs sociaux du service social ont une file active moyenne de 40 suivis.

B) L'accompagnement social et les actions spécifiques

Une fois la question de l'urgence traitée, les travailleurs sociaux de ce service proposent un nouveau rendez-vous selon les besoins exprimés des personnes. Ces rendez-vous se maintiennent le temps de la réalisation d'un projet d'insertion ou de l'entrée du jeune dans un dispositif plus adapté à la réalisation de ce projet. A partir de trois rendez-vous, les travailleurs sociaux et l'association estiment que le jeune bénéficie d'un accompagnement social par ce service. Cet accompagnement passe par la mise en place d'une régularité des entretiens, d'une ébauche de contractualisation à travers la sollicitation responsable du FAJ, les régularisations de diverses problématiques (apurement de dette, déclaration de revenus...) et l'accès aux droits (CMU, Allocation Retour à l'emploi, chèques transport, compte bancaire, papier d'identité...).

Enfin, le service social de l'Etage met en œuvre les dispositifs nommés « FAJ hébergement » (gestion partagée avec la MLPE Centre) et « lits de convalescence ». Ces actions, qui ont pour objet la prise en charge financière de nuitées d'hôtel pour des publics à problématiques spécifiques, participent du financement global du service.

C) Des principes directeurs inédits sur le territoire, entre prévention spécialisée et dispositifs d'insertion

L'accompagnement social effectué par le service social se concentre sur la recherche d'une stabilisation sociale et économique suffisante pour accéder aux dispositifs d'hébergement et d'insertion professionnelle. Les jeunes accompagnés par ce service connaissent des difficultés économiques, et/ou de santé, et/ou de logement, telles qu'ils ne peuvent s'engager immédiatement dans des dispositifs contractualisés, que cela soit de l'hébergement (ex. : CHRS) ou d'insertion professionnelle (Garantie Jeunes, CIVIS...) ou plus globale (ex. : Pass'accompagnement).

En effet, les différentes contreparties de ces dispositifs sont souvent trop importantes pour des jeunes qui peuvent être sans ressource, sans projet, sans repère, et en butte à des problèmes de santé mentale (dépression, pathologies psychiatriques, addiction). Bertrand Schwartz exprimait cette problématique lorsqu'il disait : « *Quand on n'a pas de formation, on n'a pas d'emploi. Quand on n'a pas d'emploi, on n'a pas d'argent. Quand on n'a pas d'argent, on ne peut pas trouver de logement et on mange mal. Quand on n'a pas de*

logement et qu'on mange mal, on a des problèmes de santé. Et quand on n'a pas de logement et des problèmes de santé, on ne trouve pas d'emploi et souvent, au bout d'un certain temps, on n'a même plus l'énergie d'en chercher un. »³⁹

Ainsi, contrairement aux dispositifs spécifiques d'insertion, le service social ne répond pas directement à l'absence de logement ou d'activité quotidienne. Il se situe dans une logique de présence dans le temps, de non-engagement et d'allers-retours afin de coller au rythme de vie et d'évolution du jeune. Le service social n'a pas d'objectif d'insertion déterminé dans le temps. Ces principes correspondent aux recommandations émises dans l'article « Les jeunes de la rue et l'intervention : quelques repères théoriques » : « *Il est essentiel d'assister les jeunes dans leurs démarches auprès des différentes institutions et ressources, de découvrir leurs talents, d'être flexible, de rechercher avec eux de petits succès, de continuellement les encourager et de les convaincre de ne pas tout faire seuls. S'ajoutent à ces principes l'importance d'un suivi, après les premières actions (Athey, 1991), et la nécessité de gagner la confiance des jeunes pour arriver à concevoir avec eux un plan d'intervention vraiment efficace et adapté à leurs multiples besoins (Stefanidis et coll., 1992) »⁴⁰.*

In fine, le service social s'inscrit plutôt dans une logique de recherche d'autonomie alors que les dispositifs spécifiques sont plus tournés vers l'indépendance. En effet, l'autonomie renvoie à une capacité que l'individu peut acquérir à travers un apprentissage et une forme particulière de relations aux autres : « *L'autonomie individuelle pourrait être conçue comme la faculté et la capacité concrète pour les individus d'effectuer les choix et de réaliser les actions qui leur importent, en s'appuyant sur leur autoréflexion, sans que des formes de manipulation, de tromperie ou de coercition viennent interférer dans leur choix et leurs actions »⁴¹.* Les dispositifs spécifiques sont eux plutôt tournés vers la recherche d'indépendance. Il ne s'agit pas de dire que la méthodologie d'intervention des dispositifs comporte des « *formes de manipulation, de tromperie* », mais il est par contre indéniable que les aides apportées sont la contrepartie de réalisations de démarches par le jeune et d'une certaine temporalité, ce qui implique une forme de coercition. En outre, les objectifs affichés de ses dispositifs sont l'emploi (Garantie Jeunes, Epide, Ecole de la deuxième

³⁹ SCHWARTZ, B. (1981). *Rapport sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes*. Editions Apogée, p. 180

⁴⁰ LABERGE, D., & ROY, S. (1996). Les jeunes de la rue et l'intervention : quelques repères théoriques. *Cahiers de recherche sociologique*, pp. 127-152

⁴¹ COADIC, R. L. (2006). *L'autonomie, illusion ou projet de société ?* Consulté le Août 21, 2016, sur archives-ouvertes.fr : https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/489991/filename/Le_Coadic_2006_L_autonomie.pdf

Chance) et/ou le logement (Pass'Accompagnement, CJM), c'est-à-dire les conditions de réalisation de l'indépendance, si l'on se réfère à la définition suivante de ce concept : « *L'indépendance est l'état dans lequel se trouve l'individu lorsqu'il dispose de ressources suffisantes pour gérer sa vie sans le soutien financier et matériel familial* ». ⁴²

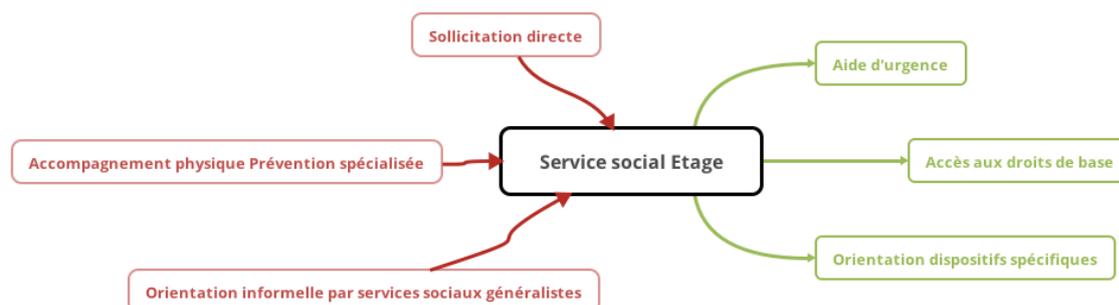
Les principes de permanence dans la relation et de flexibilité du service social correspondent en partie à la méthodologie d'intervention des équipes de prévention spécialisée. Seulement, il existe là aussi plusieurs différences importantes entre le fonctionnement du service social et le cadre d'intervention des équipes classiques de prévention spécialisée du département. Il faut d'abord noter à ce sujet qu'une partie du financement du service social provient de la dotation du CD pour l'équipe de prévention spécialisée de l'Etage. Ce financement très récent (2008) par rapport aux autres équipes de prévention spécialisée, est liée à une contrainte budgétaire du Conseil Général de l'époque, qui ne pouvait plus justifier son aide à l'Etage par une subvention dédiée, et a donc demandé à ce que l'association constitue une équipe de prévention spécialisée. L'association a alors accédé à cette demande tout en faisant valoir les spécificités de son action et notamment celle concernant le territoire d'intervention.

En effet, alors que le territoire classique de la prévention spécialisée est celui de la rue au sein d'un secteur géographique précis, il a été acté par le Conseil Général que celui de l'équipe de l'Etage serait uniquement le site de l'association.

L'autre différence majeure avec les équipes de prévention spécialisée est celle de la mise en place d'actions directes impliquant la contractualisation et la transmission d'informations nominatives à caractère social. En effet, le service social instruit de nombreux dossiers et demandes permettant aux jeunes d'accéder à des ressources, une protection sociale, un hébergement temporaire. La prévention spécialisée dite classique limite son intervention en terme d'orientation à l'accompagnement physique des personnes vers les services sociaux effectuant ces démarches. Ainsi, il n'est pas rare que des éducateurs de prévention spécialisée, de rue, accompagnent physiquement des jeunes au service social de l'Etage.

⁴² AMSELLEM-MAINGUY, Y., & RICHEZ, J.-C. (2013, Février). Des frontières mouvantes. *L'état de la jeunesse en France* (60), pp. 12-15.

Figure 2 : Positionnement du service social dans un parcours type



2.2.2 Budget

Il n'existe pas de budget spécifique contrôlé de ce service. J'ai établi en annexe 10/c ce qui pourrait être un budget prévisionnel du service social pour l'année 2016. Les ressources financières de ce service sont composées de neuf lignes de financement issues de cinq financeurs différents. Chaque ligne correspond à une mission ou une action spécifique de ce service mais aucune ne prend réellement en compte le caractère global de l'intervention.

Ce budget s'élèverait à 269 986,44 € en 2016. Les dépenses sont composées à 97% de salaires et charges. Si ce budget a connu une augmentation importante entre 1990 et 2000, et qu'il est stable depuis, cela ne doit pas occulter sa "volatilité" en terme de nature de financement. Les seules lignes "historiques", soit 56% des recettes du budget actuel, de ce service sont celles intitulées :

- Département hébergement (qui prendra fin en 2018)
- Ville fonctionnement
- Accompagnement social FAJ

Les autres lignes ont moins de cinq ans d'existence.

Schématiquement, le service social est composé de :

- 1 ETP financé par la prévention spécialisée (Dotation CD)
- 1 ETP financé par le FAJ (Subvention CD)
- 1 ETP financé par les actions santé (CPOM ARS)
- 1 ETP financé par une subvention de fonctionnement global (Ville)
- 1 ETP financé par l'addition de parties de subventions d'actions transversales (action DIHAL, Accueil de jour, appels à projets divers)

On retrouve dans la construction de ce budget le morcellement des acteurs, politiques publiques et dispositifs concernant les jeunes en rupture sociale. Si ce fonctionnement incite le service social à se maintenir dans une dynamique projet permanente, cela maintient aussi une pression importante qui peut être un obstacle à la projection à plus

long terme. Par ailleurs, cela ne donne pas à voir à l'ensemble des financeurs de l'association le contenu global de la mission de ce service, ce qui rend les articulations avec les partenaires moins évidentes.

A ce stade de description des problématiques rencontrées par le public, de l'état des politiques publiques, du service rendu par l'association dans ce domaine, il convient de regrouper l'ensemble de ces éléments à travers une analyse stratégique qui me permettra ensuite de dégager des axes d'améliorations réalistes. Pour cela, je m'appuierai sur les théories de M. Crozier et E. Friedberg⁴³, en m'attachant à mettre en lien les enjeux posés par la situation, selon les points de vue des acteurs concernés. Je regrouperai les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'association et de son service social à travers une matrice Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT). Ce travail me permettra, dans la troisième grande partie de ce mémoire, de décliner une stratégie adaptée au système d'action concret actuel, et mettre ainsi en œuvre une conduite du changement en vue d'améliorer le service rendu aux jeunes en rupture sociale sur le territoire du Bas-Rhin.

2.3 Analyse stratégique

Afin de conduire cette analyse stratégique, je procéderai de la manière suivante. Dans un premier temps, je listerai les forces et faiblesses tant de l'association l'Etage, que de son service social, au regard de leur fonctionnement et de la question des jeunes en situation de rupture sociale. Je m'attacherai ensuite à recenser les menaces et opportunités présentes dans l'environnement de l'Etage. Enfin, dans un troisième temps je présenterai les enjeux et risques d'un projet de changement de stratégie de l'Etage qui viserait à améliorer son intervention auprès des jeunes en rupture sociale.

2.3.1 L'Etage et son service social : une réponse innovante qui peine à s'institutionnaliser

A) L'Etage : des fondations solides pour accueillir un nouveau projet

- Une association incontournable sur la question des jeunes

L'association l'Etage jouit d'une position de quasi-monopole sur la thématique des jeunes en rupture sociale. Il est même possible de parler de monopole si l'on se restreint aux

⁴³ CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Editions Points

jeunes sans domicile. Tant en terme d'expérience (35 ans), de niveau d'activité, et de projet, aucune association ou institution n'a un profil similaire ou approchant au niveau départemental. Le service social du Centre Communal d'Action Sociale (service CCAS - Accueil) de la Ville de Strasbourg, qui accueille et accompagne les personnes sans domicile, réoriente systématiquement vers l'Etage tout personne sans domicile de moins de 25 ans. De ce fait, l'association effectue la totalité des domiciliations postales, et bien entendu de l'accueil et l'accompagnement, des jeunes sans domicile sur le territoire de l'Eurométropole et du département du Bas-Rhin.

Ce caractère central est renforcé par une situation géographique privilégiée, au centre-ville de Strasbourg, là où se trouve la majorité du public concerné et notamment celui le plus en difficultés, mais aussi de nombreuses institutions partenaires (CPAM, CAF, MLPE...).

- Une croissance et une diversification de l'association

Le développement des champs d'intervention de l'Etage multiplie les possibilités de mutualisation de ressources et d'actions au profit du public jeune. Par exemple, des actions collectives (ateliers cuisines, sorties sportives ou culturelles...) développées au sein des nouveaux services, notamment ceux liés à l'hébergement de personnes, peuvent s'adresser aux jeunes sans domicile accompagnés par le service social. Il existe donc des possibilités de fongibilité de moyens entre les différents services de l'Etage qui profitent au plus grand nombre.

- Une gestion efficiente et saine de ses moyens financiers

Les budgets de l'Etage n'ont jamais été déficitaires et aucun licenciement économique n'a été effectué durant ses trente-cinq ans d'existence. De plus, à chaque développement de nouvelles activités, l'association propose des services à un coût inférieur des moyennes nationales sur des services similaires. Par exemple, le coût à la place de son CHRS est l'un des plus bas du département (10 240€ pour une moyenne départementale autour de 13 000€). Ainsi, dans le cadre des politiques publiques de convergence tarifaire, l'Etage peut envisager l'avenir de manière relativement sereine.

L'évaluation interne que j'ai pilotée en tant que chef de service entre 2009 et 2013 conclut sur des notes très positives en ce qui concerne le souci de qualité de service de l'association et l'engagement des professionnels dans l'amélioration de leurs pratiques.

- Des alliances en prévision des réorganisations du secteur

Depuis 2009, l'Etage s'est investi dans la création et l'animation d'une union d'associations, à savoir l'Union Protestante des Associations d'Entraide (UPAE). Cette union a pour objectif stratégique la fédération de certaines associations en vue de limiter

les risques liés aux effets de taille critique. Actuellement, cette union regroupe cinq associations. En s'inscrivant dans un regroupement d'associations gestionnaires de services et établissements de différentes nature, l'Etage prépare les partenariats de demain qui faciliteront le respect de logiques de parcours des personnes accueillies et accompagnées. Par exemple, deux associations de cette union sont gestionnaires de Maisons d'Enfants à Caractère Social (MECS). En organisant aujourd'hui des rencontres entre les professionnels de ces services, l'UPAE réfléchit aux futurs dispositifs d'intervention qui limiteront les ruptures de parcours liées à la majorité. Cette union a déjà facilité des réponses conjointes de ses membres à des appels à projet, concernant des dispositifs d'intermédiation locative, de micro-crèche ou encore d'extension d'ouverture d'accueils de jour.

- Un climat social positif

Le climat social est globalement serein au sein de l'Etage. Le taux d'absentéisme est bas (10,5 jours d'arrêt maladie par salarié et par an en 2015, et 11 en 2014), les recrutements se font aisément, surtout grâce à l'image positive de l'association, et les nombreux temps conviviaux de rencontre entre salariés attestent d'une cohésion d'équipe positive. Depuis trois ans, les délégués du personnel (DP) ont pris une réelle place dans le fonctionnement de l'association. Auparavant, cette instance existait mais n'était investie par aucun acteur (pas de question transmise, pas de réunion mensuelle). Avec l'accroissement de l'association, et sous mon impulsion, les DP sont devenus un acteur à part entière de la démocratie sociale de l'association. Il y a certes d'importantes marges de progression pour l'intégration de cette instance, notamment en termes de formation, mais les bases sont aujourd'hui posées et contribuent d'une amélioration de l'écoute et la participation de l'ensemble des salariés à la vie de l'association.

B) L'Etage : un déficit d'anticipation et de moyens dans la conduite du changement

- Une identité qui se trouble

Alors que pendant une vingtaine d'années, l'Etage s'est adressé uniquement aux personnes de moins de 25 ans, l'association s'est rapidement et largement ouverte à de nouveaux publics très divers. Cette ouverture ne va pas sans bousculer l'identité de l'association, mais aussi l'identité professionnelle de chaque salarié. Il existe dès lors un risque de sentiment de dépréciation, tant interne qu'externe, des compétences des salariés de l'association au regard de son intervention jeunes. Paul Ricœur a mis en

avant dans son ouvrage « Soi-même comme un autre »⁴⁴ le nécessaire fragile équilibre entre l'identité idem, celle où la personne se rassure et se renforce, et l'identité ipse, celle où l'on se questionne et qui autorise les changements. De nombreuses questions traversent les équipes en charge du suivi des jeunes à l'Etage. Ainsi, lors du séminaire annuel 2015 de travail de l'ensemble des équipes de l'Etage, les ateliers de travail sur l'évolution de l'association ont fait ressortir ce point à de nombreuses reprises (« *Oubli du public jeunes ? Apparition des nouveaux publics se fait au détriment des jeunes ? L'Etage interpelle-t-il encore les pouvoirs publics sur la situation des jeunes ?* ») (Annexe 11). Il convient de ne pas laisser les salariés démunis face à ces interrogations au risque de laisser chacun construire seule son identité, ou encore voir grandir un sentiment de manque de reconnaissance.

- Une gestion des Ressources Humaines (RH) inadaptée

Très peu d'outils de gestion des Ressources Humaines et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) sont en place au sein de l'association. L'augmentation des responsabilités et des obligations de l'employeur, liée à la croissance de l'association, n'a pas été anticipée par les précédentes directions et par le Conseil d'Administration. Un audit réalisé fin 2015 sur ce sujet a pointé l'absence de formalisation de nombreuses procédures et outils de gestion des RH, sans pour autant déceler de manquements graves au respect du Code du Travail ou de la Convention Collective du 15 mars 1966 (dont l'association fait une application volontaire). Là aussi, les salariés ont exprimé des inquiétudes et critiques lors du séminaire annuel de travail en 2015 (Annexe 12). Ainsi, même si les précédentes directions ont fait preuve d'une bienveillance avérée en direction des salariés et ont laissé une marge de manœuvre importante au niveau du centre opérationnel, l'association peut rapidement se retrouver en difficultés du fait d'un encadrement insuffisant des relations employeur – employés. Cette situation était d'ailleurs reconnue par la précédente Direction comme l'atteste ce passage de l'annexe comptable 2015 : « *Notre association a eu jusqu'il y a peu de temps une gestion un peu atypique des congés payés. Historiquement lié à un fort militantisme des salariés, il n'a pas été nécessaire, pendant longtemps, de mettre en place une gestion rigoureuse de l'utilisation des congés. Chaque salarié, individuellement et en responsabilité, gérant la prise de ses congés en fonction de ses besoins et des nécessités de l'association. Comme beaucoup de choses dans notre structure, les congés fonctionnaient sur le principe de l'autogestion par les équipes.* ».

⁴⁴ RICOEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Editions du Seuil

Le besoin en gestion professionnelle des RH est renforcé par le développement d'une logique de fonction (tâches, compétences) au sein de l'association au détriment d'une logique métier (savoir-faire et savoir-être, identité professionnelle). En effet, même si les travailleurs sociaux, et notamment les ASS et ES restent largement majoritaires au sein des effectifs de l'Etage, l'association se dote à la marge de compétences très spécifiques qui ne relèvent pas de l'accompagnement social global (TISF, CESF) voire même sont complètement hors secteur social (traducteur, agent technique, chargé de la vie associative...). Cette dynamique est aussi liée à la multiplication des dispositifs d'intervention sociale au sein de l'association qui définissent largement les pratiques professionnelles des agents. Cela participe d'une certaine accentuation de la division du travail dans l'association et donc d'une nécessité accrue d'encadrement et de précisions sur les rôles et fonctions de chacun.

- Une forme de résistance culturelle à la qualification et la formalisation

L'Etage n'a jamais effectué d'évaluation externe. Ses deux Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS), à savoir le CHRS et l'équipe de prévention spécialisée datent de 2008. Ainsi, le décret du 14 Novembre 2014 relatif au renouvellement des autorisations permet à l'association de ne faire cette évaluation externe au plus tard qu'en 2021. La réalisation de l'évaluation interne fut possible au prix d'un travail important de persuasion et d'engagement de ma part à respecter les valeurs de transversalité et de pragmatisme de l'association. Par ailleurs, il faut noter aussi que je suis le premier directeur en formation CAFDES, qu'aucun chef de service n'a le CAFERUIS et qu'il n'y a aucun projet de formation dans ce sens. J'analyse ces éléments comme des signes de défiance de l'association à l'égard d'une forme d'ingérence que constitueraient la formation professionnelle, les recommandations de bonnes pratiques ou encore les obligations patronales. J'interprète d'ailleurs l'absence de fiches de poste, d'entretiens professionnels finalisés ou encore de Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) comme le résultat de cette défiance. S'il est vrai que la lourdeur de certaines obligations peut bloquer le développement de petites structures, la taille prise par l'Etage nécessite désormais une mise en conformité rapide avec l'ensemble de ces formalisations.

C) Le service social : une expérience et des compétences solides

- Le cœur de l'intervention jeunes de l'Etage

Le service social constitue la spécificité de l'Etage. C'est grâce à ce service que l'Etage est devenu le lieu d'accueil et d'accompagnement principal des jeunes sans domicile fixe. En proposant une intervention dédiée à ce public, alors qu'aucun dispositif ne le prévoyait sous cette forme, ce service a développé une légitimité et une compétence spécifique qui

n'existent nulle part ailleurs sur le département. Les acteurs sociaux ont pris l'habitude d'orienter directement à l'Etage lorsqu'ils rencontrent une situation de jeune en rupture sociale. De la même manière qu'avec certains publics, comme par exemple les femmes victimes de violences conjugales, la création et le maintien de ce service dans le temps ont permis la reconnaissance de la spécificité de ce public.

Avec le restaurant social, c'est le service le plus ancien de l'association. Il porte une part importante de l'identité de l'association.

- Une souplesse de fonctionnement adaptée à sa mission

Le fonctionnement de ce service se caractérise par quatre éléments :

- Un accueil inconditionnel (hormis l'âge et l'absence de logement personnel).
- Absence d'objectifs et de temps d'accompagnement prédéterminés.
- Sollicitation du service à la demande du jeune sans obligation de régularité.
- Référent unique au sein du service.

N'étant pas directement lié à de l'hébergement, de la formation ou de l'emploi, ce service offre un cadre d'expression extérieure, neutre, où la personne n'est pas tenue par un rapport de contrepartie. En outre, ce service est d'un accès simple et rapide, ce qui répond aux besoins d'urgence et à la situation de début de parcours de ce public.

- Une équipe qualifiée, expérimentée, compétente et engagée

Les cinq travailleurs sociaux qui composent cette équipe sont tous diplômés (ES ou ASS) depuis au minimum 5 ans. Trois d'entre eux ont déjà travaillé dans d'autres institutions avant d'intégrer ce service. Leur capacité à s'organiser rapidement pour garantir la continuité de l'accueil (aucune permanence annulée du fait d'absence d'un collègue sur les 3 dernières années) démontre leur maturité professionnelle et une solidarité d'équipe. Les réunions d'équipe que j'ai animées durant cette dernière année se déroulent dans un climat apaisé, constructif, où les études de situation mobilisent l'ensemble des travailleurs sociaux. La dynamique de projet de service génère des interrogations pertinentes mais pas de résistance, au contraire.

