



**CREER UN SERVICE D'ACCES AU LOGEMENT POUR
FAVORISER LA REINSERTION SOCIALE DES PERSONNES
SORTANT DE MAISON D'ARRET**

Sami BARKALLAH

2014

caldes



Remerciements

Je tiens à remercier mon employeur qui m'a fait confiance en me proposant le poste de Directeur de l'association et qui m'a permis de suivre la formation CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale). Je pense aux membres du Bureau de l'association et en particulier au Président, Claude RATZMANN.

Je remercie également l'équipe de direction et notamment mon prédécesseur Daniel STEINBRUNNER, le directeur adjoint Marie-Odile BRASS et Denis RUHLMANN notre responsable financier, ainsi que l'ensemble des salariés qui ont dû subir mes nombreuses absences.

Merci à l'ensemble des intervenants de l'ESTES (Ecole Supérieure en Travail Educatif et Social) durant ces trois années de formation et à ma directrice de mémoire pour sa disponibilité, son soutien et le temps passé à mes côtés pour arriver à cet écrit.

Mes pensées vont également à mon épouse et mes deux filles, qui ont su gérer mes absences et mon indisponibilité durant ces 30 mois, à qui je promets de consacrer les années à venir.

S o m m a i r e

Introduction	1
1 Les personnes sortant d'établissement pénitentiaire face à leur réinsertion	3
1.1. Un public en évolution marqué par la précarité	3
1.1.1. Les établissements pénitentiaires, leur organisation territoriale et les statuts des personnes incarcérées	3
1.1.2. Des détenus toujours plus nombreux : face à la délinquance, un basculement de l'action sociale vers l'action pénale ?	5
1.1.3. Des détenus marqués par diverses formes de précarité	6
1.2. La détention : un temps de désocialisation hypothéquant la réinsertion à la sortie	8
1.2.1. Une dépersonnalisation instituée	8
1.2.2. Une rupture avec son environnement	10
1.2.3. Un maintien à la socialisation limité dans la maison d'arrêt de Strasbourg	12
1.3. Se poser à la sortie : la question du logement	15
1.3.1. Une nouvelle rupture : Le logement constitue un point d'appui pour entamer un processus de réinsertion	15
1.3.2. Les différentes formes de sortie.....	16
1.4. La réinsertion : orientation des politiques publiques et les dispositifs mis en œuvre sur le territoire	18
1.4.1. Dans le champ de compétence du pénal	18
1.4.2. Dans le champ de compétence de l'action sociale.....	21
1.4.3. Forces et faiblesses de cette organisation départementale	29
2 GALA, une association dynamique, légitimée pour développer une action d'insertion en faveur des sortants de la maison d'arrêt de Strasbourg	33
2.1. Un ancrage dans le tissu associatif local	33
2.1.1. Une gouvernance associative	34
2.1.2. Les missions de GALA	35
2.1.3. Le public accueilli et l'origine des orientations	36
2.1.4. Une diversification du public et un développement des services sur l'ensemble du territoire	37

2.2. Organisation et fonctionnement des services.....	43
2.2.1. Une adéquation des ressources	43
2.2.2. Une gestion des ressources humaines adaptée à la création de nouveaux services et à la précarité des dispositifs existants	44
2.3. La communication interne : une force de GALA.....	48
2.3.1. Des moments de communication et d'échange réguliers.....	48
2.3.2. Le partage des informations extérieures et la présence aux temps de rencontre	49
2.3.3. Une taille de services encore favorable à un management par ajustement mutuel.....	50
2.4. Un engagement dans une démarche d'amélioration continue.....	51
3 Le projet	55
3.1. Un projet favorisant la réinsertion sociale des détenus	55
3.1.1. Le nouveau service et les objectifs généraux.....	55
3.1.2. Les principes d'accompagnement	57
3.1.3. Les modalités de fonctionnement des deux unités	58
3.1.4. Les moyens nécessaires pour lancer ce projet.....	61
3.2. Le management du projet	64
3.2.1. Le rôle du directeur dans une conduite participative du développement de service ...	64
3.2.2. La mise à jour du projet d'établissement	65
3.2.3. La communication interne/externe pour recruter les nouveaux salariés.....	66
3.2.4. La formation continue en appui du nouveau projet	68
3.2.5. La communication externe et le partenariat	69
3.3. La démarche d'évaluation de cette nouvelle action	70
3.3.1. L'évaluation du projet "sortants d'établissement pénitentiaire"	71
3.3.2. Mise en œuvre de l'évaluation et d'une démarche qualité	72
3.3.3. Evaluation de la conduite du projet : indicateurs	76
Conclusion.....	79
Bibliographie	I
Liste des annexes	V