- Une fonction unique, et indispensable à l'ensemble des autres dispositifs dédiés

Avec le développement des dispositifs dédiés aux jeunes (Garantie Jeunes, Pass'Accompagnement, Epide, Ateliers de la seconde chance, CIVIS...), le besoin en diagnostic et orientations adaptées des partenaires est grandissant. Or, cet élément est rarement pris en compte dans l'élaboration de ces dispositifs. Si le public est à chaque fois clairement déterminé, les modalités d'orientation sont souvent très larges. Il est attendu des services plus généralistes (missions locales ou polyvalence de secteur notamment) qu'ils effectuent ce travail de diagnostic et d'orientation. Or, le public jeune en

rupture sociale sollicite peu ces services. En étant le premier instructeur de dossiers SIAO, FAJ, Garantie Jeunes, le service social permet la montée en charge des dispositifs en direction des jeunes les plus précarisés.

D) Le service social : un encadrement insuffisant qui limite ses capacités d'amélioration

- Absence de visibilité institutionnelle

Le service social de l'Etage est tellement intégré dans l'histoire et les missions de l'association qu'il se confond avec elles. Ainsi, les partenaires opérationnels orientent « à l'Etage » sans connaître réellement l'existence de ce service. S'ils savent qu'il existe une domiciliation postale, un accueil de jour et un restaurant social, rares sont ceux qui identifient le service social comme une intervention à part entière. Comme il n'y a pas besoin d'adresser de candidatures pour ce service, contrairement au Pass'Accompagnement ou pour le CHRS par exemple, il n'y a pas non plus de passage de relais.

Il en va de même pour les autorités de contrôle qui, ne finançant pas la mission globale de ce service mais certaines de ses interventions, ne sont pas associées ni aux constats généraux portés par ce service, ni à ses réflexions prospectives.

Il s'est ainsi développé une dissociation grandissante entre un fonctionnement et une représentation interne d'un service organisé d'un côté, et de l'autre, une absence de visibilité externe de ce service.

- Morcellement budgétaire

L'absence de prise en compte du fonctionnement et des missions globales de ce service pénalise la cohérence de l'intervention et la capacité de projection à plus de 3 ans. Le financement du service social est actuellement lié aux appels à projets du territoire concernant des actions spécifiques en direction du public jeune. Cette configuration génère une fragilité importante pour le service car elle peut être source d'instabilité tant dans les objectifs que le fonctionnement et les moyens de ce service.

- Des outils supports inexistants

Il résulte de ces deux premiers points de faiblesse, une absence d'outils supports encadrant le fonctionnement de ce service.

En interne, aucun projet de service ne définit clairement les objectifs du service, ses modalités d'organisation, d'évaluation et de fonctionnement. Cette absence de projet est en contradiction avec le repère 4 des recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements

et Services Médico-sociaux (ANESM) concernant la bientraitance, à savoir « Le soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance »⁴⁵.

Par ailleurs, le logiciel informatique du service est inadapté à son fonctionnement. Ce logiciel s'est construit au fur et à mesure des actions spécifiques, dans une optique d'évaluation de chacune d'entre elles. Certaines actions et partenariats disparus sont encore présents dans ce logiciel, et son arborescence n'est pas construite en fonction du fonctionnement global du service. C'est évidemment un obstacle à la qualité de travail, tant des professionnels de terrain que des encadrants de ce service qui ne disposent pas d'un outil de pilotage efficient.

Concernant l'externe, aucune convention de partenariat ne vient préciser les modalités de travail avec les acteurs proches du service social. L'absence de telles conventions fait peser sur les professionnels une responsabilité importante dans l'opérationnalité des articulations inter-service. Des conventions de partenariat permettraient d'établir des temps de bilan et d'amélioration de fonctionnement avec les partenaires.

En interne, j'ai constaté aussi que les liens avec l'Accueil de jour étaient insuffisamment réfléchis. Il en résulte soit des doublons dans les interventions (deux accueils, deux diagnostics, deux accompagnements), soit des absences d'intervention sur des situations problématiques, chacune des deux équipes pensant que cela relève du champ de compétence de l'autre.

2.3.2 Un environnement complexe qui nécessite une clarification des liens

- A) Des politiques publiques nationales favorables et la nécessité d'une reconfiguration territoriale
 - L'accueil inconditionnel et le référent de parcours : des préconisations majeures des politiques publiques

En maintenant un fonctionnement global du service social détaché de la mise en place d'actions spécifiques, l'Etage a développé un accueil inconditionnel de proximité, a favorisé le décloisonnement des pratiques autour de l'accompagnement des jeunes et a jeté les bases d'une fonction de référent de parcours. Ces trois éléments sont appelés par les pouvoirs publics à se développer pour toutes les personnes accompagnées, et a fortiori pour les jeunes.

Ainsi, le Plan d'action en faveur du travail social et du développement social⁴⁶, dans son 1^{er} axe « Faire participer les personnes et mieux les accompagner », préconise

⁴⁵ ANESM. (2008). *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre*, p. 33

l'organisation de ces premiers accueils sociaux inconditionnels de proximité et les définit de la manière suivante : « *Le premier accueil permettra de disposer le plus tôt possible d'une orientation adaptée : soit une information immédiate, soit d'une ouverture immédiate de droits, ou encore une orientation de deuxième niveau. La fonction d'accueil et d'écoute de la première demande nécessite des intervenants disponibles, formés et informés, car la qualité de la première réponse apportée au public est déterminante.*⁴⁷

Cette définition est reprise dans une circulaire du Premier ministre Manuel Valls du 18 juillet 2016 portant sur le « Renforcement de la mobilisation autour du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale aux niveaux régional et départemental ».

L'autre orientation majeure des politiques publiques en terme d'accompagnement des publics les plus précarisés concerne la fonction de référent de parcours. Là aussi, le Plan d'action en faveur du travail social et du développement social donne une définition dans laquelle se retrouve le fonctionnement du service social de l'Etat : « *Le premier accueil doit permettre à toute personne d'avoir accès à une première orientation appropriée. Dans certains cas, il pourra s'agir d'une orientation vers un dispositif ponctuel ou d'une ouverture de droits. Dans d'autres cas, il sera utile de proposer un accompagnement global, afin que soit mise en place une coordination durable entre divers dispositifs. Tel est l'enjeu de la désignation d'un référent de parcours.* »⁴⁸

- Un public prioritaire des politiques publiques : les jeunes sortants de l'ASE

Enfin, en ce qui concerne le public jeune en rupture sociale, et spécifiquement celui sortant de prise en charge ASE, il fait l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics, et notamment de la Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL). Ainsi il est noté dans la lettre de mission (annexe 13) de la précédente ministre du Logement, Sylvia Pinel, que Sylvain Mathieu, actuel Délégué Interministériel, devra porter « *une attention particulière à la prévention des ruptures* » en soulignant la prise en compte du public des « *jeunes sortant d'une prise en charge ASE ou PJJ* ». Il est ensuite mentionné la nécessaire articulation de l'ensemble des dispositifs jeunes à travers une coordination de nombreux ministères.

- 2017 : des enjeux forts en matière d'action sociale pour l'Etat et les collectivités territoriales

⁴⁶ Etats Généraux du Travail Social. (2015). *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social*. Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, Secrétariat chargé des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion, Paris

⁴⁷ *op.cit.* Etats Généraux du Travail Social, p. 14

⁴⁸ *op.cit.* Etats Généraux du Travail Social, p. 15

Comme je l'ai indiqué dans la première partie de ce mémoire, le département du Bas-Rhin connaît actuellement de profondes évolutions en matière de pilotage des politiques publiques. Il y a tout d'abord la réforme territoriale en cours qui verra une partie des compétences du CD transférée à l'Eurométropole et la Ville de Strasbourg. Le transfert de la prévention spécialisée est d'ores et déjà un enjeu majeur de cette réforme. En vue d'anticiper la prise de compétence, l'Eurométropole prend actuellement attache avec les opérateurs. Il s'agit dès lors d'une opportunité de clarification et de projection pour l'activité du service social de l'Etage, au sein duquel intervient 1 ETP au titre de la prévention spécialisée. Un autre transfert de compétence est celui de la gestion et l'animation du FAJ. En effet, là aussi, il s'agit d'un poste financé pour le service social. Actuellement le CD prévoit de conserver la responsabilité, mais il demande aussi une actualisation du projet lié à ce poste et serait tout à fait ouvert au financement d'une action globale en direction des jeunes comme l'indique le compte-rendu d'une réunion du 15/03/2016 autour de cette question (annexe 14) : « *Les évolutions liées au contexte sont l'occasion de redéfinir le contour de ce financement et de réfléchir collectivement à la redéfinition de ces postes et à la forme de ces accompagnements spécifiques.*

But : sortir d'une logique de silo ; permettre une meilleure articulation des dispositifs mobilisables pour le public jeune. »

Enfin, la suppression totale des crédits dédiés à l'hébergement d'urgence du Conseil Départemental⁴⁹, soit 640 000€, participe de ce contexte territorial de redéfinition des champs d'intervention et d'articulation entre les acteurs du secteur social. Pour l'Etage, il s'agit d'une diminution de financement à hauteur de 27 000€ qui était affectée au service social. Suite à cette décision, une réunion présidée par le Secrétaire Général de la Préfecture du Bas-Rhin, associant les collectivités territoriales et les acteurs de l'AHI, fut organisée afin de mesurer les impacts de cette suppression. Là encore, la réunion s'est clôturée sur un appel à une réorganisation territoriale des services et interventions en vue d'améliorer leur efficacité, comme l'indique le compte-rendu de réunion effectuée par la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (FNARS) (annexe 15) : « *Après nous avoir rappelé le nombre de places d'hébergement dans le département, il (M. le Secrétaire Général de la Préfecture) est revenu sur les contraintes budgétaires rencontrées par les collectivités et l'Etat.*

⁴⁹ REY-LEFEBVRE, I. (2016, Février 2). Le département du Bas-Rhin coupe les crédits destinés à l'hébergement d'urgence. *Le Monde*. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/02/08/le-departement-du-bas-rhin-coupe-les-credits-destines-a-l-hebergement-d-urgence_4861558_3224.html

Il a proposé les pistes de réflexion suivantes à réaliser avec les associations :

- *Effectuer une ingénierie budgétaire : quelles peuvent être les autres ressources mobilisables ?*
- *Rechercher l'efficience dans les structures (mutualisation de fonctions et fonctionnement)*
- *Reconfigurer les organisations »*

B) Des difficultés économiques qui menacent les innovations et le partenariat

- La contraction des finances publiques

Bien évidemment, le contexte de contraction des finances publiques représente une menace pour l'Etage. Cela l'est d'autant plus pour le service social en raison de sa construction budgétaire constituée en grande partie de petites subventions annuelles, qui sont souvent les premières à être supprimées lorsque le financeur doit faire des économies. Si le retrait du Conseil Départemental à hauteur de 27 000€ peut être absorbé par l'Etage, il convient d'interpréter cet événement comme un signe inquiétant pour l'avenir du service social, surtout si l'association ne s'inscrit pas rapidement dans les échanges autour de la reconfiguration des organisations et de la recherche de l'efficience.

- Un accroissement de la concurrence associative sur ce public

Pendant ses 20 premières années d'existence, l'Etage a participé au développement de nombreux partenaires afin de faire une place aux jeunes dans les dispositifs généralistes, notamment ceux liés à l'hébergement (création de l'association GALA et membre de son conseil d'administration, ou encore de l'Association d'Accueil et d'Hébergement des Jeunes). Avec une nouvelle politique de croissance depuis les années 2000, plus tournée vers l'interne et marquée par la diversification des publics, les relations avec les partenaires associatifs ont sensiblement évolué vers une tendance concurrentielle. En s'ouvrant à de nouveaux publics, l'Etage s'est positionnée sur des champs d'intervention précédemment occupés par d'autres associations, ce qui peut compliquer les relations partenariales. Cela s'est concrétisé par des réponses concurrentes à des appels à projet et un désinvestissement progressif de certains conseils d'administration d'associations partenaires. De manière plus globale, les récentes liquidations d'associations sur le département du Bas-Rhin (Regain⁵⁰, Arpomt, Accord⁵¹) sont des événements qui incitent chacun à consolider sa structure afin d'éviter de connaître le même sort.

⁵⁰ France 3 Alsace. (2016, Juillet 12). *L'association Regain, privée de subvention, est menacée de liquidation*. Consulté le Juillet 16, 2016, sur : <http://france3-regions.francetvinfo.fr/alsace/l-association-regain-privée-de-subvention-est-menacée-de-liquidation-1046609.html>

Avec la montée en puissance de la problématique des jeunes en rupture sociale, l'incitation des pouvoirs publics à faire évoluer les pratiques professionnelles, les opportunités pour les associations de se positionner sur ce public se multiplient. Sans un positionnement clair et lisible de l'association sur ce sujet, le risque de voir se développer des prestations proches et non complémentaires à celle de l'Etage est très important.

2.3.3 Ouvrir le service social pour améliorer son action auprès des jeunes

A) Synthèse du SWOT

Le tableau en annexe 16 permet d'avoir une synthèse du diagnostic stratégique sur la situation de l'Etage en général et en particulier au regard de son intervention auprès des jeunes en rupture sociale. Au regard de ce tableau et des éléments précisés ci-dessus, je dirais que la problématique principale de l'intervention de l'Etage auprès des jeunes en rupture sociale réside dans son manque d'ouverture sur son environnement, et ce à différents niveaux :

- Environnement légal (outils de la loi 2002-02)
- Environnement partenarial (acteurs de terrain)
- Environnement politique et gestionnaire (décideurs et autorités de contrôle)

J'analyse cette situation comme le résultat de l'addition de deux éléments contextuels. Le premier concerne l'absence de prise en compte par les pouvoirs publics durant des années de la nécessité d'un accueil et d'un accompagnement global des jeunes hors des dispositifs. Comme l'indique Brigitte Bourguignon dans son Rapport issu des Etats Généraux du Travail social⁵² : « *Sous la pression des mutations de la société, les politiques sociales se sont trouvées emportées par une vague de nouveaux dispositifs, de programmes et de prestations, selon une logique d'empilement, de ciblage et de technicisation croissante des interventions.* ». Dans cette « vague de nouveaux dispositifs », l'Etage a maintenu, presque sous les radars des institutions, un service d'accueil et d'orientation inconditionnel, en s'appuyant sur la multiplicité des dispositifs jeunes. Si cette dynamique fut, et est toujours, d'une utilité sociale évidente, la méthodologie empruntée ne va pas sans poser de problèmes. En effet, le manque de

⁵¹ France 3 Alsace. (2015, Janvier 30). *Liquidation de l'association d'aide aux victimes Accord*. Consulté le Juillet 16, 2016, sur : <http://france3-regions.francetvinfo.fr/alsace/2015/01/30/liquidation-de-l-association-d-aide-aux-victimes-accord-644649.html>

⁵² BOURGUIGNON, B. (2015). *Reconnaître et valoriser le travail social*. Mission de concertation relative aux Etats Généraux du Travail Social, p.7.

pilotage partagé de ce service interdit les projections à moyen terme et limite certaines évolutions.

Le deuxième élément explicatif est à la fois ce qui a permis à ce service d'exister et celui qui aujourd'hui menace sa pérennisation. Il s'agit d'une certaine vision de l'environnement par la précédente direction, à savoir une importante défiance à l'égard des réglementations et préconisations extérieures, qu'elles soient professionnelles, législatives ou politiques. Cette vision se retrouve entre les lignes du projet associatif à travers le principe d'action n°3 à savoir le « *pragmatisme exigeant* » : « *Une réponse adaptée repose sur un capital d'expériences individuelles et collectives partagées plutôt que sur un a priori théorique ou idéologique et génère un savoir-faire commun en constante élaboration. Il s'agit de tirer profit de tous les moyens disponibles afin d'élaborer des réponses concrètes capables d'apporter une amélioration, même minime ou provisoire, à la situation des personnes en difficulté.* ».

Ce passage marque à mon sens une opposition entre l'action de l'Etage (capital d'expériences individuelles et collectives) et les « *a priori théoriques ou idéologiques* » qui seraient extérieurs à l'association. La deuxième phrase tend à résumer l'environnement de l'association à une réserve de moyens dont il faudrait « *tirer profit* » en faveur du public de l'association.

Ainsi, ce ne sont ni la nature de l'offre, ni la compétence des agents, ou encore les moyens qu'ils ont pour mener à bien leur mission, qui sont intrinsèquement problématiques mais bien le rapport insuffisamment construit de ce service avec l'ensemble des ressources du territoire. Or, si cette question n'est pas traitée, cela pourrait avoir des conséquences sur l'ensemble des qualités précédemment citées.

Avant de détailler comment une stratégie d'ouverture de ce service et de l'association pourrait améliorer l'accompagnement des jeunes en rupture sur le territoire, je vais présenter synthétiquement les enjeux d'une stratégie réussie et les risques d'un statu quo ou d'un plan d'action mal maîtrisé.

B) Les enjeux du changement

○ Pour le public

Je cible deux types d'amélioration du service rendu aux jeunes accueillis. Tout d'abord, il s'agit de mieux prendre en compte les différentes étapes qui jalonnent le parcours d'insertion des jeunes en situation de rupture sociale. En rapprochant le service social des

autres acteurs rencontrant ce public, je vise une cohérence et une personnalisation accrues des interventions conjointes.

L'autre amélioration visée est celle de l'amélioration de l'accès aux droits des usagers à travers l'intégration par le service des outils déclinés dans la loi 2002-02. Cela permettra d'améliorer la prise en compte de la parole des jeunes sur le service rendu, une meilleure compréhension des possibilités et limites du service (livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement...) et une clarification des droits et possibilités de recours des jeunes dans le cadre de leur accompagnement.

- Pour les professionnels du service social

En plus de leur identité professionnelle et du projet associatif, il s'agit de permettre aux professionnels de s'inscrire dans une dynamique de service. Cette identité sécurisera les salariés dans leurs rôles et fonctions et permettra l'expression de propositions et initiatives adaptées à l'intérêt collectif.

- Pour l'association l'Etage

En améliorant l'identification et la lisibilité de son service social, l'Etage donnera un nouvel élan à son identité jeunes, qui a été mise à mal par la diversification de ses activités. Un rapprochement avec les partenaires jeunes et généralistes, dans une optique plus tournée vers le travail ensemble que le passage de relais comme cela a été le cas jusqu'à aujourd'hui, donnerait à l'Etage un nouveau positionnement, plus adapté aux besoins actuels du territoire. Il s'agit pour l'Etage de prendre en compte l'évolution des politiques publiques, qui apparaissent aujourd'hui prêtes à soutenir ce type d'intervention, si l'association accepte de mettre en œuvre un encadrement plus transparent et mieux articulé de son activité.

- Pour les autorités de contrôle

Concernant les autorités de contrôle, il y a aussi un double enjeu. Le premier est celui d'une clarification de l'utilisation des subventions et ainsi d'un meilleur co-pilotage du service. En disposant de l'ensemble des informations liées au fonctionnement et compte-rendu d'activités du service social, chaque autorité de contrôle (Etat, CD, Eurométropole et Ville de Strasbourg), bénéficiera d'une meilleure information et ainsi de leviers supplémentaires pour organiser l'intervention territoriale auprès de ce public.

L'autre enjeu est celui de la mise en place d'un point de rencontre entre les différentes autorités sur la question des jeunes. En effet, le service social de l'Etage doit être une opportunité de lien entre les pilotes de l'action sociale sur la question des jeunes.

C) Les risques du statu-quo ou d'une stratégie mal maîtrisée

o Le statu-quo

Un maintien du fonctionnement actuel du service social de l'Etage est porteur de deux risques majeurs. Le premier est celui de l'absence de démarche continue de la qualité. Sans projet de service, sans indicateur d'évaluation spécifique, sans diagnostic partagé, il n'est pas possible d'inscrire l'équipe dans une dynamique de questionnement et de recherche d'amélioration. Le questionnement de la pratique, en vue de son changement, nécessite un cadre de réflexion et des supports objectifs d'analyse. Or, actuellement, aucun de ces documents n'existe et j'ai pu constater une tendance importante au sein de ce service à rechercher les responsabilités de certains dysfonctionnements à l'extérieur de l'équipe (partenaires, système global...) et rarement en interne, faute d'outil d'évaluation et de prise de distance avec sa propre pratique.

Le second, plus grave encore, est tout simplement celui d'une relégation progressive du service à l'exécution de tâches morcelées et inarticulées, au détriment de sa mission première. Si j'analyse l'évolution de la place de ce service dans l'offre globale de l'Etage à travers la matrice du Boston Consulting Group (BCG), je dirai qu'il est passé du produit "Stars" à celui de "Dilemme". Son niveau d'activité et le caractère inédit de son fonctionnement lui permettent de ne pas être un "Poids Mort", cependant son déficit de reconnaissance institutionnelle et d'inscription dans les dynamiques territoriales sont des freins à son adaptation à l'environnement et donc au public concerné par son action. Le poids financier de ce service est devenu minoritaire au sein de l'association et il existe un risque de négligence institutionnelle si un nouvel élan n'est pas rapidement donné.

o Une stratégie mal maîtrisée

La stratégie affichée vise à inscrire plus profondément l'Etage et son service social dans :

- Son environnement territorial
- Son environnement législatif
- Son environnement économique

Cette triple inscription nécessitera de rentrer dans différents cadres qui ont été évités ou contournés jusqu'ici. Je serai particulièrement vigilant sur le fait de ne pas enfermer la pratique professionnelle du service dans ces cadres, mais au contraire de les utiliser à des fins d'expression. La maîtrise de la tension entre innovation et institutionnalisation sera vraisemblablement la condition première de réussite du plan d'action. En effet, l'Etage porte depuis sa création le souci de maintenir une organisation souple et réactive. Cette souplesse ne s'accorde pas forcément, naturellement et immédiatement avec des outils et organisations basés sur l'écrit, la planification à moyen terme, la recherche du

partenariat le plus large possible, l'inscription dans des schémas territoriaux. Pour que ces outils soient réellement au service d'une pratique, et pas uniquement d'un contrôle ou d'une organisation, le plan d'action devra intégrer une méthodologie participative. Ce mode d'accompagnement du changement est certes plus chronophage, mais la situation-problème ne relevant pas d'une crise, il est envisageable de déployer un dispositif de conduite du changement s'étalant sur une période de 12 à 18 mois.

3 Un service social organisé autour de la prévention des ruptures et le co-accompagnement

3.1 Finalités et stratégie générale du projet

3.1.1 Un nouveau projet de service : prévenir les ruptures de relation et favoriser l'expérimentation

Depuis sa création, le service social de l'Etage s'inscrit dans une mission d'accompagnement global des jeunes en situation de rupture sociale. Or, ce public se retrouve face à de nombreux interlocuteurs durant son parcours d'insertion se présentant avec la même mission mais avec des moyens différents. Afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'intervention du service social dans ce parcours du jeune, je distingue deux axes d'amélioration qui devront compléter son offre actuelle de service.

- La prévention des ruptures de parcours

Le service social doit avoir une action forte en ce qui concerne la prévention des ruptures d'accompagnement. Actuellement, le bouche-à-oreille entre jeunes en difficulté est le premier déclencheur d'un contact avec le service social. Cela signifie que les mineurs pris en charge par l'ASE ne sont pas orientés vers l'Etage, ou informés de son existence, par des professionnels du secteur. J'en conclus que le temps de cette information est très variable et peut être long. Diminuer ce temps entre la rupture et la sollicitation du service social éviterait des dégradations de situation. Une information de qualité en amont de la fin de prise en charge liée au passage à la majorité améliorerait le relais effectué par l'Etage.