Liste des sigles utilisés

ACT	Appartements de Coordination Thérapeutique
ALT	Association de Lutte contre la Toxicomanie
ANESM	Agence Nationale de l’Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux
AL	Aide au Logement
APL	Aides Personnalisée au Logement
APUS	Association des Praticiens de l’Urgence Sociale
ARS	Agence Régionale de Santé
AS	Assistante Sociale
ASH	Actualités Sociales Hebdomadaires
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement
AVL	Accompagnement Vers le Logement
AVDL	Accompagnement Vers et Dans le Logement
BG	Bail glissant
CA	Conseil d’Administration
CAF	Caisse d’Allocations Familiales
CAFDES	Certificat d’Aptitude aux Fonctions de Directeur d’Etablissement ou de Service d’intervention sociale
CCAPEX	Commission départementale de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions locatives
CCAS	Centre Communal d’Action Sociale
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CESF	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
CG	Conseil Général
CHRS	Centre d’Hébergement et de Réinsertion Sociale
CODELICO	Comité Départemental de Liaison et de Coordination
COPIL	COmité de PILotage
COREVIH	COordination REgionale de lutte contre l’infection due au VIH
CREAI	Centre Régional d’Etude, d’Action et d’Information des personnes en situation de vulnérabilité

CRH	Conseil Régional de l'Habitat
CUS	Communauté Urbaine de Strasbourg
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DALO	Droit Au Logement Opposable
DIHAL	Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DNA	Dernières Nouvelles d'Alsace
DP	Délégués du Personnel
DRJSCS	Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
ES	Educateur Spécialisé
ESTES	Ecole Supérieure en Travail Educatif et Social
ETP	Equivalent Temps Plein
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
FNH VIH	Fédération Nationale d'hébergement VIH
FSL	Fonds de Solidarité pour le Logement
GALA	Groupement Associatif pour le Logement et l'Accompagnement
HTM	Hébergement Temporaire de Molsheim
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IRP	Instances Représentatives du Personnel
JAP	Juge d'Application des Peines
Kit JIL	Kit Jeunes Insertion Logement
MAS	Maison d'accueil Spécialisée
MECSS	Mission d'Evaluation et de Contrôle des lois de financement de la Sécurité Sociale
MILDCA	Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et les Conduites Addictives
MILDT	Mission Interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie
OPUS	Office Public de l'Urbanisation Sociale
PACS	Pacte Civil de Solidarité
PDAHI	Plan Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion
PDALPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
PP	Projet Personnalisé
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
RPE	Règles Pénitentiaires Européennes
RSA	Revenu de Solidarité Active
SDF	Sans Domicile Fixe
SIAO	Système Intégré d'Accueil et d'Orientation

SIBAR	Société Immobilière du Bas-Rhin
SMPR	Service Médico-Psychologique Régional
SPIP	Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
UCSA	Unité de Consultations et de Soins Ambulatoires
UT	Unité Territoriale
UTAMS	Unité Territoriale d'Action Médico-Sociale
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

Introduction

Les politiques publiques concernant les personnes sous main de justice évoluent constamment ces dernières années et sont en lien direct avec les orientations gouvernementales changeantes, liées aux partis politiques en place. La question de l'accompagnement des personnes majeures sortantes d'établissements pénitentiaires a vu la création de structures et de services spécialisés en direction de ce public cible, pour lui permettre une réinsertion post-incarcération. Les missions générales de ces services sont d'accompagner les anciens détenus vers la réinsertion sociale, professionnelle, l'accès aux soins, pour parvenir à l'autonomie et s'écarter des dérives judiciaires. Malgré tous ces dispositifs, un grand nombre de personnes se retrouvent seules après une incarceration, complètement perdues et aux portes de la récidive pour survivre.

Pour certains, le passage en établissement pénitentiaire n'a qu'une faible incidence sur leur vie et à la sortie, ils retrouvent leur liberté et peuvent vivre sans difficulté particulière. Pour d'autres, l'incarcération représente une rupture totale avec la société et fait apparaître des difficultés d'ordre social, psychologique, physique, familial qui peuvent être à l'origine de l'isolement qu'ils subissent à leur sortie de détention. C'est à ce moment-là que les services sociaux de secteur et certaines structures interviennent pour accompagner ces personnes, souvent en situation d'errance, à la recherche d'autonomie. La précarité et l'instabilité de leur lieu d'hébergement constituent un premier frein à la mise en œuvre d'un accompagnement continu et représentent l'un des facteurs qui amène ces personnes à s'isoler et à « baisser les bras ».

Ce public, très spécifique et en constante augmentation, nécessite un accompagnement adapté pour déconstruire les fonctionnements et les habitudes induits par l'incarcération et pour amener ces personnes à réintégrer la vie en société en y reprenant une place d'acteur. A ces difficultés, créées lors de l'incarcération, se rajoutent leur parcours de vie souvent chaotique, qui les a menées à commettre les actes délictuels, voire criminels qui les ont conduits en détention.

Pour favoriser leur insertion, un certain nombre de services sociaux et d'associations mettent à disposition de ces usagers des places d'hébergement et des travailleurs sociaux. L'augmentation annuelle de la population carcérale dans notre département et la diminution constante du nombre de dispositifs ne permet plus de donner à chacun une chance de se reconstruire. Les dispositifs de droit commun actuels ne sont pas spécialisés pour ce public cible et présentent un engorgement continu. Les services réservés aux sortants de prison sont quant à eux peu développés et leur taux d'occupation, qui n'est pas optimal, soulève des questions de communication et de coordination.

Depuis le 2 mai 2014, j'occupe le poste de directeur de l'association GALA (Groupement Associatif pour le Logement et l'Accompagnement), qui participe à l'application des politiques territoriales du Bas-Rhin en ce qui concerne l'accès et l'accompagnement dans le logement des personnes les plus défavorisées. Cette association a été créée en 1990, dans l'optique de la mise en œuvre de la loi BESSON¹, par un collectif d'associations d'insertion et de santé.

L'insertion par le logement des personnes les plus défavorisées représente la mission première de GALA et touche un public très large, incluant les sortants de prison. Une mission intégrée au service logements d'insertion est dédiée à ce public, mais les autres services leurs sont également accessibles. Pour GALA, qui est déjà repérée dans le territoire, la création d'un service dédié représente l'opportunité d'affirmer des compétences et de développer encore plus les dispositifs œuvrant pour ce public. Sa place centrale dans la coordination du PDALPD (Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées), le réseau partenarial, la diversité de ses services et la variété des accompagnements donnent à l'association la légitimité de créer un nouveau service en direction de ce public.

Compte tenu des multiples difficultés rencontrées par ces personnes, je propose d'engager les compétences de l'association que je dirige, pour développer une plateforme d'écoute et d'orientation, ainsi qu'une augmentation du nombre de places de logements accompagnés pour préparer et favoriser l'insertion des personnes avant leur sortie de détention. Pour mettre en œuvre ce nouveau projet, j'analyserai dans un premier temps les caractéristiques de ce public et son évolution sur un plan national et local. Un lien sera fait avec les orientations politiques et les besoins de ces personnes. L'analyse de l'offre existante et de son évolution sur les dernières années participera à comprendre la problématique actuelle rencontrée par ces personnes.

Je présenterai dans une deuxième partie, l'organisation de la structure que je dirige, ainsi que les modes de fonctionnement, d'encadrement et d'une manière générale l'organisation de la vie des salariés de GALA. Je développerai la force d'innovation de l'association, ainsi que son expertise en matière d'insertion sociale, pour affirmer la pertinence de son positionnement à initier un nouveau projet en direction des sortants de prison, s'appuyant sur « le logement ».

Dans la dernière partie, je définirai précisément le projet, le mode d'accompagnement en ce qui concerne la création du service, la mobilisation des ressources internes et externes, un échéancier de mise en œuvre, ainsi que les modalités d'évaluation de cette nouvelle action.

¹ Loi n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>.

1. Les personnes sortant d'établissement pénitentiaire face à leur réinsertion

1.1. Un public en évolution marqué par la précarité

Depuis de longues années, le nombre de personnes sortant d'établissement pénitentiaire qui sollicitent les services du 115 dans le département du Bas-Rhin augmente considérablement. Le SIAO (Service Intégré d'Accueil et d'Orientation), qui centralise les demandes d'hébergement et les offres de places des structures du droit commun, a une place centrale dans cette organisation départementale et exprime les difficultés d'une offre qui ne suffit pas à compenser les demandes. Ces personnes sont en général en errance, n'ont aucune solution d'hébergement et sont considérées comme sans domicile fixe. En plus d'une mise à l'abri qui tarde, s'ajoutent d'autres difficultés sociales liées aux parcours complexes des personnes et pour certains des contraintes judiciaires qui perdurent après l'incarcération. L'accès à un hébergement ou un logement semble nécessaire pour stabiliser une situation fragile et commencer à construire les prémices d'une reprise en main de la situation par ces personnes.