En ce qui concerne la prévention des ruptures d'hébergement / logement, le service social ne peut avoir qu'une action limitée puisqu'il n'assure pas directement cette prestation. En revanche, l'information donnée, tant aux professionnels qu'aux jeunes, sur le fonctionnement et l'actualité de secteur AHI, permettra une déconstruction de nombreuses représentations et des positionnements éclairés des jeunes concernés. En outre, le service social pourra informer le SIAO 67 des situations préoccupantes à venir en vue d'éventuellement travailler des passages de relais.

Ainsi, une prévention des ruptures passe par une articulation plus forte avec les services et institutions confrontés à des jeunes qui risquent de se retrouver en situation d'urgence sociale. De ce fait, le service social ne se limitera pas à attendre que ces jeunes se

présentent aux permanences, mais ira à leur rencontre et celle des acteurs confrontés à l'éventuelle rupture.

- Favoriser les expérimentations

Le deuxième axe doit améliorer la prise en compte de la nécessité pour les jeunes d'expérimenter, en lui présentant les dispositifs d'hébergement, d'accompagnement, d'insertion professionnelle, comme des tentatives et non des tremplins uniques vers l'autonomie. De cette approche découle une pratique professionnelle nouvelle pour le service social, celle du co-accompagnement avec les dispositifs sollicités. L'entrée dans un dispositif devra être appréhendée comme un essai, et non une chance unique, durant lequel le jeune doit pouvoir continuer à être soutenu par le service social.

L'accompagnement mis en œuvre au sein des dispositifs suivra ses objectifs déterminés (trouver un logement, un emploi, gérer un budget...), dans le temps qui lui est imparti, avec le respect des engagements mutuels. En parallèle de cette intervention sociale, avec des points de rencontre, le service social maintiendra une proposition d'accompagnement pour soutenir le jeune dans sa démarche. Ce soutien passera par des aides que le dispositif ne peut fournir en raison de son champ d'intervention limité, et des entretiens-bilans sur l'évolution du jeune dans le dispositif. Si cette évolution s'avère négative, le travailleur social de l'Etage gardera une posture de neutralité bienveillante afin de ne pas ajouter à l'échec du dispositif, celui de la blessure narcissique qui suivra la fin de prise en charge.

3.1.2 Une ouverture de l'association sur son environnement à travers de nouvelles formes de coopérations

L'intervention auprès des jeunes en rupture sociale nécessite une synergie des nombreux acteurs concernés par ce public. Cette synergie passe par une adaptation des fonctionnements de chacun afin de gagner en cohérence d'intervention. L'Etage, de par sa centralité sur cette problématique, doit s'assurer de sa bonne articulation aux besoins du public mais aussi aux fonctionnements et problématiques des autres acteurs. L'absence actuelle de formalisation de nombreux partenariats opérationnels et l'insuffisance de liens avec les services départementaux de l'ASE m'amènent à développer une nouvelle politique partenariale de l'association. Cette politique s'adressera à deux acteurs : les partenaires de terrain et les autorités de contrôle.

Concernant les partenaires de terrain, il s'agira de déterminer leurs ressources et besoins en matière de suivi de jeunes proches de la majorité, puis de les décliner à travers des objectifs de mutualisations avec le service social de l'Etage au sein de conventions de partenariat.

Le travail avec les autorités de contrôle consistera à créer un cadre de pilotage global de l'intervention jeunes de l'Etage, grâce à la mise en place d'une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens multi-financeurs qui dépasse le cadre des financements actuels d'actions spécifiques. Comme le préconise Jean-Pierre Hardy, une « *approche décloisonnée du financement des établissements et services médico-sociaux vise à rendre de la lisibilité et de la visibilité tant au secteur gestionnaire qu'aux pouvoirs publics, au profit d'une approche globale et pluriannuelle, plus stratégique et efficiente* »⁵³.

Grâce à l'articulation de ces trois axes stratégiques (projet de service, management/RH, partenariat), schématisée dans le graphique ci-dessous, je vise une adaptation et amélioration conséquente du service social de l'Etage qui participeront d'une meilleure cohérence de parcours des jeunes en situation de rupture sociale.

3.1.3 Un management et une gestion des ressources humaines adaptés à l'évolution de l'association

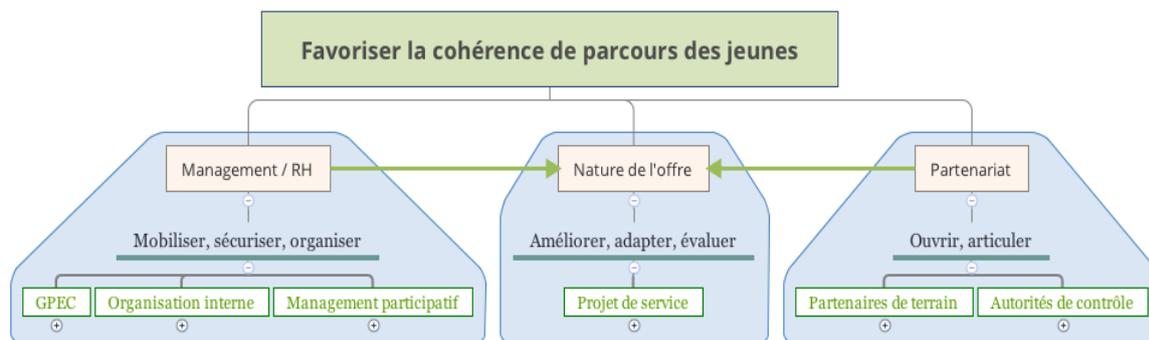
La conduite de ce changement nécessite une gestion des ressources humaines adaptée au projet. De manière globale, je vais inscrire l'association dans une nouvelle dynamique de gestion du personnel. L'éloignement progressif entre le centre opérationnel et le sommet stratégique, liée à l'accroissement de l'association, implique de nouvelles formes de communication et d'organisation interne. Ma conduite des Ressources Humaines doit répondre à trois objectifs : mobiliser, sécuriser et organiser les équipes. Mon action portera sur trois chantiers prioritaires :

- La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences partagée et transparente.
- Un nouveau fonctionnement interne qui privilégie l'entrée « public » et est en capacité de s'adapter aux évolutions futures, à travers notamment la création d'un Pôle Jeunes au sein de l'association.
- Un management participatif qui distingue la gestion quotidienne de l'activité et le mode projet.

Ces objectifs généraux intégreront les orientations du nouveau projet de service à travers la mise en œuvre d'outils adaptés.

⁵³ HARDY, J.-P. (2010, janvier). La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique. *Vie sociale*, pp. 43-57.

Figure 3 : Organigramme des tâches global du projet



3.2 L'adaptation et l'amélioration du service social

Le projet de service « définit les objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement »⁵⁴ de chaque établissement ou service social ou médico-social. C'est donc un outil particulièrement adapté aux objectifs d'amélioration, d'adaptation et d'évaluation que j'ai fixés au service social. En tant que responsable de la conduite de ce projet, je détermine l'architecture, les cibles et la méthodologie d'élaboration de ce futur projet. Dans un premier temps, je vais détailler les objectifs généraux et opérationnels du projet de service ainsi que son dispositif d'évaluation.

3.2.1 Prévenir les ruptures de parcours

Une démarche de prévention des ruptures nécessite d'aller au-devant des publics à risque. Au sein de ces publics, je détermine deux catégories de risques de rupture : celles liées au passage à la majorité et celles qui surviennent durant le parcours d'insertion du jeune majeur.

- La préparation à la majorité

Pour les ruptures liées à la majorité, je concentrerai l'action du service en direction des dispositifs relevant de l'ASE et de la polyvalence de secteur.

Pour les jeunes qui s'apprêtent à sortir d'un dispositif de protection de l'enfance, le service social proposera des informations collectives au sein de leur établissement d'accueil. Un travailleur social du service présentera :

- Le secteur de l'AHJ

⁵⁴ Code de l'Action Sociale et Familiale, article L311-8

- L'ensemble des interventions jeunes de l'Etage
- Les missions du service social et la fonction de référent de parcours

Cette présentation devra être dynamique et interactive, en s'appuyant notamment sur un questionnaire introductif portant sur les représentations et connaissances des participants concernant leur rapport à la majorité, à l'accès au logement et à l'emploi, et leurs connaissances en matière d'aide en situation d'urgence sociale. Je souhaite aussi qu'une partie de cette intervention soit effectuée par des jeunes déjà accompagnés par l'Etage. Je m'inspire en cela du modèle des pairs-aidants qui « *repose sur l'idée que les jeunes en difficulté sont plus sensibles et réceptifs à l'aide venant de quelqu'un de leur âge, partageant les mêmes valeurs et ayant les mêmes référents, qu'à l'aide venant d'un adulte.* »⁵⁵. De nombreux jeunes participent à des actions collectives de l'Etage et ont développé des capacités de communication en groupe. Partager leurs expériences participera à la fois à leur valorisation et à une meilleure transmission du message.

Ces informations collectives seront l'occasion de rencontres entre professionnels pour échanger sur les situations individuelles et l'actualité des différents secteurs (nouveaux dispositifs, changements de fonctionnement...). Le rythme de ces informations collectives et la sélection des participants s'effectueront avec les responsables d'établissements.

Il sera aussi possible pour les jeunes de prendre contact avec l'association en vue d'effectuer un entretien individuel après cette présentation. Cet entretien sera l'occasion de nouer un premier contact, de répondre à des interrogations personnelles sur la situation post-majorité.

Enfin, des visites de l'association seront proposées aux différents établissements à travers des invitations collectives (professionnels et jeunes) à un repas au sein du restaurant social.

Le Bas-Rhin compte 18 MECS accueillant des jeunes jusqu'à 18 ans. Chacun de ces établissements aura un professionnel du service social comme interlocuteur privilégié et intervenant pour les informations collectives. Cela fait donc entre trois et quatre établissements par travailleur social. Avec un rythme d'intervention trimestriel, cela signifie que chaque travailleur social du service devra effectuer une information collective par mois.

L'action en direction de la polyvalence de secteur se concentrera sur les équipes professionnelles. L'objectif est de faciliter l'intervention du service social de l'Etage

⁵⁵ LABERGE, D., & ROY, S. (1996). Les jeunes de la rue et l'intervention : quelques repères théoriques. *Cahiers de recherche sociologique*, pp. 127-152.

lorsque le secteur a connaissance d'une famille où des difficultés entre parents et enfant majeur, ou proche de l'être, risquent d'aboutir à une décohabitation conflictuelle et non préparée. Ces équipes connaissant un turn-over important, des interventions régulières seront effectuées au sein des réunions de secteur afin de présenter le service et son fonctionnement. Grâce à cette information, les services sociaux de secteur orienteront plus facilement vers le service social les jeunes concernés. Par ailleurs, les unités territoriales étant sollicités en très grande majorité par les parents, un travail concerté avec l'association permettra d'accompagner l'ensemble de la famille, afin de d'apaiser le conflit ou de gérer au mieux la décohabitation.

- La préparation à la sortie d'un dispositif spécifique d'accompagnement de jeunes majeurs

L'intervention au sein des dispositifs dédiés aux jeunes en grande difficulté vise les jeunes ayant déjà connu une ou plusieurs ruptures au moment de leur majorité. Il s'agira là aussi de donner de l'information concernant l'association l'Etage, le service social et le référent de parcours. L'accent sera porté sur l'échange d'expériences entre les participants afin de mettre en relief les parcours de chacun, leurs différences et leurs similitudes. Le rythme des rencontres sera déterminé en fonction des dispositifs et de leur projet pédagogiques (à l'entrée / sortie du dispositif, intégration dans un module de formation...).

Pour chacun des dispositifs ciblés, un travailleur social du service sera chargé de l'animation des informations collectives et d'être l'interlocuteur privilégié des professionnels de ces dispositifs. Ce professionnel n'assurera pas forcément l'accompagnement individuel des sortants du dispositif assigné, l'équilibrage du volume de travail étant prioritaire, mais se chargera d'organiser un éventuel passage de relais.

J'ai ciblé trois dispositifs pour la mise en place de cette action :

- Garantie Jeunes
- Epide
- Ecole de la deuxième chance

En plus de l'apport d'informations en direction des jeunes, ce dispositif général vise une amélioration de l'information pour les acteurs. En ce qui concerne l'Etage, les professionnels amélioreront leur degré de connaissance globale du public et des dispositifs partenaires, et pour ces derniers, ils seront informés de l'évolution du secteur AHI et de l'environnement des jeunes en cas de sortie dite négative.

De la même manière que pour la polyvalence de secteur, j'ai aussi déterminé des services d'accompagnement globaux, hors dispositifs, avec lesquels de régulières réunions d'information et de suivis seront organisées :

- Le SPIP

- La PJJ
- Le service social des Hôpitaux Universitaire de Strasbourg (HUS)
- Le service social du Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires

Je proposerai aux responsables de ces services des rencontres à minima annuelles afin de garantir l'actualisation de l'information, et sa transmission aux nouveaux professionnels. Cependant, en fonction des besoins et fonctionnement de chacun de ces services, il sera possible d'adapter les modalités d'organisation.

3.2.2 Favoriser les expérimentations

Le deuxième axe d'amélioration du service social concerne le soutien à l'expérimentation. Actuellement, le service social établit un diagnostic social et tente de préparer au mieux les jeunes à intégrer un dispositif d'accompagnement spécifique. Afin d'éviter des orientations dites inadaptées et mettre ainsi le jeune, et le dispositif, en situation d'échec, le service social limite les tentatives jugées trop risquées, ce qui diminue les expérimentations. Désormais, lorsqu'un jeune accompagné par le service social accédera à un dispositif, le service social s'inscrira dans une dynamique de co-accompagnement. Ce co-accompagnement se concrétisera par quatre nouveaux engagements du service social :

- Accompagner le jeune lors de son entrée dans le dispositif afin d'effectuer un passage de relais avec le nouvel intervenant
- Programmer des réunions bilans avec le jeune et l'intervenant afin de se maintenir informé de l'évolution de la situation
- Se mettre en disponibilité du jeune et de l'intervenant en cas de difficultés durant le temps de la prise en charge
- Chercher avec l'intervenant et le jeune une solution de sortie de dispositif si nécessaire.

De cette manière, l'intervention du service social diminuera les risques d'échec, rassurera les dispositifs d'accueil, et intégrera les apprentissages liés au passage dans un dispositif dans une logique de parcours, quelle que soit la nature de la sortie.

Le co-accompagnement nécessite une répartition claire des tâches afin d'éviter des incohérences ou des doublons dans les interventions. Le travailleur social de l'Etage aura deux fonctions. La première sera celle d'être un interlocuteur tiers, garant de la continuité du parcours et du principe de non-abandon, dans la relation établie entre le dispositif et le jeunes. La deuxième consistera à s'adapter aux limites de l'intervention du dispositif afin de chercher des aides pour maintenir le jeune dans le dispositif.

Pour illustrer cette deuxième fonction, je peux évoquer l'exemple de l'Epide qui n'héberge plus depuis deux ans ses stagiaires le week-end. De ce fait, cet établissement a arrêté

d'accueillir des jeunes n'ayant pas d'hébergement fixe ou garanti le week-end alors qu'ils sont nombreux au sein du public-cible. Après avoir rencontré les responsables de l'Epide à plusieurs reprises, différents projets ont émergé : paiement de nuits d'hôtel, utilisation d'appartements témoins utilisés dans le cadre d'actions collectives, hébergement intergénérationnel... Le seul point commun entre ces différents projets était la nécessité d'un professionnel hors de l'Epide qui élaborerait le projet d'hébergement du week-end avec le jeune, en amont de la sélection à l'Epide, et qui serait garant de son fonctionnement. Cela rentrerait tout à fait dans les missions du futur service social.

3.2.3 Intégrer les outils de la loi 2002-02

Enfin, en vue de structurer les nouveaux objectifs et fonctionnement, le service social se dotera des outils de la loi 2002-02. Même si ce service ne relève pas d'un service autorisé au sens de l'article 312-1 alinéa 8 du CASF, et qu'il n'est donc pas soumis aux obligations de la loi 2002-02, j'ai le souci de l'amélioration continue et de l'évaluation de l'ensemble des services de l'association. C'est pourquoi, le projet de service déclinera l'ensemble des six autres outils de cette loi dans le fonctionnement du service social.

Le livret d'accueil présentera les missions et fonctionnements de l'association, du service et du référent de parcours. Il sera délivré lors du premier entretien et téléchargeable sur le site internet de l'association. Il comprendra aussi la charte des droits et libertés qui sera affichée dans les locaux de l'association.

En raison des caractéristiques du service social, je regrouperai le contrat de séjour, le règlement de fonctionnement, la procédure en cas de conflit (avec la liste des conciliateurs ou médiateurs) au sein d'un seul et même document. En effet, afin de préserver le caractère non-engageant de l'accompagnement, je ne souhaite pas que le jeune signe un contrat avec son référent de parcours. Ce dernier s'engage à rester son interlocuteur sans contrepartie de démarches, d'atteinte d'objectifs, ou de durée (exceptée l'âge de 25 ans).

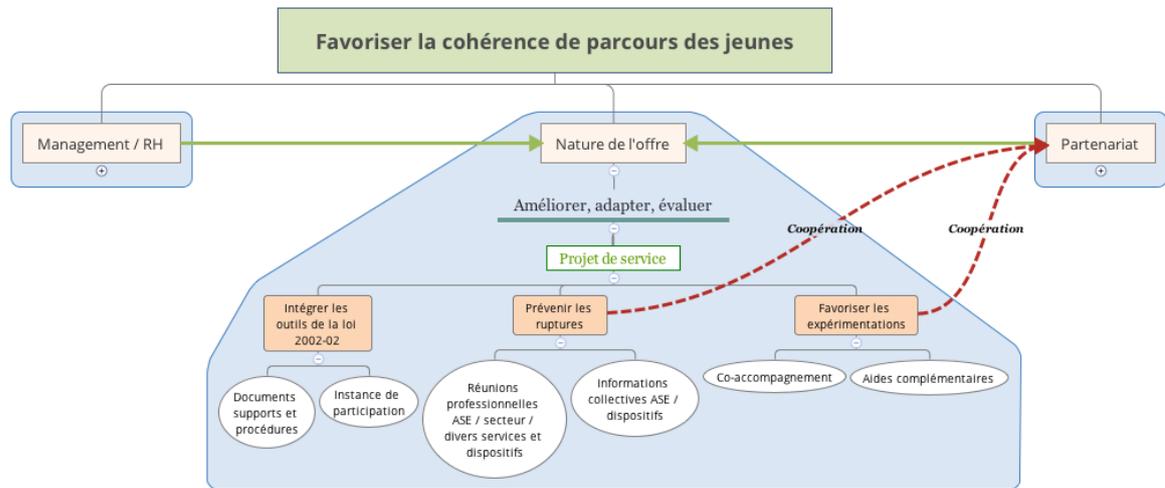
Enfin, un outil support à la participation et au recueil de l'avis des personnes accompagnées sera mis en place. Cet outil pourra prendre la forme de groupes d'expression, d'enquêtes de satisfaction ou de consultations des personnes. Il intégrera :

- Les objectifs généraux du service
- Les préconisations de l'ANESM dans le champ de la bientraitance
- Les repères déontologiques des travailleurs sociaux

Les formes détaillées de ces outils seront élaborées par le groupe technique « projet de service » dont la composition et fonctionnement sont précisés dans la partie sur la conduite du changement. A terme, un Conseil de Vie Sociale (CVS) sera créé, non pas au sein du service social, mais pour tous les jeunes accompagnés par un service du Pôle

Jeunes de l'association. Ce CVS sera impulsé par l'Accueil de jour de l'association, service prochainement rattaché au nouveau Pôle (cf. partie 3.4.2).

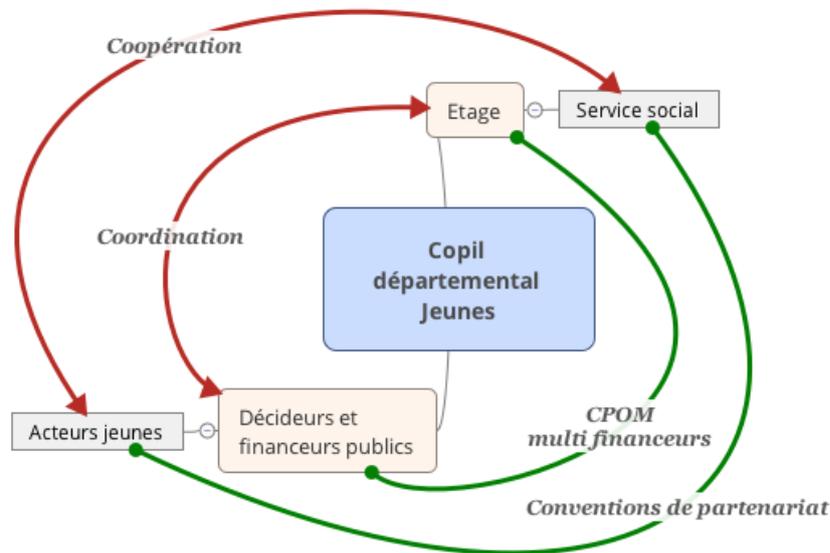
Figure 4 : Organigramme des tâches projet de service



3.3 Créer de nouveaux liens interinstitutionnels pour améliorer l'intervention globale auprès des jeunes

La nouvelle dynamique que je souhaite porter au sein du service social, s'appuie en grande partie sur un renouvellement des modalités de travail avec les partenaires de terrain. Cela nécessite l'élaboration de pratiques articulées entre les acteurs qui doivent être soutenues par les autorités de contrôle de ces derniers. Mon objectif sera d'établir deux cadres formalisés de travail en commun. Le premier sera celui de la coordination avec les autorités de contrôle, et le deuxième sera celui de la coopération avec les acteurs de terrain.

Figure 5 : Dynamique partenariale du projet



3.3.1 Un CPOM multi financeurs comme outil de gouvernance territoriale sur la question des jeunes

- Du CPOM...

L'absence de financement global du service social de l'Etage est l'une des raisons principales de son déficit d'inscription dans les dynamiques territoriales. Parvenir à l'établissement de ce financement est donc l'une des clés majeures de réussite de mon projet.

Mon objectif est de réunir les principaux financeurs actuels du service social autour d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) dont l'objet sera la mise en œuvre du service tel que décrit ci-dessus. Le CPOM cumule quatre intérêts dans cette situation :

- Simplifier et clarifier le budget de ce service.
- Intégrer la mission globale de ce service dans les préoccupations des autorités de contrôle et leur donner ainsi la possibilité de mieux la piloter.
- Associer les autorités de contrôle à la conduite de changement engagée en interne.
- Inscrire l'action du service social dans une projection pluriannuelle.

D'après le recueil des bonnes pratiques de rédaction d'un CPOM édité par le Ministère des Affaires sociales et de la Santé, il est tout à fait possible d'élaborer des CPOM multi financeurs : « *Il convient alors d'élaborer un CPOM général pour l'organisme gestionnaire à compléter par des avenants spécifiques par enveloppe.* »⁵⁶.

Afin de parvenir à une élaboration partagée de ce CPOM, je constituerai un Comité de Pilotage, que j'animerai, composé de représentants de :

- La DDCS 67 (Service Hébergement – Logement)
- Du CD 67 (Pôle Aide à la Personne et Protection de l'Enfance)
- De la Ville de Strasbourg (Direction de la solidarité et de la Santé)
- De l'ARS Grand Est (Service Santé Prévention)

J'effectuerai les premiers contacts dès le mois de novembre 2016 afin d'entamer le processus de contractualisation au mois de mars 2017. Ce processus se déroulera en quatre phases conformément au guide méthodologique établi par le ministère des Affaires sociales et de la Santé, à savoir le démarrage, le diagnostic, les propositions contractuelles, les négociations, les consultations et la signature. Le COPIL se réunira tous les deux mois et je rencontrerai individuellement chaque autorité de contrôle entre ces COPIL afin de préparer les objectifs et annexes spécifiques.

Ce processus durera 6 mois et s'appuiera en grande partie sur le travail de projet de service effectué en amont.

Concernant la partie financière, mon objectif est d'intégrer dans ce CPOM les recettes liées :

- A la quote-part de la prévention spécialisée affectée au service social (1 ETP) qui sera vraisemblablement passée sous la compétence de la Ville de Strasbourg
- A la subvention de fonctionnement de la Ville de Strasbourg
- A la subvention « Accompagnement social FAJ » (CD 67)
- A la quote-part de la subvention liée à la pérennisation du projet DIHAL (DDCS)
- A la quote-part des recettes liées aux actions santé menées par le service social dans le cadre du CPOM avec l'ARS qui prendra fin en 2017.

Je présenterai des budgets spécifiques pour chaque financeur et un budget global prévisionnel, proche de l'annexe 10/c, qui mettra en valeur la répartition analytique par financeur.

⁵⁶ Ministère des Affaires sociales et de la Santé. (s.d.). Consulté le Juillet 28, 2016, sur http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Recueil_des_bonnes_pratiques_CPOM.pdf

A la fin du processus, le CPOM permettra la mise en œuvre d'une action en direction des jeunes dont les orientations stratégiques, les objectifs qualitatifs, les indicateurs d'évaluation auront fait l'objet d'un consensus entre les principaux pilotes de l'action publique territoriale.

- ...au COPIL départemental Jeunes

Le COPIL lié à l'élaboration de ce CPOM, se maintiendra une fois ce dernier signé, à raison de rencontres semestrielles afin de devenir un COPIL départemental Jeunes. Ces rencontres seront l'occasion d'évaluer l'efficacité du projet du service social, mais aussi d'échanger entre différentes institutions sur la question des jeunes en rupture sociale. Les informations globales que je pourrai amener en tant que représentant de l'association l'Etage et la diversité des institutions présentes en feront un lieu unique d'observation départementale d'évolution de l'offre et de proposition d'ajustements. Ces réunions auront un ordre du jour type qui sera :

1. Rapport d'activité du service social, semestriel ou annuel selon la période.
2. Principales évolutions et problématiques des dispositifs et services jeunes de l'Etat.
3. Principales évolutions et problématiques des dispositifs et services jeunes du CD.
4. Principales évolutions et problématiques des dispositifs et services jeunes de la Ville.
5. Principales évolutions et problématiques des dispositifs et services jeunes de l'ARS.
6. Echanges et décisions concernant l'adaptation du service social aux nouveaux enjeux territoriaux.

De cette manière, ce COPIL deviendra une instance d'évaluation et de coordination concernant l'intervention jeunes de l'Etage, mais aussi de ressources en terme d'information et de co-construction pour les dispositifs à venir. Il permettra de limiter les effets négatifs liés au morcellement des politiques publiques et à l'éclatement des acteurs, caractéristiques de ce secteur d'intervention.

3.3.2 La formalisation des partenariats avec les acteurs de terrain

Après cette formalisation des relations entre l'Etage et les financeurs publics, j'organiserai celles entre l'association et ses partenaires de terrain. Cette relation se rapprochera de la coopération, au sens où les acteurs sont en situation d'interdépendance et en recherche de points de rencontre dans un intérêt direct de la personne. Mon objectif est d'établir des conventions partenariales spécifiques avec chacun des acteurs concernés par le public bénéficiant d'une intervention conjointe de l'Etage et du dispositif. Les choix des partenaires se fera en concertation avec le COPIL départemental Jeunes.

Ces conventions seront le résultat d'un travail d'élaboration participative auquel seront associés l'encadrement et les professionnels de terrain. Après une première étape de rencontre entre les Directions, un cycle de trois réunions d'une demi-journée sera organisé entre des représentants d'équipe afin de préciser les spécificités de la convention. Les participants et la planification de ce cycle seront déterminés par les Directions.

Les trois temps classiques de ce cycle se dérouleront de la manière suivante :

1. Réunion de présentation du dispositif partenaire au sein de ses locaux
2. Réunion de présentation de l'Etage au sein de ses locaux
3. Réunion de diagnostic partagé sur le volume et caractéristiques du besoin.

Si les deux premières réunions relèvent plus de la transmission d'informations, la dernière vise à dégager les problématiques particulières de chaque dispositif afin d'éviter la mise en place d'un dispositif de partenariat éloigné des réalités de chacun. Cette dernière réunion sera animée par les chefs de services concernés (Etage et partenaire) et s'appuiera sur la méthode de questionnement résumée par le sigle QQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Les chefs de service établiront à l'issue de cette réunion un document recensant les réponses et préconisations des professionnels de terrain pour la mise en œuvre du partenariat. Ce document sera alors repris dans une réunion associant l'encadrement et les Directions afin d'arrêter les modalités de partenariats. A l'issue de cette réunion, je rédigerai une proposition de convention que je transmettrai à la Direction concernée.

La convention précisera à chaque fois :

- Une rapide présentation des signataires
- Son objet
- Les objectifs opérationnels (nombre d'informations collectives, de visites de l'Etage, actions communes...)
- Sa durée (généralement un an)
- Les obligations des signataires
- Les responsabilités et assurances liées à chaque activité commune
- Les modalités d'évaluation du partenariat (indicateurs et rythme des rencontres bilan)
- La procédure en cas de difficultés à mettre en œuvre la convention

En préambule, les conventions reprendront le cadre légal et les schémas d'inscription de l'action, à savoir la loi Accès au Logement et un Urbanisme Rénové, la loi du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance, le plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et

pour l'inclusion sociale, le plan Priorité Jeunesse, le schéma départemental de l'enfance et de la famille, et enfin le PDALHPD.

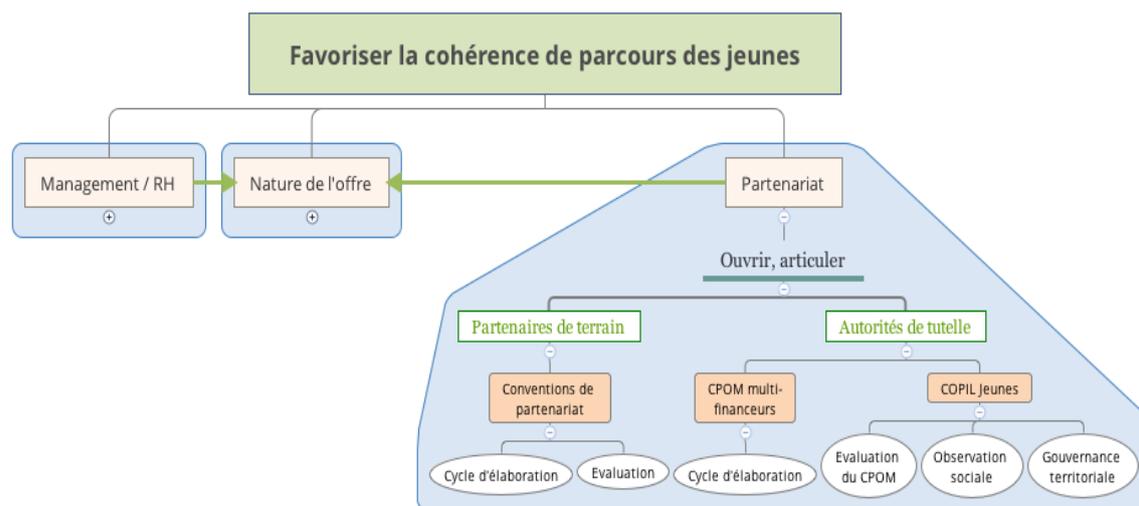
De la même manière que pour le CPOM, j'assigne deux grandes fonctions à ces conventions de partenariat. La première correspond aux avantages classiques d'une convention, à savoir pérenniser l'action en l'institutionnalisant, l'organiser en répartissant de manière claire tâches et responsabilités, et enfin la valoriser en la dotant d'un support écrit qui atteste de sa réalité et de son étendue.

L'autre fonction correspond à celle de la mise en place d'un cadre dynamique de co-construction d'une réponse la plus globale possible à une question sociale. La formalisation de cette réponse doit être l'occasion d'un échange structuré entre les signataires afin de les rendre acteurs de la nouvelle pratique qui est attendue. Mon rôle dans cette dynamique est de poser le cadre qui permettra l'expression des parties prenantes, de synthétiser les échanges afin d'en extraire les synergies possibles, de les retranscrire à travers un document qui servira de feuille de route et d'évaluation durant une période déterminée, et enfin de relancer un nouveau cycle d'action une fois cette période clôturée. Je m'inspire en cela de la méthode de gestion illustrée par la roue de Deming qui fixe quatre étapes à suivre pour améliorer la qualité dans chaque organisation : « Plan, Do, Check, Adjust »⁵⁷. De cette façon, je m'assure de l'adhésion des acteurs chargés de mettre en œuvre le dispositif et améliore le niveau d'information collectif sur l'environnement du public. Je suis conscient des difficultés qui ne manqueront pas de se poser lors du développement de ces nouvelles pratiques partenariales : conflits et résistances, comme l'ont démontré Michel Crozier et Ehrard Friedberg⁵⁸, sont inhérents à toute forme d'organisation. Il s'agira pour moi d'intégrer ces difficultés dans une analyse qui prenne en compte les zones d'incertitude de chaque acteur, les cultures professionnelles et d'entreprise, afin de chercher les meilleures articulations possibles au profit du public-cible. Mon positionnement au sein des rencontres entre Directions pour l'élaboration des conventions de partenariat ainsi qu'au COPIL Jeunes me permettra la prise de distance et la vision globale nécessaires à ce type d'analyse.

⁵⁷ Planifier, Faire, Contrôler, Ajuster.

⁵⁸ CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Editions Points.

Figure 6 : Organigramme des tâches Partenariat



3.4 Un management et une politique RH adaptée à l'évolution de l'association et à la conduite du changement

Afin de conduire ce changement au sein de l'association, je vais m'appuyer sur trois dynamiques complémentaires. La première se concentrera sur l'accompagnement des salariés dans la prise en compte des modifications de leur poste de travail à travers la mise en place d'une GPEC. Dans un second temps, j'actualiserai l'organisation générale de l'association au regard de ce nouveau projet de service, en vue de lui donner les moyens structurels de son développement. Enfin, j'exposerai ma méthode de management afin de soutenir l'ensemble de ces modifications qui ne pourront se faire de manière satisfaisante sans l'adhésion et l'engagement de la majorité des salariés concernés.

3.4.1 Une GPEC qui sécurise les salariés et développe leurs compétences

Ce projet de service aura une influence directe sur la manière dont les professionnels vont effectuer leur travail. Auparavant tournés exclusivement vers la personne accompagnée et sa demande d'urgence sociale, ils vont devoir prendre en compte de manière beaucoup plus importante leur environnement et leur dynamique de parcours. J'ai comme projet de développer une GPEC globale pour l'association (protocole d'accueil des nouveaux salariés, accès et développement de la formation continue, prévention des risques professionnels...). En ce qui concerne ce projet de service, je mettrai en œuvre deux actions spécifiques.

La première concernera la rédaction d'une fiche de poste de « référent de parcours ». Actuellement, il n'y a pas de fiche de poste pour les salariés du service social. Ils sont embauchés comme Assistant de Service Social ou Educateur Spécialisé par l'association l'Etage, sans distinction de mission ou de précision concernant le service de rattachement. Comme il n'existe aucune trame de fiche de poste au sein de l'association, je la déterminerai de la manière suivante :

- Intitulé du poste
- Rattachement au service, au pôle, et hiérarchique
- Mission générale du service, du pôle et du poste
- Activités principales du poste
- Partenaires extérieurs principaux
- Compétences clés du poste
- Domaines de connaissances du poste
- Diplôme requis
- Texte de référence
- Risques professionnels
- Passerelles professionnelles

Chacun de ces items sera complété de manière participative au sein du groupe technique GPEC (cf. partie 3.4.3).

L'autre volet important de la GPEC concernant le déploiement du projet est celui de l'adaptation et du développement de compétences. Comme je l'ai souligné dans la deuxième partie, l'Etage s'est progressivement tourné vers des embauches d'ASS au détriment des ES. Les ASS ont une approche plus généraliste des différents publics, et je souhaite que ce service gagne en expertise sur le public jeune. En outre, le nouveau projet de service implique un accroissement du travail partenarial. Ainsi, je cible deux thématiques pour la formation continue de ce service à moyen terme : le public jeune majeur en rupture sociale et le partenariat.

Dans cette optique, j'ai déjà positionné des salariés de l'équipe sur des temps courts de formation correspondant à ces sujets :

- A la journée d'étude « Permettre la jeunesse : Comment préparer les jeunes majeurs issus de l'Aide Sociale à l'Enfance à une vie autonome ? Comment favoriser leur inclusion sociale ? » organisé par le CEDIAS – CREAL à l'IRTS de Montrouge le 20 septembre 2016.
- Aux rencontres régionales du plan de lutte contre la pauvreté et l'inclusion sociale du 22 septembre 2016, et notamment aux ateliers « Comment prévenir le décrochage scolaire et accompagner les jeunes décrocheurs vers une insertion

sociale et professionnelle » et « Quels accompagnements des parcours des jeunes en difficultés » ?

- Aux rencontres « jeunes en errance » qui se dérouleront à Grenoble les 8-9-10 novembre 2016
- Aux rencontres nationales des professionnels et des élus de la Jeunesse le 13 et 14 octobre 2016 (Neuj'Pro)
- Au colloque organisé par la Fédération de l'Entraide Protestante intitulé « Travail social : la recherche du second souffle » en présence de Brigitte Bourguignon (extrait de la présentation du colloque : « *Le travail social auprès des enfants et des jeunes est parfois qualifié de : « travail impossible où tout est possible » par certains professionnels. Cette formule exprime bien le paradoxe et la difficulté de ce travail peu semblable aux autres. Aujourd'hui fragmenté entre une multitude d'acteurs et autant de mesures et dispositifs qui se superposent, l'action des travailleurs sociaux se bureaucratise rendant difficile l'accompagnement du jeune dans son parcours de vie.* »).

J'inscrirai ces deux thématiques (public jeunes et dynamiques partenariales) dans les orientations générales de la formation professionnelle transmises aux délégués du personnel pour délibération et avis avant le 10 septembre 2016, en vue de l'élaboration du plan de formation 2016-2017. Je prendrai aussi contact avec l'organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle de l'association et l'Ecole Supérieure en Travail Social (ESTES) de Strasbourg afin de leur exposer le projet de service et les besoins en matière de développement de compétences, afin de bénéficier de leurs conseils en la matière.

3.4.2 Une organisation associative tournée vers le public : la création d'un Pôle Jeunes

Actuellement, le service social est détaché des autres pôles de l'association. De plus, si je suis pour le moment en charge de coordonner ce service, ma prise de fonction en tant que directeur mettra fin à ce management direct. Il ne sera pas envisageable d'avoir un chef de service dédié uniquement à l'équipe du service social. Ainsi, tant du côté du coût de l'organisation que de son sens, il convient de revoir l'organisation de l'association. Ces pôles sont regroupés essentiellement par méthodologie d'intervention. Mon objectif est de modifier l'organigramme en privilégiant une entrée « public ». Cette organisation favorise la mutualisation de compétences en direction d'un public similaire et limite les ruptures de relation.

Je regrouperai donc au sein d'un même Pôle l'ensemble des interventions dédiées aux jeunes majeurs, à savoir :

- L'accueil de jour
- Le service social
- Le Pass'Accompagnement
- La coordination jeunes au SIAO 67

Ce pôle regroupera 13 personnes qui représentent 12 ETP. Comme pour les autres Pôles, le chef de service me proposera une organisation en terme de réunions qui alternera des regroupements de l'ensemble des salariés du Pôle et des temps spécifiques à chacun des services. L'annexe 18 présente mon projet de nouvel organigramme.

Une conséquence majeure de ce regroupement de services en terme de fonctionnement sera le transfert de la mission de permanence d'accueil du service social vers l'accueil de jour de l'association. Cette permanence ne sera plus le point de départ de l'intervention du service social mais aura vocation unique à accueillir la personne et répondre à l'urgence de sa situation par la sollicitation du 115 et/ou d'une aide financière d'urgence via le FAJ. Une fois l'urgence traitée, le travailleur social de l'Accueil de jour proposera la mise en place d'un accompagnement plus long au sein du service social, qui passera par la prise d'un rendez-vous. En positionnant clairement les fonctions de disponibilité et de réponse à l'urgence au sein de l'Accueil de jour, et en rassemblant à nouveau ces deux équipes au sein d'un même Pôle, je clarifie les rôles de chacun, rétablis un lieu de coopération et diminue ainsi les risques de doublon ou de renvoi d'interventions, et donc de tensions, entre les deux équipes. J'ai établi un schéma organisationnel (annexe 19) qui permet de bien comprendre la répartition des tâches et fonctionnements au sein du futur Pôle Jeunes de l'Etage.

Enfin, je créerai un poste de chef de service de ce Pôle et lancerai une procédure de recrutement. Si la personne actuellement chef de service du Pass'Accompagnement et coordinatrice jeunes au SIAO 67 dispose d'une expérience particulièrement intéressante dans l'optique de ce poste, il est indispensable qu'elle entame une formation CAFERUIS pour pouvoir postuler. Je prévois d'effectuer rapidement un entretien professionnel avec ce salarié afin de connaître ses intentions concernant cet aspect du projet. Je préconise par ailleurs de maintenir une partie du temps de travail (0,4 ETP) du chef de service au sein du SIAO 67. Cette fonction est centrale dans l'organisation des parcours de jeunes en demande d'hébergement et nécessite une prise de distance avec les intérêts directs des professionnels chargés de l'accompagnement de ces personnes. De plus, l'analyse des candidatures SIAO implique de cibler les incomplétudes dans les évaluations sociales et de remettre en question certaines préconisations des travailleurs sociaux. Là aussi, un positionnement et des compétences de cadre m'apparaissent plus pertinents pour mener à bien cette mission.

En ce qui concerne le chef de service actuel du Pôle Accueil Animation Vie Sociale, je lui fixerai comme nouvelle mission de se concentrer sur un autre projet en cours au sein de l'association, à savoir la mise en œuvre d'un Espace de Vie Sociale (EVS). Il s'agit de développer des actions collectives prioritairement en direction des familles, des enfants et des jeunes.

3.4.3 Un management qui favorise l'adhésion et la mobilisation des acteurs concernés par le changement

- Le périmètre du changement

Le projet va toucher les éléments de fonctionnement suivants :

- Les pratiques professionnelles (référent de parcours)
- Les conditions de travail (déplacements à l'extérieur)
- Les outils (informations collectives, outils loi 2002-02)
- L'organisation (organigramme)
- La stratégie (ouverture, partenariat)
- La culture (formalisation, protocoles)

Ainsi, quasiment l'ensemble des éléments de fonctionnement déterminés par D. Autissier et J-M Moutot⁵⁹ sont appelés à évoluer. Le contexte m'apparaît comme particulièrement favorable à ces changements (climat social, motivation des équipes, absence de crise ou d'urgence).

- Clarté, écoute et convivialité au service d'un management participatif

Au regard de ces caractéristiques, j'opte pour une conduite du changement sur un mode collaboration / participation qui permet une appropriation progressive du changement par l'ensemble des acteurs et dont l'aspect chronophage ne sera pas un problème pour le fonctionnement global de la structure. Mon ambition managériale est de faire évoluer l'association d'une culture de l'autogestion, avec des processus de décision et des lieux de pouvoir difficilement identifiables, à un management participatif s'appuyant sur une répartition raisonnée et transparente des responsabilités, ainsi que des méthodologies de concertation et de réflexion collective facilitant l'expression de chacun. Je vois dans cette évolution une continuité éthique dans le sens où les principes associatifs d'élaboration partagée du sens de l'action, de reconnaissance des compétences et de délégations de

⁵⁹ MOUTOT, J.-M., & AUTISSIER, D. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Paris : Dunod.

responsabilités sont maintenus et désormais soutenus par une cadre méthodologique lisible.

J'appliquerai directement ces principes auprès des chefs de service de l'association, à travers :

- Un partage transparent et pédagogique des constats, enjeux et options stratégiques de l'association.
- Une écoute précise de leurs avis et préconisations, en m'efforçant de comprendre autant les remontées explicites que les questionnements et obstacles implicites.
- Une expression claire et argumentée des décisions finales et une attention à leur bonne compréhension.

Je veillerai ensuite à ce que ces principes et méthodes soient déclinés par les chefs de service auprès des équipes de terrain. Pour cela, je compte sur la fonction d'exemplarité de ma pratique, mais aussi sur des temps d'échanges individuels avec chacun d'eux au sujet du quotidien de leur encadrement d'équipe, et enfin sur des temps plus informels et directs avec les travailleurs sociaux autour des projets de l'association. Ces échanges de proximité sont possibles grâce au maintien d'une ambiance conviviale sur le lieu de travail, qui passe, par exemple, par l'autorisation de croiser sphères privée et professionnelle à certaines occasions (collecte pour les anniversaires et naissances, utilisation de la messagerie professionnelle pour organiser des temps festifs entre collègues, ...). Norbert Alter explique que la convivialité est « *la base de la coopération entre les individus et renvoie à la construction du sens* »⁶⁰. Ainsi, cela participe de l'amélioration de la qualité de vie au travail, et je me dois donc de garantir ce type d'espace de liberté pour les salariés.

- Les instances d'accompagnement du changement

Afin de m'appuyer dans cette démarche de conduite du changement, j'établis les instances internes suivantes.

Tableau 1 : Instances internes de conduite du changement

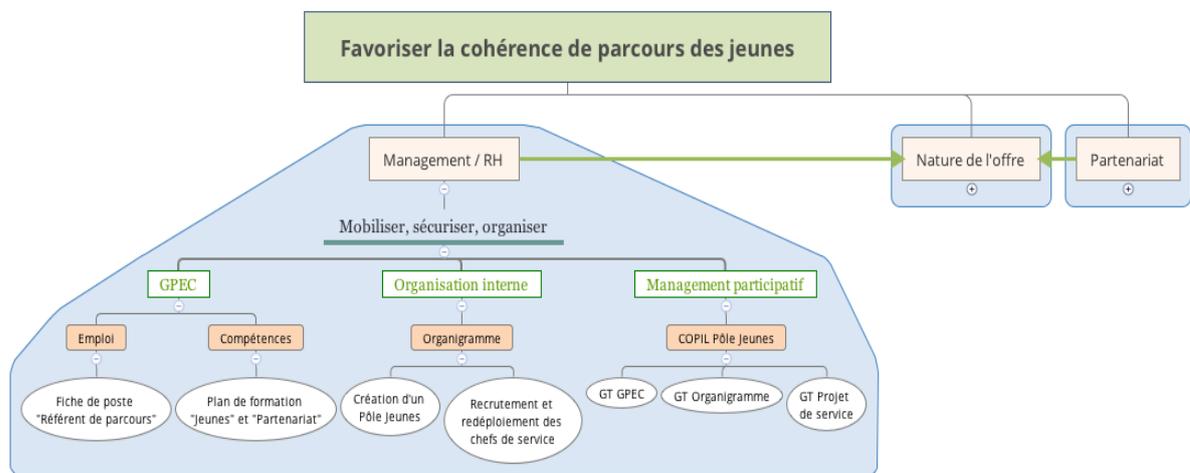
Instances	Pilotage	Composition	Objectifs opérationnels	Rythme	Début	Fin
COPIL Pôle Jeunes	Direction	Administrateur Chefs de service	Définir orientations Suivre avancement Ajuster préconisations	bimensuel	oct-16	oct-17

⁶⁰ BYS, C. (2014, Février 13). La convivialité, oui mais comment. *L'Usine Nouvelle*. Disponible sur internet : <http://www.usinenouvelle.com/article/la-convivialite-oui-mais-comment.N239381>

			Valider étapes			
GT Projet de service	Chef de service	Professionnels du service social	Rédaction du projet de service Organisation informations collectives Elaboration du livret d'accueil et du DIPC Elaboration des documents supports au co-accompagnement	mensuel	oct-16	mars-17
GT Organisation interne	Direction	Chef de service Accueil de jour Chef de service Accompagnement spécifique (PA)	Nouvel organigramme Transfert de la permanence sociale à l'Accueil de jour	mensuel	mars-17	mai-17
GT GPEC	Direction	IRP Chefs de service	Fiches de postes Plan de formation Risques professionnels Entretiens professionnels	mensuel	mai-17	sept.-17

Conformément à mes principes managériaux, et le partage des responsabilités, formalisés dans le Document Unique de Délégation de l'association, je pilote les instances associant les chefs de services et représentants statutaires et électifs (administrateurs et IRP). Le groupe technique dédié au projet de service, dont l'objet est la déclinaison professionnelle des orientations stratégiques, est piloté par le chef de service et est composé par les travailleurs sociaux, afin de faciliter leur appropriation de la démarche, notamment par le biais de la construction de leurs futurs outils de travail.