Je commencerai dans un premier temps par définir les différents types d'établissements pénitentiaires et les statuts judiciaires des personnes, pour bien comprendre l'impact du versant pénal de l'accompagnement. Je m'attacherai ensuite à définir précisément l'évolution de la population carcérale, les effets de la détention sur un public bien particulier et la problématique liée à la réinsertion de ces personnes à leur sortie de détention. Je montrerai enfin, comment au fil des années, l'évolution des besoins a fait apparaître des carences spécifiques à l'accompagnement de ce public.

1.1.1. Les établissements pénitentiaires, leur organisation territoriale et les statuts des personnes incarcérées

La France a organisé son espace géographique avec des structures pénitentiaires qui ont des fonctionnements et des objectifs très spécifiques, pour répondre aux condamnations prononcées par les magistrats des différents tribunaux du territoire. La distinction de ces différents établissements est importante pour bien comprendre leurs fonctionnements et leurs articulations.

Les maisons d'arrêt :

Au 8 juillet 2013, nous pouvons indiquer qu'elles sont au nombre de 98 sur l'ensemble du territoire français². L'objectif de ces bâtiments est d'accueillir les personnes qui sont placées sous le régime de la détention provisoire (personnes incarcérées dans l'attente de leur jugement ou dont la durée de condamnation n'est pas encore définie) et les personnes condamnées dont la peine ou le reliquat est d'une durée inférieure ou égale à deux ans. **La maison d'arrêt de Strasbourg fait partie de ce type d'établissements.**

Les établissements pour peine :

Ils sont au nombre de 85 en France et se décomposent de la manière suivante :

6 maisons centrales. Ces établissements sont réservés aux personnes condamnées à de longues peines et/ou qui sont considérées comme présentant des risques. L'objectif principal de ces établissements est d'ordre sécuritaire.

25 centres de détention. Ils accueillent les personnes condamnées pour des durées supérieures à 2 ans et qui présentent de bonnes dispositions à la réinsertion sociale. L'un des principaux axes d'intervention auprès de ces personnes est orienté vers cette réinsertion.

11 centres de semi-liberté. Ils accueillent des personnes condamnées qui bénéficient d'une mesure d'aménagement de peine (placement extérieur ou semi-liberté). Cette alternative à l'incarcération permet aux personnes d'être en démarche de réinsertion et resocialisation en journée tout en respectant les heures de sortie imposées.

43 centres pénitentiaires. Ce sont des établissements qui se composent à la fois de plusieurs quartiers (maison d'arrêt, centre de détention, maison centrale).

Pour bien comprendre le lien qui rattache l'usager à la justice, il est intéressant de définir leurs différents statuts³ :

Les personnes sous main de justice :

Sont considérées sous main de justice, l'ensemble des personnes qui sont condamnées à une mesure de suivi judiciaire en milieu ouvert sans privation de liberté (sursis avec mise à l'épreuve, travaux d'intérêt généraux,...) supervisée par un agent du SPIP (Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation), les personnes qui doivent purger une peine d'emprisonnement et celles qui peuvent l'effectuer dans le cadre d'un aménagement de peine.

² Nombre de maisons d'arrêt en France. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

³ VETTER S., septembre 2013, « Etude sur l'accompagnement et l'accès au logement et à l'hébergement des personnes sous main de justice et des sortants de prison sans solution dans le Bas-Rhin », DDCCS du Bas-Rhin

Les personnes sous écrou :

Sont considérées sous écrou, les personnes qui doivent purger une peine d'emprisonnement, soit dans le cadre d'un aménagement de peine (bracelet électronique, chantier extérieur, centre de semi-liberté,...), soit en établissement pénitentiaire avec privation de liberté.

Les personnes incarcérées :

La population carcérale regroupe des personnes condamnées à purger une peine d'emprisonnement en établissement pénitentiaire et certaines en attente de jugement.