Figure 7 : Organigramme des tâches Management / RH



3.5 Dispositif d'évaluation

Je distingue deux dispositifs d'évaluation pour ce projet. Le premier, temporaire et interne, aura vocation à apprécier l'intégration des acteurs dans la conduite du changement. Le deuxième, plus classique et régulier, déterminera des indicateurs permettant de mesurer l'écart entre les objectifs annoncés du projet de service et leur réalisation.

3.5.1 Evaluer la conduite du changement

Le premier dispositif se déroulera de septembre 2016 (prise de fonction et lancement du projet) à septembre 2017 (signature du CPOM). Il sera à destination des acteurs internes de l'association à savoir les salariés du futur Pôle Jeunes, l'ensemble des chefs de service et le CA. Je me suis appuyé sur le modèle ICAP (Information, Compréhension, Adhésion, Participation) pour sa construction (Annexe 17). Ce questionnaire en ligne sera envoyé trimestriellement par voie électronique, en amont des COPIL Pôle Jeunes, afin de mesurer l'évolution de ces différents indicateurs. Ils seront anonymes, seule la fonction sera demandée. Chaque question se conclut par une possibilité d'ajouter des commentaires ou précisions. Les résultats feront l'objet d'une analyse au sein du COPIL Pôle Jeunes en vue d'éventuels ajustements du plan d'action. Ce questionnaire est déjà en ligne et consultable à l'adresse suivante : <https://fr.surveymonkey.com/r/YLX25VQ>.

3.5.2 Evaluer et améliorer l'activité du service social

Le deuxième dispositif structurera les rapports d'activités du futur service social et s'inscrira donc dans une régularité annuelle. Ces rapports d'activité s'appuieront sur les deux objectifs généraux du service auxquels s'ajoutera l'objectif plus classique d'observation sociale sur le public accueilli et son évolution. Afin d'obtenir ces chiffres, je modifierai en conséquence le logiciel métier des travailleurs sociaux. Pour cela, je ferai appel à un prestataire extérieur avec qui j'ai déjà travaillé lorsque j'étais chef de service du Pôle Logement. Ce logiciel présentera les onglets suivants : Situation administrative / Situation sociale à l'entrée / Situation sociale en temps réel / Autres référents / Orientations effectuées. Le service social fonctionnant sur le mode de l'entrée – sortie permanente, il n'est pas pertinent d'avoir un onglet « Situation à la sortie » car il est impossible de déterminer une sortie définitive hormis celle liée à limite d'âge de 25 ans.

Ce logiciel conservera l'ensemble des démarches effectuées et recensera les partenaires en lien avec le jeune. De cette manière, je pourrai extraire du logiciel en temps réel l'ensemble des données nécessaires à l'évaluation de son activité et les travailleurs sociaux bénéficieront d'un outil informatique leur permettant une vision globale du parcours du jeune.

Tableau 2 : Dispositif d'évaluation du projet de service

Objectifs	Critères	Indicateurs
Prévenir les ruptures de parcours	<ul style="list-style-type: none"> Positionner le service social en ressource pour les professionnels confrontés à des jeunes en voie de rupture sociale Développer des actions en direction des jeunes en voie de rupture sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de conventions partenariales Nombre d'informations collectives en direction de professionnels Nombre d'informations collectives en direction de jeunes Nombre d'orientations par des professionnels vers le service social Nature des services orienteurs
Favoriser les expérimentations	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à des jeunes en situation de rupture sociale d'expérimenter différents dispositifs et services participant à leur insertion sociale Soutenir les expérimentations par des aides complémentaires Soutenir les expérimentations et anticiper leur arrêt par le développement de co-accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des orientations Nombre et nature des aides complémentaires Nombre d'entretiens tripartites (Etage – jeune – dispositif)
Observation sociale	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des chiffres et analyses sur la situation des jeunes suivis par le service social. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jeunes rencontrés individuellement pour la première fois Nombre de jeunes accompagnés par le service social Situation des jeunes à l'entrée au regard de l'emploi / protection sociale / ressources / logement

En outre, ce dispositif général sera alimenté par l'ensemble des évaluations de chaque convention partenariale au sein desquelles l'Etage et le partenaire auront défini des objectifs et critères spécifiques.

Enfin, l'outil support à la participation et le recueil de l'avis des personnes accompagnées apportera des éléments d'appréciation et de propositions émanant des personnes directement concernées.

L'ensemble de ces indicateurs et éléments d'informations sera l'objet de réflexions collectives au sein de l'équipe du service social, du Pôle Jeunes de l'Etage, du Conseil d'administration, du COPIL multi-financeurs « Jeunes en rupture sociale » dans une dynamique ascendante et descendante.

3.6 Communication et planification

Les objectifs (ouverture, lisibilité) et la méthodologie participative de ce projet nécessitent une planification claire et une communication importante à chaque étape :

- De septembre 2016 à mars 2017 : Annonce du projet, validation externe des orientations et élaboration interne (adaptation et amélioration du service)
- De mars 2017 à septembre 2017 : Elaboration externe (CPOM multi-financeurs et conventions de partenariats) et ajustements internes
- Septembre 2017 – Décembre 2017 : Déploiement opérationnel et expérimentations
- 1^{er} janvier 2018 – 31 décembre 2018 : première année de fonctionnement du nouveau projet de service et du Pôle Jeunes.

Une planification détaillée sous forme de diagramme de GANTT constitue l'annexe 18 de ce mémoire.

3.6.1 Septembre 2016 – Mars 2017 : lancement du projet et déploiement interne

Cette première phase doit me permettre d'obtenir les autorisations nécessaires pour lancer le processus de conduite du changement et commencer les démarches internes. Je présenterai donc au CA de l'association et aux financeurs pressentis pour le COPIL Jeunes un document de synthèse reprenant les constats, orientations et méthodologie du projet afin de recueillir leur avis et approbation de principe. Je pourrais ensuite me tourner vers les salariés concernés afin d'annoncer le projet et mettre en place les instances internes de conduite du changement.

Tableau 3 : Plan de communication : Septembre 2016 - Mars 2017

Cibles	Objectifs	Supports
Financeurs	Obtenir accord de principe sur : orientation du projet, CPOM, et prise de rdv en mars 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Document de synthèse du projet • Réunions ad hoc en fonction des calendriers pré-établis (réforme territoriale, bilans des dispositifs finançant le service social...)
CA	Obtenir autorisation et impliquer dans projet	<ul style="list-style-type: none"> • Document de synthèse du projet • Réunion du CA • Réunion du COPIL Pôle Jeunes • Compte-rendu des réunions groupes projet et technique
Chefs de service	Rassurer et mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions d'encadrement • Réunions du groupe projet • Compte-rendu des réunions groupes technique

Salariés - IRP	Rassurer et mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation • Lettre du directeur • Réunions d'équipe • Réunions des groupes techniques
-----------------------	-----------------------	--

3.6.2 Mars 2017 – Septembre 2017 : l'inscription du projet dans son environnement

Cette deuxième phase marquera la fin progressive des instances internes de conduite du changement et la conduite des travaux d'élaboration du CPOM multi-financeurs et des futures conventions de partenariat. Je m'appuierai sur une première version finalisée du projet de service pour arrêter avec les autorités de contrôle composant le COPIL les objectifs généraux, opérationnels et les critères d'évaluation du futur service. J'effectuerai les allers-retours entre le COPIL CPOM et les réunions internes à l'association (CA, réunions de chefs de service) afin de garantir la cohérence d'ensemble et effectuer les ajustements nécessaires. Je profiterai aussi de cette période pour prendre les premiers contacts avec certains partenaires, en fonction de ma connaissance du réseau et des suggestions des autorités de contrôle, en vue d'échanger sur de futures collaborations.

Tableau 4 : Plan de communication Mars 2017 - Septembre 2017

Cibles	Objectifs	Supports
Financeurs	Impliquer dans la démarche	<ul style="list-style-type: none"> • COPIL CPOM • Projet de service • Outils GPEC
Partenaires	Informers, recueillir avis	<ul style="list-style-type: none"> • Prises de contact individuels • Livret d'accueil du service • Trame de conventions
CA	Informers	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions CA • CR des COPIL CPOM
Chefs de service – Salariés – IRP	Maintenir dynamique de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Préconisations d'ajustement des COPIL CPOM • Réunions d'équipe • Réunions IRP

3.6.3 Septembre 2017 – Décembre 2017 : formalisations et actions test

Une fois le projet de service rédigé, le CPOM signé et l'organigramme validé, les derniers mois de l'année seront consacrés au déploiement des organisations, outils et nouvelles pratiques en vue d'une opérationnalité maximale au 1^{er} janvier 2018. Ce déploiement s'effectuera tant en interne à travers la réorganisation, qu'en externe avec l'élaboration et

la signature de conventions de partenariats. Des premières expérimentations (informations collectives, orientations directes vers le service social, co-accompagnement...) seront effectuées et analysées par l'ensemble des acteurs afin d'effectuer d'éventuels derniers ajustements dans les outils supports. Le COPIL CPOM deviendra le COPIL Jeunes en rupture sociale et je proposerai une première rencontre fin de l'année 2017 et un calendrier de rencontres semestrielles pour 2018.

Tableau 5 : Plan de communication Septembre 2017 - Décembre 2017

Cibles	Objectifs	Supports
Financeurs	Informier sur le déploiement du projet	<ul style="list-style-type: none"> 1^{ère} réunion du COPIL Jeunes en décembre 2017
Partenaires	Rédiger les conventions de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif d'élaboration des conventions de partenariats
CA	Informier sur le déploiement du projet	<ul style="list-style-type: none"> Réunions du CA
Chefs de service – Salariés – IRP	Modifier les organisations internes et utilisation des nouveaux outils	<ul style="list-style-type: none"> Retours d'expérience Réunions d'équipe Nouveau plan de formation

3.6.4 L'année 2018 : informer largement sur le nouveau service

L'année 2018 sera la première année de fonctionnement réel du nouveau service, du réseau autour de ce fonctionnement et du Pôle Jeunes à l'Etage. Je me chargerai de communiquer au-delà des acteurs directement concernés par ces projets afin de valoriser l'action entreprise, attirer de nouveaux partenaires et ainsi augmenter l'efficacité de la structure globale.

Tableau 6 : Plan de communication externe en 2018

Cibles	Objectifs	Moyens
Réseau professionnel local	Développer les partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Interventions au sein du réseau FNARS Alsace Diffusion d'une plaquette de présentation du service par mail Dispositifs de communication du CD, de l'Etat et de la Ville
Réseau professionnel national	Valoriser le projet au niveau national, s'inscrire dans un réseau plus large, benchmarking et essaimage	<ul style="list-style-type: none"> Presse spécialisée Interventions au sein du réseau FNARS nationale

Conclusion

« *Je n'avais jamais été jeune, parce que je n'avais pas osé* » écrit Georges Bernanos dans son Journal d'un curé de campagne. L'écrivain place ainsi la tentative, l'essai, l'expérimentation, l'aventure, comme des composantes intrinsèques, des conditions d'existence de la jeunesse. Cependant, pour les jeunes en rupture familiale, l'absence de soutien, notamment familial, limite les prises de risque et aggrave les conséquences négatives qui pourrait en découler.

Depuis 35 ans, l'association l'Etage s'adresse à l'ensemble de ce public, afin de lui donner les conditions d'expression de sa jeunesse. Si cette ambition s'inscrit pleinement dans les missions de l'action sociale, elle fut longtemps en décalage avec les déclinaisons des politiques publiques catégorielles et notamment la logique dite de dispositifs. Aujourd'hui, le constat de morcellement de l'intervention publique auprès des jeunes est effectué par l'ensemble des acteurs confrontés à cette question, et non plus seulement par les professionnels du secteur. Ainsi, la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, crée en parallèle de la généralisation de la Garantie Jeunes, un « *parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie* » afin de lutter contre l'empilement des dispositifs (article 46).

En tant que directeur d'association, j'ai une mission de définition et de mise en œuvre des projets d'établissement et de service. Mon analyse m'a amené à préconiser une articulation formelle plus profonde de l'association, et de son intervention jeunes, avec son environnement. A cette fin, j'ai mobilisé des compétences liées à la gestion des ressources humaines, du budget, et de coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

Mon projet vise à répondre au morcellement par le lien. Le lien entre le service social et les jeunes grâce à de nouveaux outils d'accompagnement et de nouvelles formes d'intervention. Le lien entre l'Etage et les décideurs publics, par la mise en place d'un CPOM multi-financeurs en vue de raccrocher une action spécifique et innovante à une dynamique globale et territoriale. Le lien entre le service social de l'Etage et les acteurs de terrain, à travers l'établissement de conventions de partenariats qui permettront de meilleures articulations opérationnelles. Enfin, le lien renforcé entre les salariés de l'association intervenant auprès des jeunes, grâce à la création d'une nouvelle organisation interne, plus lisible et partagée. En resserrant et en améliorant ces liens, je souhaite mettre l'action de l'association au service d'un maillage territorial plus solide pour

les jeunes sans soutien et leur donner ainsi l'occasion d'oser, sans craindre de ne pas avoir de deuxième chance.

Je rajouterai un cinquième et dernier lien : celui entre l'histoire et l'avenir de l'association. Pendant de nombreuses années, l'Etage a porté sa spécificité comme une revendication, une solution militante aux insuffisances du droit commun. Je suis conscient des risques qu'il y a à partager une innovation constitutive de l'identité associative avec des acteurs extérieurs. Cependant, je mesure aussi les dangers de l'enfermement dans un fonctionnement autocentré, qui au final rajouterait du cloisonnement dans le parcours des jeunes.

J'envisage l'action sociale et médico-sociale comme l'adaptation réciproque de l'individu et de son environnement. C'est au service de cette recherche permanente que je souhaite mettre mes compétences et attributions. Cela implique de croire autant à l'intelligence collective qu'aux compétences de chaque individu. Ce projet illustre bien, je l'espère, cette vision de mon poste de directeur, tant dans sa prise en compte des intérêts et besoins de chacun, que dans les rapprochements entre structures, organisations et personnes qu'il propose.

Bibliographie

Ouvrages

- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Editions Points.
- DEQUIRE, A.-F., & JOVELIN, E. (2009). *La jeunesse en errance face aux dispositifs d'accompagnement*. Presses de l'EHESP.
- GALLAND, O. (2009). *Les jeunes* (éd. 7e). La Découverte.
- GALLAND, O. (2013). *Parlons jeunesse*. La documentation française.
- JUNG, C. (2010). *L'aide Sociale à l'Enfance et les jeunes majeurs : comment concilier protection et pratique contractuelle ?* Paris: L'Harmattan.
- LÖCHEN, V. (2013). *Comprendre les politiques sociales* (éd. 4e). Dunod.
- MAHE, J.-L. (2009). *L'ombre des origines*. Albin Michel.
- MINTZBERG, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- MOUTOT, J.-M., & AUTISSIER, D. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Paris: Dunod.
- RICOEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Editions du Seuil.
- SCHWARTZ, B. (1981). *Rapport sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes*. Editions Apogée.
- TOLEDANO, L. (2012). *Histoire(s) de l'Etage*. L'intranquille.
- VAN DE VELDE, C. (2008). *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*. Paris: Presses Universitaires de France.

Textes législatifs / Rapports / Enquêtes

- ANESM. (2008). *La bientraitance : définition et repères pour la mise en oeuvre*.
- BOURGUIGNON, B. (2015). *Reconnaître et valoriser le travail social*. Mission de concertation relative aux Etats Généraux du Travail Social.
- CEPREMAP. (2007). *Une jeunesse difficile. Portrait économique et social de la jeunesse française*. Editions rue d'Ulm.
- COMPAS. (2013). *Le suivi d'une cohorte de primo-entrants à la Mission Locale Pour l'Emploi de Strasbourg*.
- Conseil d'Analyse Economique. (2013, Avril). *L'emploi des jeunes peu qualifiés en France*.

- Conseil Economique Social et Environnemental. (2015). *Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes (avis de suite)*. Les éditions du Journal Officiel.
- Etats Généraux du Travail Social. (2015). *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social*. Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, Secrétariat chargé des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion, Paris.
- INED. (2000, décembre). Le passé difficile des jeunes sans domicile. *Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques*.
- INJEP. (2012). *Inégalités entre jeunes sur fond de crise - Rapport de l'Observatoire de la jeunesse*. La documentation Française.
- INSEE. (2013). *Jeunes en Alsace, pluralité des parcours*.
- INSEE. (2013). *L'hébergement des sans-domicile fixe en 2012. Des modes d'hébergement différents selon les situations familiales*. INSEE première.
- INSEE. (2016). *Collège et lycée : 3 000 jeunes décrochent chaque année en Alsace*.
- Inspection Générale des Affaires Sociales. (2006). *L'intervention sociale, un travail de proximité*. La Documentation française.
- IPSOS. (2012). *Valeurs, identité et aspirations des jeunes avant l'élection présidentielle*. Ipsos Public Affairs.
- KPMG. (2012). *Observatoire 2012 des Universités & écoles*.
- Ministère de la Justice. (2006). *Les chiffres-clés de la Justice*. Service central de l'Information et de la Communication.
- MRIE Rhône-Alpes. (2016). *Les jeunes dits « en errance » Une mobilité consciente et plurielle*.
- Observatoire de la jeunesse solidaire. (2015). *7ème rapport de l'Observatoire de la Jeunesse Solidaire*. AFEV.
- Observatoire de la Vie Etudiante. (2013). *Enquête nationale Conditions de vie des étudiants 2013*. Paris.
- ONED. (2009). *Entrer dans l'âge adulte - La préparation et l'accompagnement des jeunes en fin de mesure de protection*.
- ONED. (2015). *L'accompagnement vers l'autonomie des « jeunes majeurs »*. La documentation française.
- ONPES. (2016). *L'invisibilité sociale : une responsabilité collective*. Lens: Nadine Gautier.
- Comité interministériel de lutte contre les exclusions. (2013). *Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale*.

Articles

- AMSELLEM-MAINGUY, Y., & RICHEZ, J.-C. (2013, Février). Des frontières mouvantes. *L'état de la jeunesse en France* (60), pp. 12-15.

- CASTEL, R. (1994). La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation. *Cahiers de recherche sociologique*(22), pp. 11-27.
- FERRAS, B. (2015, Novembre). Quelle protection sociale pour les jeunes ? Une illustration des tensions entre universalisation des droits sociaux et logique socio-professionnelle et contributive de notre système de « sécurités sociales ». *Regards*, p. 18.
- HARDY, J.-P. (2010, janvier). La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique. *Vie sociale*, pp. 43-57.
- LABERGE, D., & ROY, S. (1996). Les jeunes de la rue et l'intervention : quelques repères théoriques. *Cahiers de recherche sociologique*, pp. 127-152.
- REY-LEFEBVRE, I. (2016, Février 2). Le département du Bas-Rhin coupe les crédits destinés à l'hébergement d'urgence. *Le Monde*.
- SOLARD, J., & COPPOLETTA, R. (2014). La décohabitation, privilège des jeunes qui réussissent ? *Economie et statistiques*(469-470), pp. 61-84.
- TREMINTIN, J. (2002, Février). Le problème de l'accompagnement dans l'entrée de la société adulte. *Journal du droit des jeunes*, pp. 26-29.
- VILLENEUVE-GOKALP, C. (2000). Les jeunes partent toujours au même âge de chez leurs parents. *Economie et statistiques*(337-338), pp. 61-80.
- BYS, C. (2014, Février 13). La convivialité, oui mais comment. *L'Usine Nouvelle*. Disponible sur internet : <http://www.usinenouvelle.com/article/la-convivialite-oui-mais-comment.N239381>

Vidéos

- France 3 Alsace. (2015, Janvier 30). *Liquidation de l'association d'aide aux victimes Accord*. Consulté le Juillet 16, 2016, sur <http://france3-regions.francetvinfo.fr/alsace/2015/01/30/liquidation-de-l-association-d-aide-aux-victimes-accord-644649.html>
- France 3 Alsace. (2016, Juillet 12). *L'association Regain, privée de subvention, est menacée de liquidation*. Consulté le Juillet 16, 2016, sur <http://france3-regions.francetvinfo.fr/alsace: http://france3-regions.francetvinfo.fr/alsace/l-association-regain-privee-de-subvention-est-menacee-de-liquidation-1046609.html>
- Institut Montaigne. (2012, Juillet 6). *Jeunes non-diplômés : une urgence sociale*. Sur Youtube : <https://www.youtube.com/watch?v=GNgagQK2ke8>

Documents numériques

- Coadic, R. L. (2006). *L'autonomie, illusion ou projet de société ?* Consulté le Août 21, 2016, sur archives-ouvertes.fr : https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/489991/filename/Le_Coadic_2006_L_autonomie.pdf

FNARS. (2016, Août 12). *Sans-abri : les oubliés de l'été*. Consulté le Août 19, 2016, sur fnars.org : <http://www.fnars.org/espace-presse-aside/espace-presse-cp-menu/6966-barometre-115-de-juillet-2016-sans-abri-les-oublies-de-l-ete>

Ministère des Affaires sociales et de la Santé. (s.d.). Consulté le Juillet 28, 2016, sur http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Recueil_des_bonnes_pratiques_CPOM.pdf

Ville de Strasbourg. (2014). *Bilan d'activité Service protection des mineurs*. Consulté le Août 1, 2016, sur Strasbourg.eu :

<http://media.strasbourg.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/17c634fe-32a9-49e6-aab4-4af81576052d/Bilan-protection-mineur-2014.pdf>

Liste des schémas et tableaux

Figure 1 : Schéma synthétique de présentation du public concerné par le projet.....	10
Figure 2 : Positionnement du service social dans un parcours type	36
Figure 3 : Organigramme des tâches global du projet.....	56
Figure 4 : Organigramme des tâches projet de service	61
Figure 5 : Dynamique partenariale du projet	62
Figure 6 : Organigramme des tâches Partenariat.....	67
Figure 7 : Organigramme des tâches Management / RH	73
Tableau 1 : Instances internes de conduite du changement	72
Tableau 2 : Dispositif d'évaluation du projet de service	75
Tableau 3 : Plan de communication : Septembre 2016 - Mars 2017	76
Tableau 4 : Plan de communication Mars 2017 - Septembre 2017	77
Tableau 5 : Plan de communication Septembre 2017 - Décembre 2017.....	78
Tableau 6 : Plan de communication externe en 2018.....	78

Liste des annexes

Annexe 1 : Graphique Emploi total selon secteur d'activité (%)

Annexe 2 : Extrait rapport d'activité 2015 SIAO 67

Annexe 3 : Extrait Schéma Départemental du Bas-Rhin de l'Enfance et de la Famille 2012 – 2016

Annexe 3/b : Rapport social dans le cadre d'une demande de FAJ

Annexe 4 : Tableau événements et phases Etage 1980 – 1990

Annexe 5 : Tableau événements et phases Etage 1990 – 2000

Annexe 6 : Tableau événements et phases Etage 2000 – 2016

Annexe 7 : Organigramme Etage octobre 2014

Annexe 8 : Organigramme Etage janvier 2016

Annexe 9 : Courbe d'évolution du nombre de salariés Etage 1981 - 2016

Annexe 10/a : Budget 2015 Etage

Annexe 10 : Graphiques affectation des produits Etage 2007 et 2015

Annexe 10/c : Budget théorique du service social 2016

Annexe 11 : Extrait bilan séminaire annuel Etage 2015 / expression salariés / mot « jeunes »

Annexe 12 : Extrait bilan séminaire annuel Etage 2015 / expression salariés / mot « salariés »

Annexe 13 : Lettre de mission « jeunes » 24 septembre 2015

Annexe 14 : Compte-rendu de réunion du 15/03/16 avec le CD 67 et la MLPE

Annexe 15 : Compte-rendu FNARS de la réunion du 24/02/16 avec la préfecture

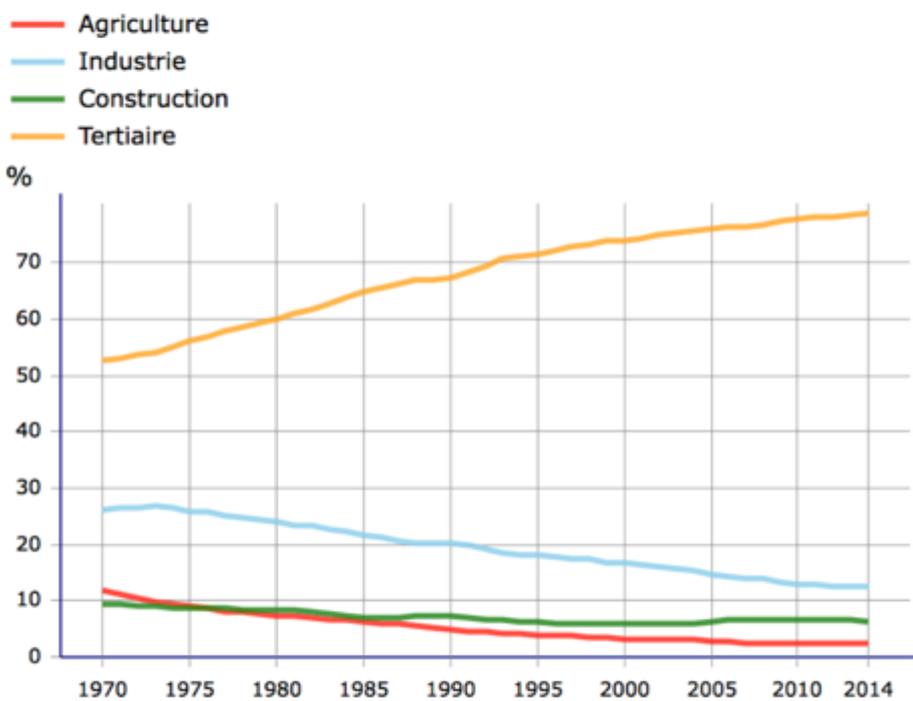
Annexe 16 : SWOT Etage

Annexe 17 : Trame questionnaire ICAP

Annexe 18 : Organigramme prévisionnel

Annexe 19 : Diagramme de GANTT Projet Etage

Emploi total selon le secteur d'activité (%)



Emploi total au 31/12 - France métropolitaine
Population des ménages - Personnes de 15 ans et plus
Source : Insee, estimations d'emploi

Annexe 1 : Graphique Emploi total selon secteur d'activité (%)



soit avant le CCAS (8%) ; l'UTAMS Cus Nord (5%) et l'UT Sud (4%), a mis à disposition 2 jours par semaine au SIAO (dans le cadre d'un projet DIHAL), un poste de coordinateur qui :

- analyse les demandes des jeunes
- travaille sur l'articulation entre les dispositifs (hébergements via le SIAO et autres tels que le Contrat Jeune Majeur ; le Pass' accompagnement ; la Garantie jeunes ; le Fonds d'Aide aux Jeunes / FAJ hébergement ; etc.)
- facilite l'observation sociale de ce public.

L'enquête réalisée sur l'accueil des jeunes en structures depuis la mise en place du projet (2014/2015) témoigne du travail mené et de l'adaptation des structures à ce public qui :

- a besoin d'un cadre et de tester les limites
- doit travailler sur son projet professionnel qui passe souvent par de la formation
- nécessite de développer des partenariats (MLPE; Garantie jeunes ; planning familial, etc.)

et qui aussi apporte :

- une énergie intéressante pour la collectivité
- des capacités d'adaptation qui sont un moteur pour le collectif
- un fonctionnement par déclic qui stimule l'entourage

même si il est souvent :

- en perte de repères, avec une absence de savoirs de base qui rend la construction difficile
- impatient voire immature et éloigné de certaines responsabilités
- en proie à une fragilité qui le rend plus vulnérable (délinquance ; addictions ; etc.)

Un travail particulier est aussi mené avec le Service de Protection de l'Enfance / SPE pour anticiper les fins de prise en charge Aide Sociale à l'Enfance / ASE (13% des demandes des < 25 ans) et qu'un relais soit passé avant la fin de la prise en charge et permette de travailler aussi les alternatives à un hébergement en structure (pas nécessairement adapté).

La Garantie jeunes, avec un accompagnement assuré par les Missions Locales pour une durée qui engage le jeune sur un an, a permis à 43 personnes qui sollicitaient le SIAO de démarrer une action emploi/formation avec des ressources à la clé, laquelle a été souvent couplée à une prise en charge hébergement pour ne pas mettre en péril ces débuts d'insertion.

La connaissance du public et la réactivité pour chaque situation (qu'elle émerge via le 115 ou par le biais d'un formulaire SIAO) sont les gages de réussite pour un public en rupture précoce qui a besoin d'un accompagnement global et non segmenté.

Les objectifs des orientations du schéma départemental sont :

- Étendre le champ de la protection de l'enfance à la prévention des risques,
- Éviter le recours aux mesures de placement,
- Favoriser le retour en famille, l'autonomie des jeunes majeurs et de préparer l'adulte de demain.

Les actions de prévention se construisent à partir des orientations fixées par le Conseil Général et se déclinent selon un projet de prévention territoriale afin de les rendre les plus opérationnelles possible, selon les besoins repérés.

Les orientations doivent également fixer et organiser sur les territoires des actions lisibles et visibles, innovantes et adaptées aux problématiques repérées par les acteurs et les institutions œuvrant sur les territoires.

Il s'agit notamment de promouvoir et soutenir les compétences parentales.

La prévention s'adresse également aux jeunes adultes. Le Conseil Général a fait le choix de les soutenir à travers des dispositifs et des actions dans chaque territoire, afin d'uniformiser l'information et faciliter les demandes d'aides.

Il est communément admis par ailleurs que l'accès au logement est un souci prédominant pour les jeunes, qui par manque de soutien ou confrontés à d'autres difficultés, ne peuvent prétendre de ce fait à leur autonomie.

Une des actions consisterait alors à étendre l'utilisation du parc de réservation départementale du logement social (RDLS) aux jeunes majeurs relevant de l'Aide Sociale à l'Enfance afin de favoriser leur accès au logement et ainsi permettre d'accueillir davantage les mineurs dans les structures du dispositif de protection de l'enfance.

Par ailleurs, l'accueil par les Foyers de jeunes travailleurs permettra aux jeunes majeurs de bénéficier d'un encadrement et d'un suivi adéquat à leur situation.



La rencontre des professionnels concernés par cette question pour les informer des procédures et dispositifs en vigueur semble devoir être instaurée régulièrement.

La prévention passe par des mesures d'aide à domicile qui permettent de consolider les apprentissages parentaux et de soutenir les compétences parentales.

L'intervention de la technicienne de l'intervention sociale et familiale sur des fonctions d'étayage de la fonction parentale peut être davantage mobilisée pour éviter le placement ou faciliter le retour au domicile des enfants confiés.

Pour répondre à un double enjeu, celui de prendre en compte les compétences parentales et de rendre plus visibles les actions du Conseil Général sur la thématique famille enfance, il apparaît nécessaire d'améliorer l'accès à l'information et aux conseils pour les usagers et les professionnels. L'objectif est de favoriser de façon non stigmatisante, l'accès à l'information et aux conseils en développant des outils de communication adaptés.

La prévention touche tous les âges de la vie, et l'adolescence est une des périodes à risque où une attention particulière doit être portée.

Pour éviter la rupture de liens entre les parents et leurs adolescents et pour préserver la scolarité de l'enfant, le recours à l'internat scolaire comme alternative au placement semble une mesure adaptée. En effet, l'internat est propice aux apprentissages, apaise les relations familiales et est adapté à la lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire. L'objectif de l'action est de développer en concertation avec l'Education Nationale des réponses adaptées pour un public jeune en difficulté.

Le recours à l'internat scolaire comme alternative au placement nécessite une relecture des places disponibles au regard des besoins territoriaux. Ce travail est à mener avec le Conseil Régional pour réfléchir à la mise en adéquation de l'offre départementale publique et privée.

ACTION 4.1.1
Élaborer un projet de prévention territoriale

ACTION 4.1.2
Créer une instance départementale d'analyse des besoins et de priorisation des actions
et ACTION 4.1.3
Développer des actions de soutien et de renforcement des compétences parentales

ACTION 4.2.1
Proposer des réunions d'information aux jeunes confiés de plus de 17 ans

ACTION 4.2.2
Améliorer l'accès au logement pour les jeunes majeurs

ACTION 4.2.3 Favoriser l'accueil des jeunes majeurs dans les foyers de jeunes travailleurs

ACTION 4.2.4
Pérenniser le dispositif Pass'Accompagnement

ACTION 4.2.5
Organiser des réunions territoriales pour les professionnels en charge des jeunes majeurs

ACTION 4.3.1
Optimiser le recours aux Techniciens de l'intervention sociale et familiale (TISF)

ACTION 4.3.2
Améliorer l'accès à l'information et au conseil

ACTION 4.4.1
Soutenir la prise en charge en internat des jeunes rencontrant des difficultés familiales

DEMANDE DE FONDS D'AIDE AUX JEUNES

Nom et fonction du travailleur social ou du référent :
Adresse mail :
Téléphone :
Adresse ou tampon de l'organisme : Association l'Etage, 19 quai des bateliers, 67000 Strasbourg

AVIS MOTIVÉ DU RÉFÉRENT

Nom et prénom du jeune :

Afin que la commission puisse prendre une décision avec le maximum d'informations, pouvez-vous nous communiquer des éléments complémentaires sur le parcours social et professionnel du jeune.

D'autres aides ont-elles été sollicitées ? Oui Non

Si, oui auprès de quels organismes ?

Merci de transmettre votre avis sur la pertinence de la demande d'aide financière dans l'itinéraire du jeune :

Mlle âgée de 21 ans s'est présentée à la permanence d'accueil du service social le 23 août 2016. Mlle vivait à Madagascar avec sa mère. Elle a quitté Madagascar dans le but de chercher du travail ou de poursuivre ses études. Elle est arrivée en décembre 2015 à Paris où elle était hébergée chez son père. Au bout d'une journée, sa belle mère a refusé de l'accueillir. Ensuite, elle a contacté l'ami de sa mère qui habite Remiremont qui l'a accueilli de décembre 2015 à février 2016. En mars 2016, elle a intégré le FJT à Plombières-les-Bains où elle effectuait un accompagnement dans le cadre de la Garantie Jeunes. Elle était hébergée en FJT depuis le début de la GJ à savoir mars 2016. L'hébergement a pris fin suite à la fermeture de la structure pour travaux. De plus, elle nous explique que la pénurie d'emploi l'a poussé à partir. Mlle a fait une demande de FJT sur Nancy mais n'a pas eu de réponse. Elle a pu bénéficier d'une Place à Femmes de Paroles jusqu'à mardi 29 août 2016. Elle est sans solution d'hébergement depuis aujourd'hui. Le 115 a été sollicité ainsi qu'un mail de préconisation qui leur a été adressé. Une demande a été instruite et adressée au SIAO le 26 août 2016.

Mlle est titulaire d'un Bac Général qu'elle a eu en 2013. Elle a quelques expériences dans la vente et la coiffure à Madagascar. Mlle a effectué des stages dans le cadre de la GJ en service et cuisine. En revanche, elle a pour projet de travailler en tant que gouvernante. Nous sommes entrés en contact avec son référent GJ de Remiremont, Monsieur pour voir dans quelle mesure elle peut continuer l'accompagnement dans le même dispositif à Strasbourg. Cette démarche est en cours.

Mlle a perçu une l'Allocation GJ d'un montant de 462€ le 11 août 2016. Cette argent lui a servi de payer des nuitées d'hôtel, des frais de déplacement et de nourriture. Par conséquent, elle ne peut bénéficier de son allocation au titre du mois d'août vu son départ de Remiremont.

Dans l'attente de clarifier la situation de Mlle, elle sollicite le FAJ pour sa subsistance. Je soutiens sa demande à hauteur de 145€ pour la subsistance dont 45 pour les cartes restaurant.

Objectif de la demande : Subsistance Hébergement Logement Attente rémunération
 Santé Dettes Autre Attente de droits

Votre proposition d'un montant souhaité :

Montant total sollicité : 145,00€ Dont urgence :

Modalités de versement : Virement bancaire sur le compte du jeune
 Virement bancaire sur le compte d'un tiers : Etage
 Remise chèque non barré (exclusivement à titre exceptionnel)

À Strasbourg, le 30/08/2016

Signature du référent :

3

Annexe 3/b : Rapport social dans le cadre d'une demande de FAJ

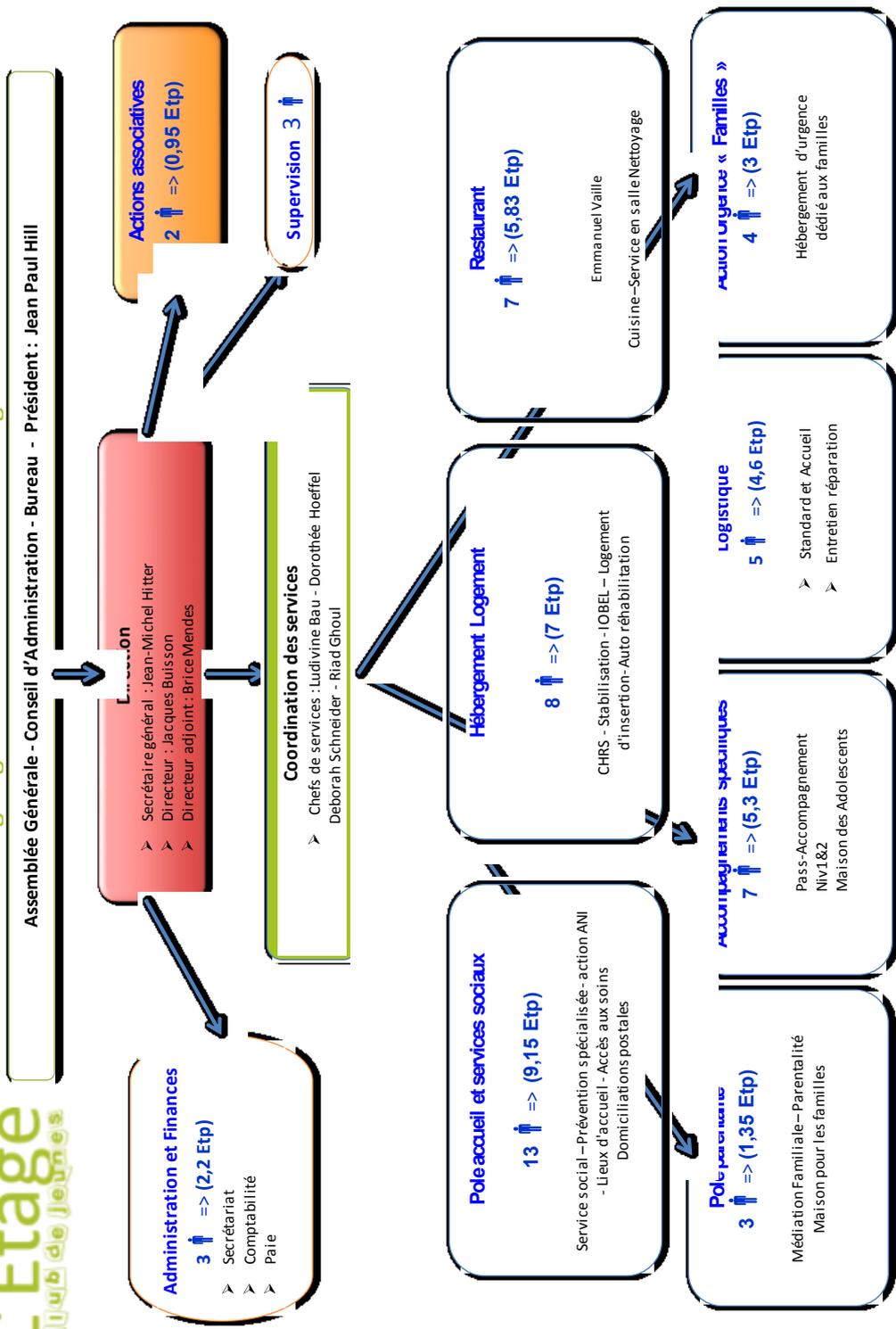
Evénements	Phases
1980 : Constitution de l'association	<p><i>Passage progressif du public collégien et lycéen technique aux jeunes sans domicile</i></p>
1982 : Premier stage de formation	
1983 : Apparition de jeunes à la rue à Strasbourg	
1984 : Diversification des publics à l'Etage	
1985 : Ouverture du restaurant social (collecte de dons, fourniture du lait et de la viande congelé par l'Etat)	
1986 : Création de la Banque Alimentaire du Bas Rhin. L'Etage est membre fondateur.	<p><i>L'Etage s'occupe désormais exclusivement du public jeune en situation d'exclusion.</i></p> <p><i>Interpellations des élus et de différents réseaux pour que ces derniers intègrent ce public dans leurs actions.</i></p> <p><i>Epoque marquée par militantisme et participation à la création de nouvelles associations.</i></p>
1988 : Agrandissement des locaux au 19, quai des Bateliers. L'association occupe désormais le rez-de-chaussée et le 1 ^{er} étage. Suite à l'appel de Jean-Michel Hitter aux association et pouvoirs publics pour alerter sur la situation des jeunes, est constitué l'Association d'Accueil et d'Hébergement des Jeunes (AAHJ). Organisation de rassemblements et envoi à la presse de faire-part de décès de jeunes à la rue.	
1988 – 1991 : Création et mise en place du Plan d'Hébergement Temporaire (PHT), forme de SIAO avant l'heure. Participation à la création de l'association GALA (logements d'insertion).	

Annexe 4 : Tableau événements et phases Etage 1980 – 1990

Evénements	Phase
<p>1990 – 1991 : Création et participations à différentes actions collectives avec des jeunes à la rue (voyages à l'étranger, construction d'un avion, sculpture d'une œuvre de glace...)</p>	<p><i>L'Etage commence à assurer la gestion de certaines actions de manière autonome. D'abord, sur des plans plus culturels, alternatifs, puis clairement dans le champ de l'action sociale. Multiplication des dispositifs d'insertion sociale.</i></p>
<p>1991 : Création du service social de l'Etage et premières embauche de travailleurs sociaux.</p>	
<p>1992 : Premières domiciliations postales.</p>	
<p>1995 : L'Etage s'associe au Conseil Général et à la CPAM pour mettre en place un dispositif de délivrance de la Carte Santé à des jeunes de moins de 25 ans.</p>	
<p>1998 : Professionnalisation et pérennisation des emplois. Opérateur du dispositif TRACE.</p>	

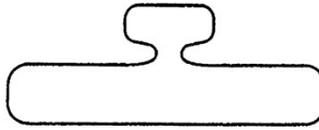
Annexe 5 : Tableau événements et phases Etage 1990 – 2000

Evénements	Phases
2001 : Gestion de chambres d'urgence dans une résidence sociale SONACOTRA.	<p><i>L'Etage s'inscrit de plus en plus dans le domaine de l'hébergement d'insertion.</i></p> <p><i>De ce fait, il s'ouvre aussi à des publics de plus de 25 ans.</i></p> <p><i>A noter aussi la priorisation de l'action d'insertion par le logement au détriment de celle par l'emploi.</i></p>
2006 : Gestion d'un dispositif de lits de convalescence Opérateur du dispositif Kit JIL.	
2007 : Dans le cadre du PARSAs, les places d'hébergement de l'Etage deviennent 29 places CHRS et 10 places de stabilisation. Agrément départemental pour assurer la gestion de 20 logements d'insertion. Arrêt de l'activité de formation professionnelle des jeunes.	
2009 : Gestion de 50 logements en intermédiation locative. Projet porté par l'Etage avec soutien des associations Home Protestant et Entraide Le Relais. Création d'un service de médiation familiale.	<p><i>Sous l'impulsion notamment du directeur, investissement dans le champ de la parentalité.</i></p> <p><i>Rapprochement aussi d'autres associations protestantes dans une dynamique de recherche de mutualisations.</i></p>
2010 : Création d'une micro-crèche sociale (avec le Home Protestant) Mise en œuvre du Pass'Accompagnement.	
2011 : Co-signataire du GIE constitué pour porter la Maison des Adolescents.	
2013 : Gestion d'un dispositif d'hébergement pour des familles déboutées de la demande d'asile.	<p><i>Important développement lié à la gestion de dispositifs d'hébergement à destination d'un public complètement nouveau.</i></p>
2014 : extension et pérennisation du dispositif d'hébergement à destination des familles déboutées de la demande d'asile	
2015 : Gestion de 180 places d'hébergement supplémentaires dans le cadre du plan triennal de réduction des nuits hôtelières.	