1.1.2. Des détenus toujours plus nombreux : face à la délinquance, un basculement de l'action sociale vers l'action pénale ?**L'augmentation significative du nombre de détenus :**

Plusieurs études établies par le Ministère de la Justice montrent que la population carcérale en France ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années. Un état des lieux établi au 1er janvier 2013⁴ permet de détailler plus précisément l'évolution des personnes détenues en établissement pénitentiaire sur plusieurs années. Ils montrent que la population carcérale (prévenus et condamnés) est en constante augmentation sur l'ensemble du territoire passant de 50000 détenus en 1993 à plus de 65000 fin 2012.

Des chiffres de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) montrent que cette évolution du nombre de personnes incarcérées concerne autant les hommes que les femmes⁵. Les flux de personnes en établissements pénitentiaires sont de plus en plus importants et leur préparation à la sortie devient incontournable.

Cette augmentation s'observe sur l'ensemble des territoires et touche tout particulièrement celui du département du Bas-Rhin où sur les 5 dernières années on constate une augmentation de près de 25% du nombre de détenus en comptabilisant ceux de la maison d'arrêt de Strasbourg, du centre de détention d'Oermingen et du centre de semi-liberté de Souffelweyersheim⁶. Cette évolution touche autant le nombre d'hommes que de femmes. La surpopulation conséquente concerne exclusivement la maison d'arrêt de Strasbourg, qui a une capacité d'accueil théorique

⁴ Statistique mensuelle de la population détenue en France. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

⁵ Annexe 1 : Tableau 1, Evolution de la population carcérale en France sur 2 ans.

⁶ Annexe 1 : Tableau 2, Evolution de la population carcérale du Bas-Rhin.

de 444 places et dont le taux d'occupation en 2009 était de 167%, soit 742 détenus⁷. Les deux autres structures n'ayant aucune latitude en termes de nombre de places, c'est la maison d'arrêt de Strasbourg qui accueille tout nouveau détenu.

Une telle évolution quantitative, si elle traduit bien l'état de surpopulation, montre également par le flux généré, des besoins quantitatifs d'accompagnement lors de la sortie de prison.

L'action pénale comme régulateur de la délinquance :

Ce constat peut s'expliquer par différentes tendances qui se sont accélérées depuis les années 2000. Les délinquants sont de plus en plus jeunes, violents et les parents « démissionnaires » sont de plus en plus nombreux⁸. Il y a un renforcement de « l'arsenal juridique » et de nouvelles infractions qui peuvent amener des personnes à passer en justice voient le jour (comportements menaçants sur la route, dans les stades, à l'école, dans les immeubles...). Elles étaient considérées comme de l'incivilité et depuis plusieurs années, elles sont devenues des infractions condamnables. La question de l'insécurité et la notion de « tolérance zéro » mise en avant par le gouvernement depuis les années 2000 tend considérablement à favoriser la mise en détention⁹. La logique de gestion de la délinquance entraîne le basculement progressif de l'action à caractère social vers une action pénale pour juguler la question de l'insécurité et permettre de sécuriser un peu plus l'environnement qui nous entoure. En France, une forte tradition étatique prône le maintien de l'intervention sociale conjointement à l'intervention pénale pour ne pas basculer dans le « tout pénal »¹⁰.

1.1.3. Des détenus marqués par diverses formes de précarité

Le seul point de convergence de toutes ces personnes est qu'elles ont été les auteurs d'actes délictuels et/ou criminels et qu'elles doivent purger une peine de privation de liberté. Ces personnes sont représentées à 96% par des hommes et à 4% par des femmes (INSEE).

Une majorité d'hommes jeunes marqués par une fragilité des liens familiaux :

Des études de l'INSEE sur cette frange de population montrent une augmentation constante de leur nombre parmi les jeunes majeurs et adultes jusqu'à 39 ans¹¹. Ces études démontrent les situations de précarité dont sont issus un grand nombre d'entre eux (carences familiales, affectives, scolaires), et qui se traduisent par une instabilité dans leur vie quotidienne. Un bon

⁷ Rapport du Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté, visite de la Maison d'Arrêt de Strasbourg. Disponible sur : <http://www.cgjpl.fr>

⁸ MUCCHIELLI L., 2008, La frénésie sécuritaire, Paris : ed. La découverte

⁹ MUCCHIELLI L., 2008, La frénésie sécuritaire, Paris : ed. La découverte

¹⁰ VACQUANT L., 1999, Les prisons de la misère, Paris : ed. Raisons d'agir

¹¹ Annexe 2 : Tableau 1, Age moyen des détenus en France.

nombre de ces détenus a connu une précocité plus importante que l'ensemble de la population de notre territoire dans différents domaines d'entrée dans la vie adulte : arrêt des études, premier emploi, départ du domicile parental, vie en couple, naissance du premier enfant¹². La part des personnes incarcérées d'origine étrangère, essentiellement d'Europe de l'Est et du Maghreb, représentait en 2001 le quart de la population carcérale. Pour certains, c'était le fait d'être sans titre de séjour en France qui leur a valu d'être incarcérés¹³.