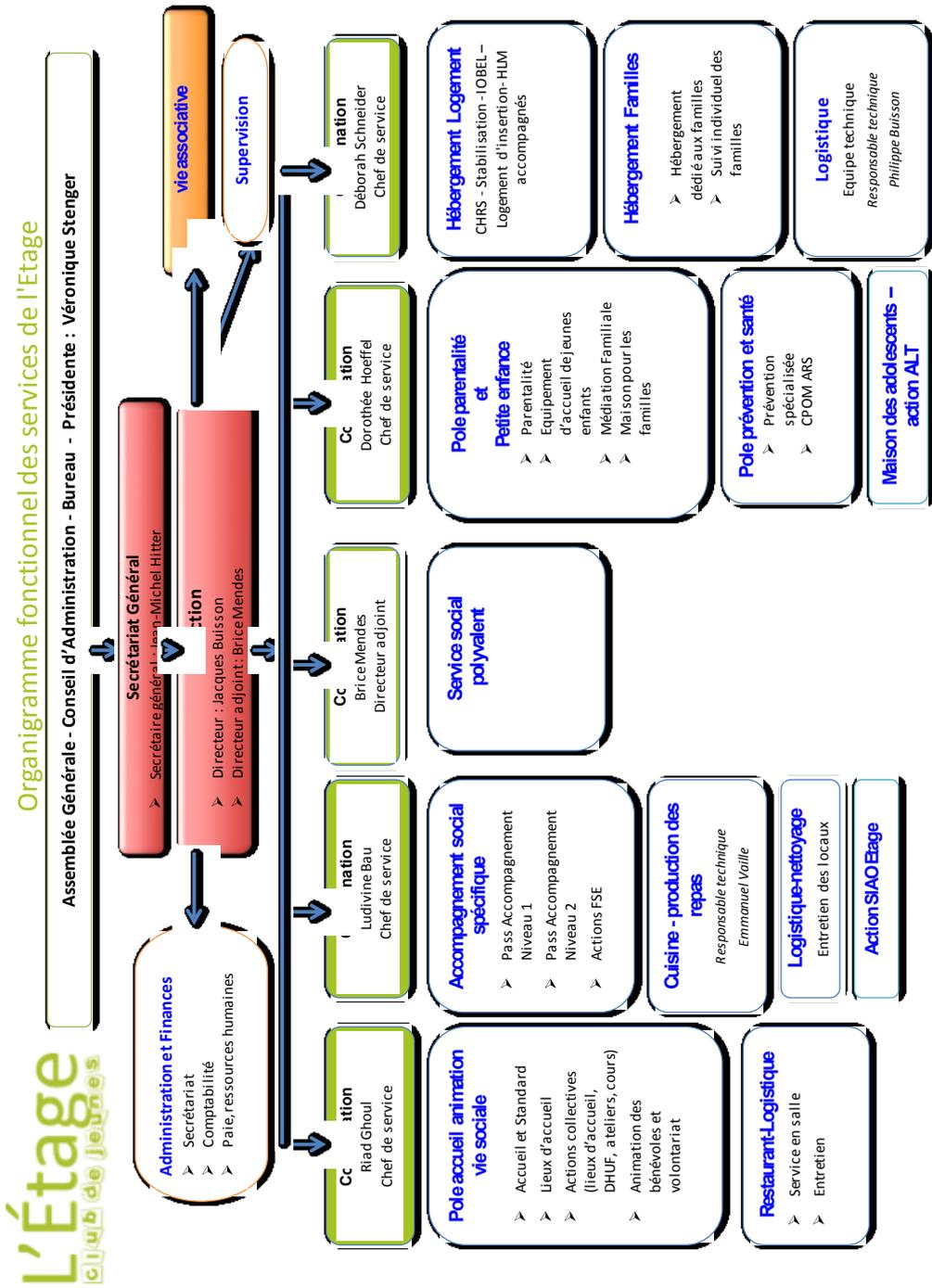
Annexe 7 : Organigramme Etage octobre 2014

L'organisation entrepreneuriale

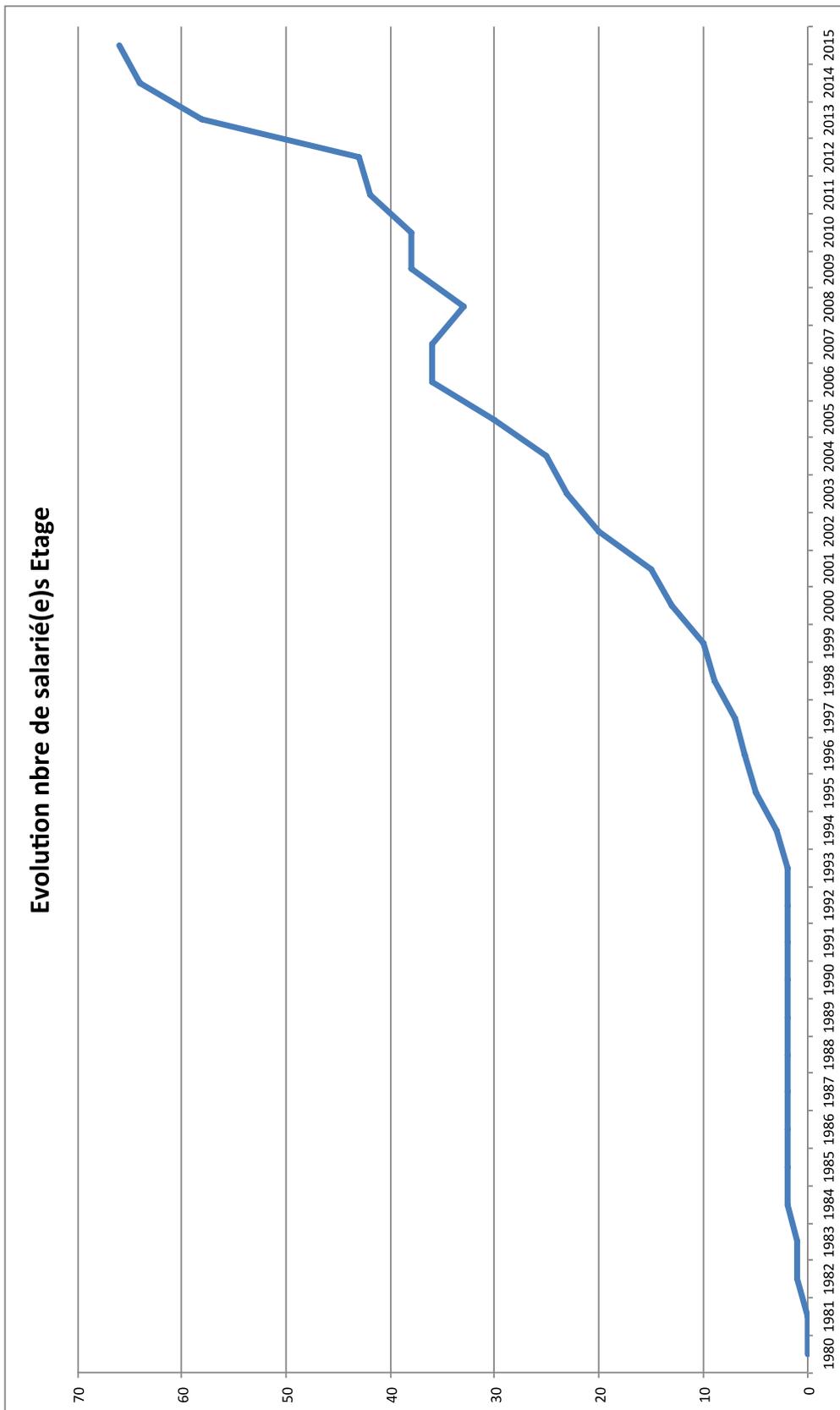


- Structure :**
- ⊗ Simple, informelle, flexible, fonctionnels de support logistique et ligne hiérarchique peu développés.
 - ⊗ Activités réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe.
- Contexte :**
- ⊗ Environnement simple et dynamique.
 - ⊗ Leadership très fort, parfois de type charismatique ou autocratique.
 - ⊗ Création, crise, retournement de tendance.
 - ⊗ Petites organisations, « producteurs locaux ».
- Stratégie :**
- ⊗ Processus souvent de type visionnaire, en grande partie délibérée mais émergente et flexible pour les détails.
 - ⊗ Organisation malléable aux positions du leader dans des créneaux protégés.
- Problèmes :**
- ⊗ Réponse rapide, sens de la mission *mais*
 - ⊗ Vulnérable, limitée.
 - ⊗ Danger de déséquilibre de la stratégie ou des opérations.

Annexe 7 bis : Principales caractéristiques de l'organisation entrepreneuriale
(MINTZBERG, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, p. 214)



Annexe 8 : Organigramme Etage janvier 2016



Annexe 9 : Courbe d'évolution du nombre de salariés Etage 1981 - 2016

Budget Etage 2015

Charges	Année 2015
6011 Achats alimentaires restaurant	85 524,03 €
60111+12+13+14 Autres achats alimentaires	8 096,10 €
60116+7+8+9 Achats hébergements	19 943,08 €
6012+3 Achats autres activités	4 571,76 €
601 Total	118 134,97 €
60611 Eau et énergie siège	14 690,64 €
60611 Eau et énergie dispositifs	65 557,84 €
60632 Petit matériel et équipement	55 141,28 €
60633 Produits d'entretien	10 544,02 €
6064 Mobiliers, matériel de bureau	9 299,33 €
606 Total	155 233,11 €
60 Total	273 368,08 €
61110000 Sous traitance Cegid	348,00 €
61351 Autres locations mobilières	490,76 €
61352 Loyers et charges siège	14 207,77 €
6135 Loyers et charges dispositifs	679 056,44 €
61355 locations mobilières	10 605,48 €
613 Total	704 360,45 €
61551 Entretien et réparations	14 776,04 €
61560 Maintenance	3 836,56 €
615 Total	18 612,60 €
61611 Assurances	4 292,39 €
61611 Assurances dispositifs	23 233,00 €
616 Total	27 525,39 €
61711 Formation Etudes Recherches	27 860,82 €
61811 Documentation générale	1 926,11 €
618 Total	29 786,93 €
61911 Dépenses diverses	797,00 €
61 Total	781 430,37 €
62110 Personnels extérieurs	53 031,20 €
621 Total	53 031,20 €
62260 Honoraires	79 027,44 €
622 Total	79 027,44 €
62310 Annonce et insertion	2 399,87 €
623 Total	2 399,87 €
62511 Frais déplacements	32 546,97 €
62512 Missions réceptions	11 173,66 €
625 Total	43 720,63 €
626 Frais postaux et télécommunication	20 459,09 €
626 Total	20 459,09 €
6275 Frais de banque	1 798,06 €
62811 Cotisations et redevances	6 970,15 €
62833 Secours/solidarité	93 314,71 €
62 Total	300 721,15 €
63 Taxe salaires et autres taxes	131 888,38 €
64 Salaires et charges	1 787 938,46 €
656 Animations et actions éducatives	8 611,92 €
65 Total	8 611,92 €
675 cessions rebuts	631,08 €
67 Total	631,08 €
68 11 Dotations aux amortissements	46 084,92 €
68150 Dotations départ à la retraite	10 512,70 €
6818 Dotations pour travaux normes PMR	123 000,00 €
6894 Engagement subventions attribuées	326 982,00 €
68 Total	506 579,62 €
65 à 68	515 822,62 €
Total charges classe 6	3 791 169,06 €

Total charges classe 6	3 791 169,06 €
-------------------------------	-----------------------

Produits	Année 2015
70111 Restauration	57 923,70 €
70123 ALT Lausanne	33 849,60 €
70124 Part.usag. CHRS	12 721,75 €
70125 Part.usag. Stab.	5 375,00 €
70126 Part. solidarité	359,83 €
70127 Part.médiation familiale	1 208,95 €
70113 Part. Erholung	1 000,00 €
70138 Hébergement	1 292,00 €
701 Total	113 730,83 €
70811 Cotisations, dons, solidarité	60 797,89 €
70823 Participation charges CPCV	8 880,19 €
70825 Fonds action réhabilitation	500,00 €
70830 Participation usagers Iobel	202 191,19 €
70836 Participation Logements Insertion	98 582,42 €
708 Total	370 951,68 €
70 Total	484 682,51 €
74010 FAJ	52 312,00 €
740 Total	52 312,00 €
74112 Etat aide alimentaire	34 100,00 €
74116 Etat Stabilisation	60 180,00 €
74119 Etat CHRS	310 306,00 €
7412 Etat SIAV	42 175,00 €
74121 Etat hébergement DHUF 150	149 000,00 €
74122 Etat réduction nuit hôtelière	290 248,00 €
741300 ARS Cpom	74 650,00 €
74140 Etat Intermédiation locative	250 000,00 €
74131 Etat l'ACSE	2 000,00 €
74132 Etat justice MF	2 700,00 €
7415 Siav repas dimanche	4 100,00 €
741 Etat	1 149 459,00 €
74211 Département hébergement	26 448,00 €
74213 Département Prévention spécialisée	225 501,00 €
742101 Département Iobel ASSL	36 382,50 €
74230 Département Logement insertion AGL	9 726,00 €
74234 Département Logement insertion ASLL	25 653,60 €
74236 Département Pass accompagnement	287 878,56 €
742365 Département FSL Pass Acc niveau II	4 850,00 €
74237 Département Médiation Familiale	3 289,00 €
742 Département	569 728,66 €
74310 Ville fonctionnement	123 430,00 €
74320 Ville restaurant	56 000,00 €
74340 Ville lits convalescence	6 500,00 €
74350 CUS hébergement	27 000,00 €
74360 Ville projet/Adoma	7 500,00 €
743 Ville CUS	220 430,00 €
74510 CAF	31 059,00 €
74513 CAF SDAP	9 450,00 €
745301 CAF Mediation Familiale	28 640,00 €
745 Total	69 149,00 €
74640 Autres recettes	2 000,00 €
746 Total	2 000,00 €
74 Total	2 063 078,66 €
75410 Remboursement frais de personnel	53 274,93 €
7541 Remboursement contrats aidés	89 343,73 €
75420 Autres recettes	30 290,25 €
74421 Remboursement formations	52 977,94 €
744212+31 Recette animations	573,10 €
75 Total	226 459,95 €
768 Produits financiers	8 053,90 €
77700 Subventions Équipements Virées	1 500,00 €
77 Total	1 500,00 €
78940 Fonds dédiés	1 031 851,88 €
791 Transfert de charges	11 139,08 €
Total classe 7	3 826 765,98 €

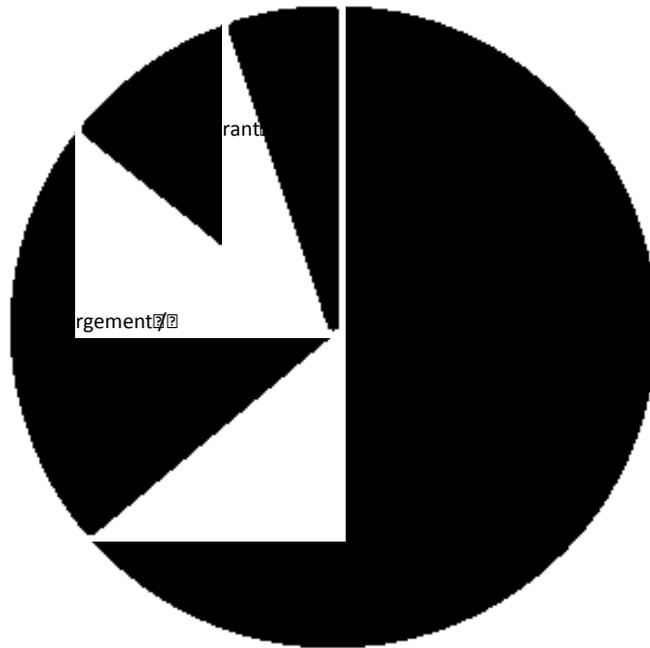
Total produits classe 7	3 826 765,98 €	Résultat =	35 596,92 €
--------------------------------	-----------------------	------------	--------------------

- €

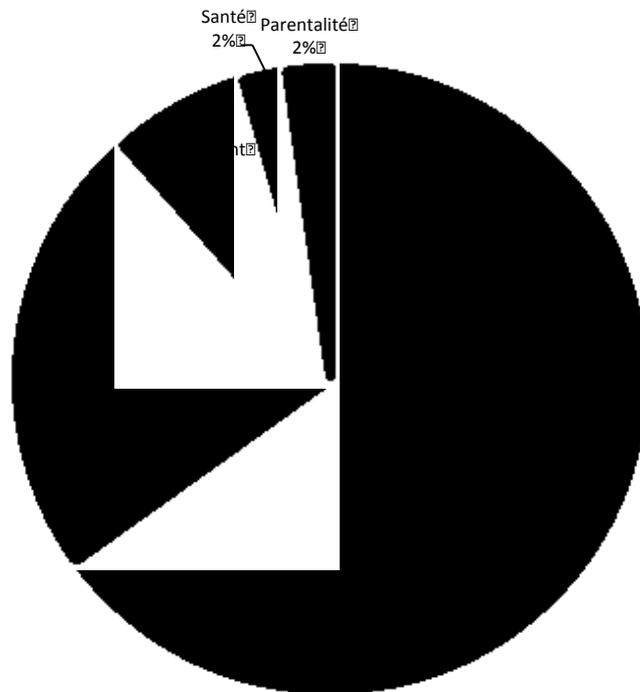
Intervention Jeunes

Annexe 10/a : Budget Etage 2015

Affectation des recettes 2007



Affectation des recettes 2015



Dépenses	Budget 2016
60117 Achats nuitées	18 000,00 €
60611 Elect, eau, gaz, chauf.	2 237,35 €
60632 Petit mat autres fourn.	3 586,58 €
60633 Prod. d'entretien	839,00 €
60641 Fourn Bureau	1 117,22 €
60 Total	28 780,15 €
61352 loyer et charges (Asso)	1 051,79 €
61711 Stages formation	503,40 €
61811 Documentation	145,43 €
61911 Dépenses diverses	67,11 €
61 Total	2 467,73 €
622600 Honoraires	1 353,60 €
62511 Frais déplacements	1 027,24 €
62512 Missions réceptions	1 378,02 €
626110 Frais postaux	1 822,70 €
62811 Cotis. Redev.	581,71 €
628310 Secours/solidarité	2 000,00 €
62711 Divers	906,13 €
Total classe 62-63	12 643,39 €
64130 Salaires et charges	221 827,00 €
64135 Vacances	279,67 €
64582 Congés payés	1 717,17 €
64130 Gratifications stagiaires	3 024,00 €
Total classe 64	226 847,84 €
68 11 Dot amortissements	5 162,69 €
68150 Dot. Dép. retraite	1 358,63 €
Total classe 66-68	6 521,33 €
Total général	269 986,44 €

Recettes	Budget 2016
Etat	
74114 Etat acc jour+repas dim SIAV	18 000,00 €
74117 Etat siao/etage jeunes	19 000,00 €
Sous total	37 000,00 €
ARS	
74130 ARS cpom	55 000,00 €
Sous total	55 000,00 €
Département	
74010 FAJ	54 000,00 €
74211 Département hébergement	28 000,00 €
74213 Départ. Prévention	41 800,00 €
Sous total	123 800,00 €
Ville	
74310 Ville fonct.	41 686,44 €
74340 Ville action lits convalescence	11 500,00 €
Sous total	53 186,44 €
CAF	
74520 CAF REAAP	1 000,00 €
Sous total	1 000,00 €
Total subventions	269 986,44 €
Total général	269 986,44 €

Annexe 10/c : Budget théorique Service social Etage 2016

Le mot "Jeunes"

Oubli du public jeune ?

Pourquoi on n'héberge pas des jeunes dans un DHUF jeunes

Pourrait-on innover dans le domaine de l'hébergement des jeunes

Comment faire remonter les besoins des jeunes à l'Etat et les dysfonctionnements les concernant (115) ?

Solution type DHUF pour les jeunes

Actions collectives ludique pour jeunes

Nouveaux public au détriment des jeunes

Posture militante pour les jeunes à redévelopper

Attention sur la santé des jeunes, dépressions manque d'avenir (Plusieurs personnes)

Réflexion sur des nouveaux services pour les jeunes (laverie par ex)

Développer participation des jeunes

Dénomination Asso club de jeunes problématique

Première synthèse

- L'évolution de la répartition "moyens / public", tant à l'Etage que dans les politiques publiques territoriales, interroge la place du public jeune à l'Etage
- Ce public est-il toujours une préoccupation centrale de l'Etage et des autorités de tutelle ?
- Il en découle des suggestions d'interpellation des pouvoirs publics sur cette question et de nouvelles innovations de l'Etage.
- La santé est un thème qui semble prendre de l'importance.
- Le Pôle service social sera en première ligne sur ces questions

Séminaire Etage – Octobre 2015 – Liebfrauenberg

Annexe 11 : Extrait bilan séminaire annuel Etage 2015 / expression salariés / mot

« jeunes »

Le mot "Salariés"

Représentation des salariés au CA

Accompagner les salariés dans l'accroissement (formation, recueil d'avis)

Sentiment d'insécurité à l'AdJ (bcp de salariés femmes)

Côté humain manque, salariés ne sont pas des pions

Prendre en compte et recueillir avis des salariés

Garder liens entre salariés

Préserver cohésion des salariés

Penser à tous les salariés mais aussi conditions individuelles

Accueil des nouveaux salariés

Impliquer plus les salariés à la réflexion

Bien être des salariés

Equité de traitement au niveau des salariés

Favoriser lien salarié et bénévole

Connaissance par les salariés des moyens humains et financiers d'un service

Mieux comprendre le contexte général dans lequel évolue les salariés

Quels protocoles sécurité pour salariés face aux usagers

Salle à manger pour salariés pas conviviale

Repas de Noel pour salariés (temps de cohésion)

Mieux comprendre travail des collègues – livret d'accueil pour nx salariés

Quelle prise en compte de la sécurité des salariés dans le projet

Première synthèse

- Plus d'information et de concertation sur les grandes orientations de l'Etage
- Clarification de la politique de l'Etage en matière de formation professionnelle
- Amélioration des conditions de travail au regard du confort et de la sécurité
- Améliorer cohésion de tous les intervenants à l'Etage

Séminaire Etage – Octobre 2015 – Liebfrauenberg

**Annexe 12 : Extrait bilan séminaire annuel Etage 2015 / expression salariés / mot
« salariés »**



MINISTÈRE DU LOGEMENT, DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ
MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le Ministre

CAB/MN/VA/JL/MR/D-15-020319

Le Ministre

Paris, le 24 SEP. 2015

Objet : Lettre de mission « jeunes ».

Monsieur le Délégué interministériel,

Le Président de la République a fait de la jeunesse une priorité pour l'ensemble du Gouvernement. Dans ce cadre, la politique d'hébergement et d'accès au logement en faveur des jeunes en constitue un des axes majeurs pour favoriser leur accès à l'autonomie, la construction de leur avenir et le soutien de celles et ceux qui sont les plus en difficulté. Le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, adopté lors du comité interministériel de lutte contre les exclusions le 21 janvier 2013 et le plan Priorité jeunesse, qui fait l'objet d'un comité interministériel de la jeunesse annuel depuis février 2013, en définissent les contours principaux.

Cette politique vise 3 objectifs principaux :

- Améliorer les conditions d'hébergement et de logement pour une meilleure réponse aux besoins des jeunes,
- Favoriser l'accès à un logement autonome,
- Prévenir les ruptures,

Concernant l'amélioration des solutions d'hébergement et de logement correspondant aux besoins des jeunes, plusieurs actions et initiatives ont déjà été engagées. Vous vous attacherez à les diffuser, les valoriser, et à en produire des enseignements en permettant l'extension.

En partenariat avec les différents acteurs, vous vous appuyerez sur ces projets et élaborerez des propositions et un plan d'actions sur les 3 axes suivants : une évolution du modèle FJT, un meilleur accompagnement social des jeunes, en lien avec les différents dispositifs comme la garantie jeunes ou le service civique, et un meilleur accès à l'information.

Nous vous demandons également d'assurer le pilotage, en lien étroit avec la DHUP, la DGCS et la DJEPVA, d'un accord cadre entre l'Etat et l'UNHAJ. Cet accord, qui s'appuiera sur la rénovation énergétique des bâtiments, portera en outre sur l'évolution du projet social pour une meilleure réponse aux besoins des jeunes et un rapprochement des conditions de vie du logement ordinaire. Nous souhaitons que celui-ci soit conclu avant la fin de l'année 2015 pour entrer rapidement en œuvre.

Monsieur Sylvain MATHIEU
Délégué interministériel pour l'hébergement
et l'accès au logement des personnes sans abris ou mal logées
244, boulevard Saint Germain
75 007 PARIS

Hôtel de Broglie - 35 rue Saint-Dominique — 75007 PARIS — téléphone : 01 49 55 34 00

Annexe 13 : Lettre de mission « jeunes » 24/09/2015

Vous aurez aussi pour mission d'assurer le pilotage, le suivi et l'évaluation, en lien avec la DHUP, la DGCS et la DJEPVA, des projets « innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement des jeunes ».

Afin de permettre un meilleur accès des jeunes à un logement autonome en coordination avec la DHUP, la DGCS et la DJEPVA, vous favorisez la mise en place, en région, d'instances partenariales interministérielles. Vous assurerez ainsi une meilleure prise en compte des jeunes dans les différents documents de programmation, instances et dispositifs existants (diagnostics à 360°, PDALHPD, SIAO etc.) et vous attacherez à améliorer la connaissance sur ce sujet. Vous vous appuyerez pour cela sur votre réseau de correspondants que vous réunissez régulièrement.

Vous favoriserez également la participation des jeunes, en lien avec les différentes organisations de jeunes et les associations engagées sur ces thèmes. Enfin, vous chercherez à favoriser toutes les formes d'accès au logement et adaptées aux jeunes comme la colocation ou les appartements partagés.

Enfin, vous porterez une attention particulière à la prévention des ruptures, notamment pour les jeunes sortant d'une prise en charge ASE ou PJJ. Vous animerez et coordonnerez l'action interministérielle sur le volet hébergement et accès au logement, en bonne articulation avec le Ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, le Ministère de la Justice, le Ministère des Affaires sociales, de la Santé et du Droit des femmes, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Vous renforcerez également le dialogue et la concertation avec le secteur associatif, les bailleurs sociaux et les collectivités, notamment les conseils départementaux et les conseils régionaux. Vous organiserez pour cela les modalités d'une concertation régulière et constructive avec l'ensemble des acteurs, en articulation avec l'expérimentation nationale pilotée par la DPJJ et la DGCS.

Sur la base d'un tableau de bord à construire en partenariat avec les principales directions intéressées, vous nous rendrez compte trimestriellement de l'avancée de ces missions.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Délégué interministériel, à l'assurance de nos sentiments les meilleurs.



Sylvia PINEL



Patrick KANNER

		<u>MISSION INSERTION ET</u>
		<u>EMPLOI</u>
		Service Insertion et Lutte contre les Exclusions
Date : 18/03/2016		
Auteur : KW		

15/03/2016 : Réunion CD - MLPE – ETAGE
Evolution des postes d'accompagnement social Jeunes : perspectives 2017

Participants :	
C.A.	MLPE
EB	CD 67
VQ	CD 67
Brice MENDES	ETAGE
SS	MLPE
KW	CD 67

I - Rappel du contexte :

Transfert du FAJ vers l'Eurométropole dès janvier 2017.
Le Département a souhaité dissocier du budget du FAJ, le financement des deux postes d'accompagnement social (1 ETP à la MLPE – 1 ETP à l'ETAGE).
Etat des discussions avec l'Eurométropole :
Le transfert du FAJ concernerait les aides directes ainsi que la gestion et l'animation du Fonds.
Le Département conserverait le financement des postes d'accompagnement social sur son budget propre.

II - Quelles perspectives d'évolution pour ces 2 postes d'accompagnement social :

Les évolutions liées au contexte sont l'occasion de redéfinir le contour de ce financement et de réfléchir collectivement à la redéfinition de ces postes et à la forme de ces accompagnements spécifiques.
But : sortir d'une logique de silo ; permettre une meilleure articulation des dispositifs mobilisables pour le public jeune.

III – Objectifs : écriture d'un cahier des charges de l'intervention vers le public jeune :

Il est proposé de travailler à la définition d'un cahier des charges portant sur les modalités d'intervention en matière d'accompagnement auprès du public jeune.
- Quelles spécificités à l'accompagnement social du public jeunes ?
- Quelles spécificités portées par les deux opérateurs MLPE et ETAGE ?

Pièce-jointe : trame d'un cahier des charges

Prochaine séance de travail autour de l'élaboration d'un cahier des charges :
Lundi 25 avril 2016 – 9h – Espace Vauban – salle sous-sol 104

Annexe 14 : Compte-rendu de réunion du 15/03/16 avec le CD 67 et la MLPE

Compte-rendu de la réunion du 24 février sur l'arrêt des financements du CD 67

Etaient représentés : La Préfecture, la DDD DRDJSCS, le CD 67, la Ville, l'Eurométropole, le SIAO, l'Etage, Gala, Horizon Amitié, ARSEA-Espérance, le Toit Haguénovien, Regain, le Home Protestant, Entraide le relais, l'AAHJ, St Vincent de Paul et la FNARS

Cette réunion était présidée par le Secrétaire Général de la Préfecture. Après nous avoir rappelé le nombre de places d'hébergement dans le département, il est revenu sur les contraintes budgétaires rencontrées par les collectivités et l'Etat.

Il a proposé les pistes de réflexion suivantes à réaliser avec les associations :

- Effectuer une ingénierie budgétaire : quelles peuvent être les autres ressources mobilisables ?
- Rechercher l'efficacité dans les structures (mutualisation de fonctions et fonctionnement)
- Reconfigurer les organisations

Objectif : mettre en place une méthodologie, une analyse technique des emplois/ressources, et un calendrier de rencontres

Le CD 67 a dit « rester au côté des associations », tandis que la Ville et l'Eurométropole ont regretté la méthode employée, et le fait que cette réunion arrive à posteriori des décisions.

Après cette introduction, la parole a été donnée aux associations.

La FNARS a rappelé que les associations impactées sont les maîtres d'œuvre des politiques publiques. Sans elles, ni l'Etat, ni le Département, ni les communes ne seraient en mesure de remplir leurs missions sociales. Par ailleurs les associations ne portent pas la responsabilité de l'accroissement de la précarité. Elles sont en revanche les "amortisseurs sociaux" d'un monde qui va mal.

Aussi, si elles comprennent les difficultés financières dans lesquelles se débattent les collectivités, et qu'elles partagent l'idée d'une réflexion à mener sur le sens d'exercer leurs missions, de rechercher des nouveaux financements, elles ne sont pas en capacité de faire face à une brutale baisse des subventions. Elles s'interrogent sur la méthode utilisée qui consiste à supprimer brusquement les financements pour ensuite ouvrir le dialogue.

Assises autour de la table, elles sont prises en otage entre un Département qui se désengage et l'Etat exsangue qui propose une mise à plat du fonctionnement de chacune des structures impactées pour une remise en perspective des financements pour 2016.

L'ensemble des associations a rappelé que l'année de fonctionnement est d'ores et déjà entamée et que chaque semaine qui passe rend les choses plus difficiles, avec comme ligne de mire des licenciements, des procédures prud'homales et des personnes accompagnées laissées pour compte. Elles ont demandé à savoir très rapidement si une compensation financière serait octroyée ou non.

Il a également été rappelé que différentes instances de concertation (ex. ICIS) fonctionnent tout au long de l'année. Aussi, ces lieux auraient pu servir en amont pour réfléchir aux pistes, alors que la réunion est organisée au moment de la « crise ».

Le CD a précisé qu'aucune compensation ne serait accordée, mais que les associations seraient reçues individuellement pour aider à trouver d'autres pistes et je cite, « aider au reclassement des salariés ».

M. Riguet a conseillé aux associations de faire des projections financières en se mettant « dans la situation la plus défavorable possible ».

Concernant les suites :

- Les associations seront vues de manière individuelle, dans la quinzaine, par la DDD DRDJSCS, le CD et la Ville pour une analyse approfondie de leur situation
- Puis, une nouvelle réunion collective sera organisée pour avancer sur les pistes d'actions

La FNARS attend le résultat de la 2^{ème} rencontre qui sera organisée par la Préfecture pour envisager d'autres modalités d'actions.

Cordialement,

AT
Déléguée Régionale
18 rue du 22 Novembre
67 000 STRASBOURG
Tél. : 03 88 51 00 23
Mobile : 06 58 50 05 79
Fax : 03 90 24 66 36
www.fnars.org / facebook.com/fnars.alsace



Annexe 15 : Compte-rendu FNARS de la réunion du 24/02/16 avec la préfecture

Forces		Faiblesses
Association l'Etage	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un positionnement associatif ancien et reconnu sur ce public ➤ Une association en dynamique de croissance avec des finances et un climat social sains ➤ Des rapprochements associatifs préfigurateurs de futurs partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une identité associative perturbée du fait de la diversification des publics ➤ Politique RH faible ➤ Une résistance à l'intégration d'outils de pilotage et d'évaluation ➤ Manque de cohérence et d'équilibre de l'organigramme
Service social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un service central et historique pour l'association ➤ Une souplesse de fonctionnement adaptée aux besoins du public et un niveau d'activité croissant ➤ Une équipe qualifiée et expérimentée ➤ Une fonction (diagnostic et orientation) nécessaire aux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un manque de visibilité à l'externe en tant que service spécifique ➤ Un financement précaire et illisible pour l'extérieur ➤ Une absence de formalisation des pratiques professionnelles ➤ Une inscription insuffisante dans les préconisations de la loi 2002-02 ➤ Absence de formalisation du partenariat ➤ Des difficultés de relations avec l'Accueil de jour de l'association
Opportunités		Menaces
Environnement global	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accueil inconditionnel de proximité, référent de parcours, intervention auprès des jeunes sortants d'ASE : trois préoccupations majeures des politiques publiques en lien avec la pratique de l'Etage ➤ L'intégration par l'Etage de la question de la prévention des ruptures de la relation permettrait de développer son ouverture vers de nouveaux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contexte économique dégradé qui touche d'abord les petites associations et potentiellement l'Etage en raison de l'addition de ces petits financements.
Environnement local	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une réforme territoriale qui sera l'occasion de redéfinir l'intervention auprès des jeunes avec le CD et l'Eurométropole ➤ La mise en œuvre du nouveau PDAHLPD complètera cette reconfiguration. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des partenariats associatifs qui se dégradent en raison d'un déficit d'intérêts communs, voire l'apparition d'intérêts contradictoires.

Annexe 16 : SWOT Etage

Trame du questionnaire ICAP en ligne

Titre :

Création d'un Pôle Jeunes à l'Etage

Description du questionnaire :

L'Etage a décidé de créer un Pôle Jeunes qui regroupera l'Accueil de jour, le service social, le Pass'Accompagnement et la coordination Jeunes au SIAO. La création de ce Pôle s'appuie sur une redéfinition des missions du service social à travers la rédaction d'un projet de service.

Ce questionnaire s'adresse aux membres du Conseil d'Administration, aux salariés des services concernés, aux chefs de service, afin d'évaluer la bonne conduite de ce projet. Il est demandé à chacun de s'exprimer sur son information, sa compréhension, son adhésion et sa participation au projet. Ce questionnaire sera envoyé trimestriellement et servira de base de travail au COPILOPôle Jeunes.

Renseignement sur l'acteur : Ma fonction au sein de l'Etage

- Accueil de jour
- Pass'Accompagnement
- Service social
- Chef de service
- Pass'Accompagnement

Commentaires / Précisions :

Indicateur 1 : Mon niveau d'information sur la conduite du projet

- Bien informé
- Plutôt bien informé
- Plutôt mal informé
- Mal informé

Commentaires / Précisions :

Indicateur 2 : Mon niveau d'information sur le contenu du projet

- Bien informé
- Plutôt bien informé
- Plutôt mal informé
- Mal informé

Commentaires / Précisions :

Indicateur 3 : Mon niveau de compréhension concernant le processus de conduite du projet

- Je comprends le processus mis en place (calendrier, groupes, articulations...)
- Je comprends la logique globale et ma place dans ce processus
- J'aurai besoin d'explications complémentaires
- Je ne comprends pas du tout comment ce changement va s'opérer

Commentaires / Précisions :

Annexe 17 : Trame questionnaire ICAP

Indicateur 4 : Mon niveau de compréhension des objectifs du projet

- Je comprends l'ensemble des objectifs du projet
- Je comprends l'objectif global
- J'aurai besoin d'explications complémentaires
- Je ne comprends pas l'objectif global du projet

Commentaires / Précisions :

Indicateur 5 : Mon niveau d'adhésion au processus de conduite du projet

- Je suis en accord avec le fonctionnement mis en place pour mener à bien ce projet
- Je suis en accord mais j'aurais des propositions d'ajustement
- Je suis en désaccord avec le processus et j'aurais des propositions d'ajustement
- Je suis en désaccord et je n'ai pas de proposition à ce sujet

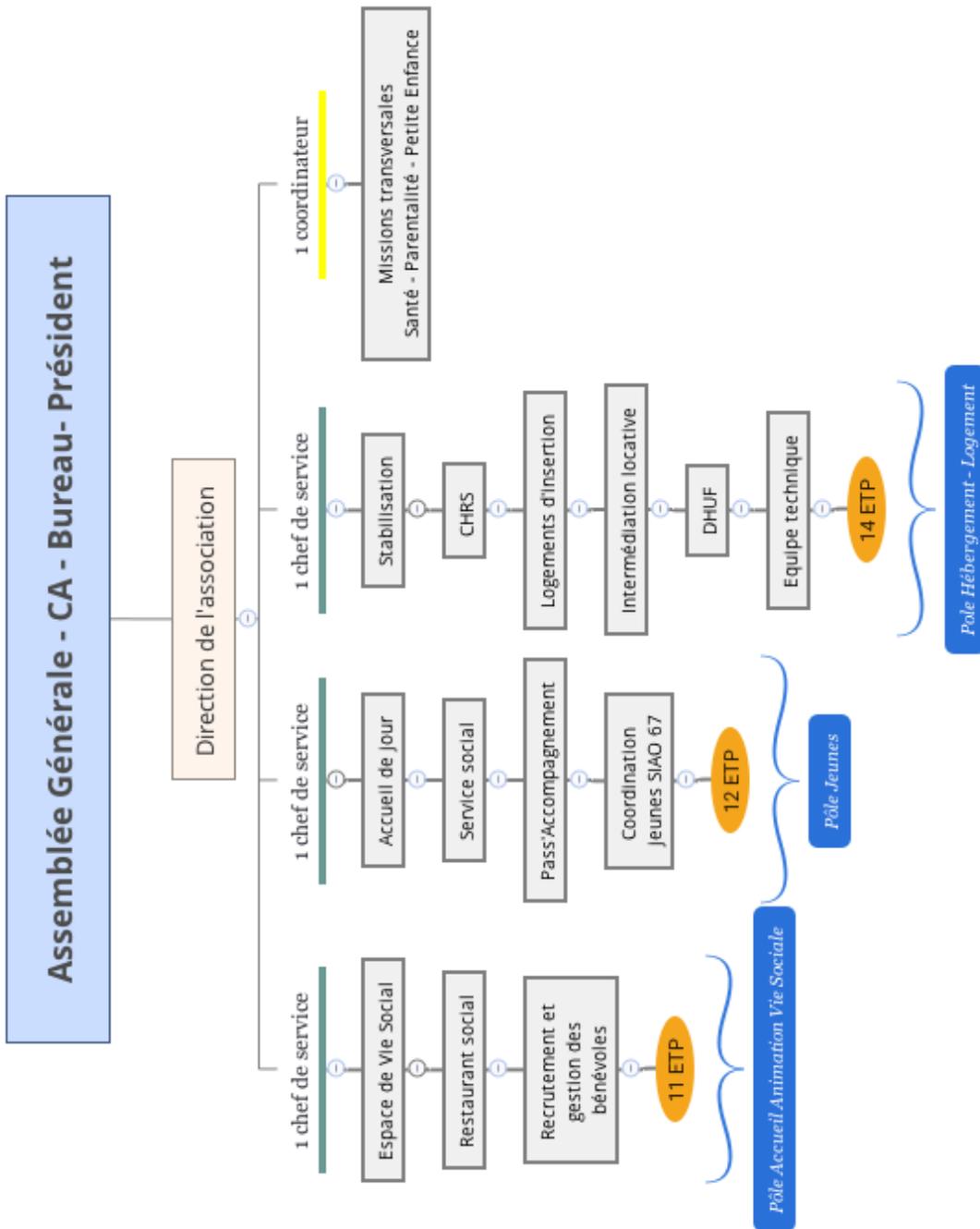
Commentaires / Précisions :

Indicateur 6 : Mon niveau de participation à l'élaboration du projet

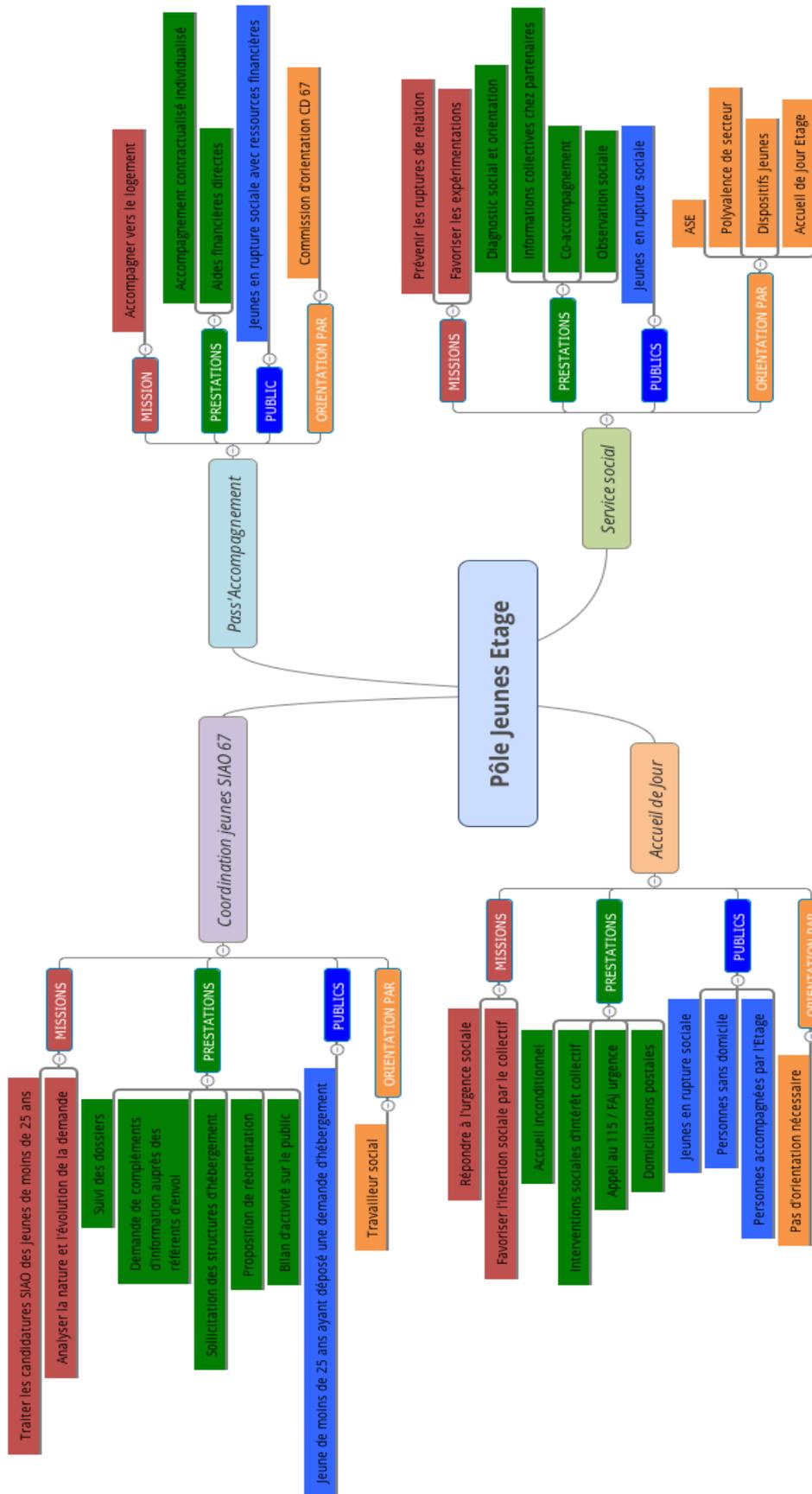
- Je me sens suffisamment intégré à l'élaboration du projet
- Je souhaiterais être encore plus intégré à l'élaboration du projet
- Je ne me sens pas concerné par l'élaboration du projet

Commentaires / Précisions :

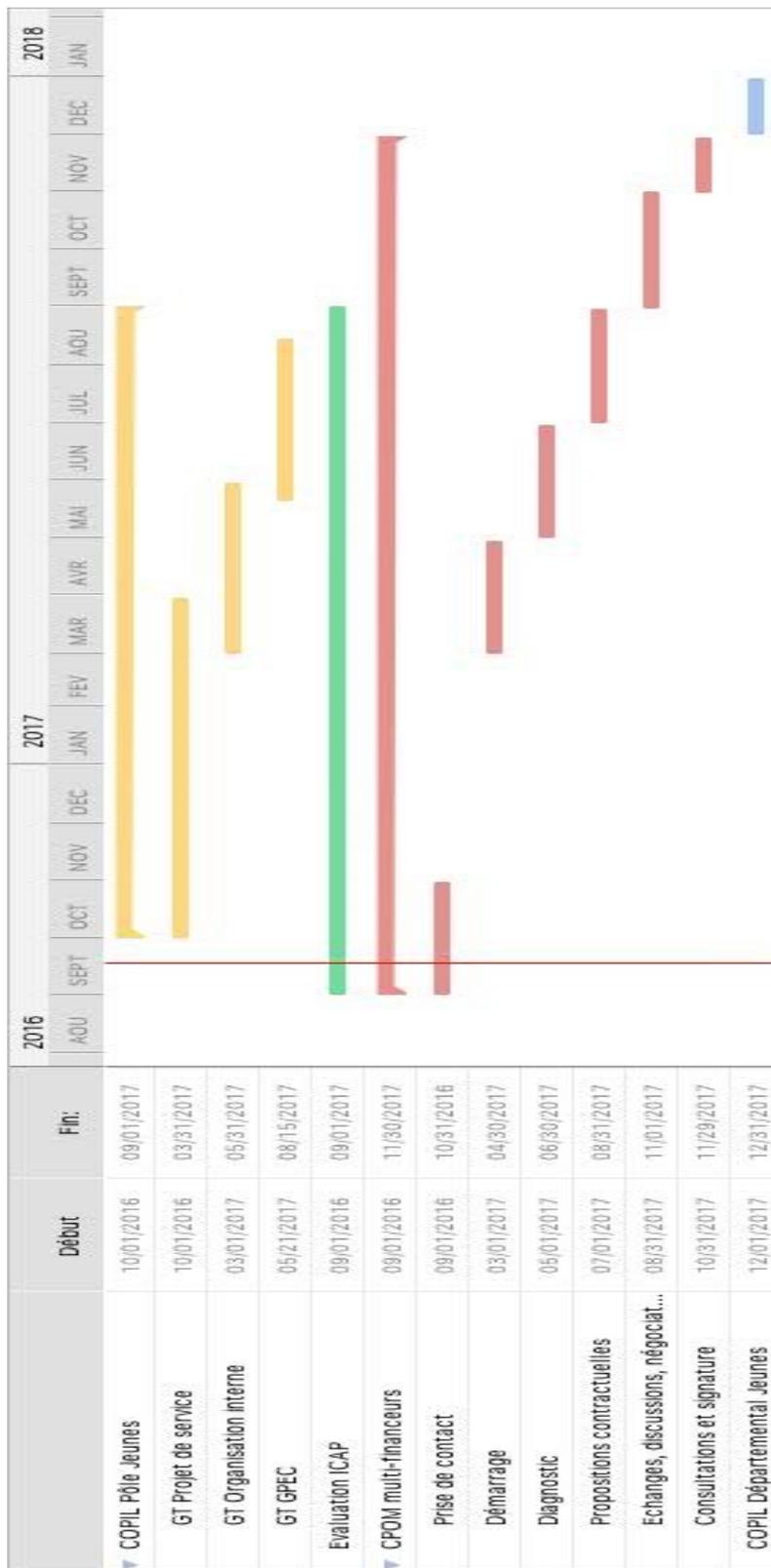
Annexe 17 : Trame questionnaire ICAP



Annexe 18 : Organigramme prévisionnel



Annexe 19 : Schéma organisationnel Pôle Jeunes Etage



Annexe 20 : Diagramme de GANTT projet Etage

MENDES

Brice

Novembre 2016

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES - Strasbourg**

**Développer une stratégie de service pour favoriser la cohérence de parcours
des jeunes en rupture sociale**

Résumé :

La jeunesse est par définition une période d'instabilité sociale. Pour un nombre considérable de jeunes en France, par manque de soutien familial et souvent sans qualification, cette instabilité peut rapidement devenir une situation d'exclusion sociale.

Depuis 25 ans, l'association l'Etage développe, à la marge des politiques publiques, une intervention sociale innovante pour répondre à cette problématique. En mutualisant au sein d'un « service social » différentes ressources, l'Etage est devenu le principal lieu d'accueil et d'accompagnement des jeunes sans résidence stable sur le territoire du Bas-Rhin.

Alors que les dispositifs jeunes se sont multipliés, les politiques publiques soulignent dans le même temps la nécessité de renforcer la cohérence des parcours.

A travers la mise en œuvre d'un nouveau projet de service, d'une réorganisation interne et d'une redéfinition des liens avec son environnement, le directeur permet dans le même temps une amélioration du service rendu aux jeunes, et de la coordination de l'ensemble des dispositifs spécifiques.

Mots clés :

JEUNES, RUPTURE, ACCOMPAGNEMENT, PARTENARIAT, DISPOSITIFS, COORDINATION, PREVENTION, PARCOURS, INNOVATION, PRECARITE, TERRITOIRE, BAS-RHIN.

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.