Les situations familiales sont souvent détériorées. S'il a été montré que les hommes détenus ont connu une précocité dans leur mise en couple¹⁴ et leur paternité, bon nombre d'entre eux ont connu plusieurs séparations avant ou lors de leur incarcération¹⁵. La situation de reconstitution familiale est également plus fréquente que dans l'ensemble de la population française et constitue un frein à l'entretien des liens familiaux.

L'histoire familiale de ces personnes se traduit bien par une plus grande instabilité et fragilité des liens familiaux que pour l'ensemble des personnes de notre territoire.

Une surreprésentation des personnes issues de milieux défavorisés, des qualifications professionnelles inexistantes ou très faibles :

Les professions des personnes incarcérées reflètent bien leur niveau de formation et de qualifications professionnelles. Si 13% ont effectué des études secondaires et moins de 2% des études supérieures, les 85% restants ont eu un parcours scolaire réduit n'ayant abouti à aucune qualification, passant pour certains par des diplômes professionnels qualifiants de faible niveau¹⁶. Le degré d'illettrisme avéré de quelques 12% des personnes détenues confirme bien cette tendance et entraîne également un frein à l'insertion professionnelle.

Les détenus provenant de milieux familiaux défavorisés sont surreprésentés et proviennent des classes populaires. Des indicateurs clairs identifiants ces personnes (âge de fin d'étude, profession¹⁷, pays de naissance,...) permettent en partie de comprendre les raisons qui peuvent être à l'origine d'une situation de détention. La faiblesse de revenus de certaines personnes les entraîne à commettre des actes délictuels et/ou criminels (vol, recel, deal,...) pour augmenter leurs ressources et compenser des rémunérations perçues honnêtement ou pour combler l'inexistence de salaire. Pour une grande majorité, l'emploi qu'ils avaient avant leur détention s'arrête et une situation financière très précaire s'installe pour eux et leur famille.

¹² Annexe 2 : Tableau 2, Evénements vécus avant les 20 ans.

¹³ BLANCHARD E., Juillet 2001, « L'enfermement des étrangers », Plein Droit, vol n°50.

¹⁴ Annexe 3 : Tableau 1, Pourcentage de l'âge de la première mise en couple.

¹⁵ Annexe 3 : Tableau 2, Pourcentage des hommes divorcés.

¹⁶ VACQUANT L., 1999, Les prisons de la misère, ed. Raisons d'agir

¹⁷ Annexe 4 : Tableau 1, Situation professionnelle des détenus avant leur incarcération.

La situation professionnelle de leurs parents est également un indicateur qui alimente l'idée que cette catégorie de personnes est issue de la classe populaire. (47% des pères sont ouvriers et 16% sont commerçants ou artisans, 54% des mères sont inactives et 39% sont ouvrières/femmes de ménages/salariées de l'hôtellerie/...)¹⁸.

Une précarité par rapport au logement, notamment à la sortie de détention :

Le logement, l'hébergement, le domicile familial est primordial pour avoir une vie décente, équilibrée et permettre d'avoir comme tout le monde une vie « normale ». Comme l'indique la pyramide de Maslow, une classification hiérarchique de besoins élémentaires hiérarchisée doit permettre à chacun de passer de la satisfaction des besoins physiologiques aux besoins de protection et de sécurité, aux besoins d'amour et d'appartenance à l'estime de soi et finir par les besoins spirituels (la réalisation du moi et le dépassement). Le logement ou lieu de vie constitue l'une des premières étapes et son absence peut constituer un premier frein énorme à cette évolution qui permet de se construire.

Avant l'incarcération, l'origine « logement » des personnes est très variée. Certains étaient encore au domicile de leurs parents alors que d'autres étaient dans leur logement avec le statut de locataire. Pour les moins autonomes, déjà pris en charge par les services publics et les associations d'action sociale, une place leur était mise à disposition pour favoriser leur insertion (CHRS (Centre d'hébergement et de Réinsertion Sociale), logements d'insertion, hébergement temporaire,...).

Pour les plus démunis, qui vivent à la rue, ils n'ont rien à perdre du point de vue de leur situation « logement » car à part solliciter les services du 115, ils n'ont aucune attache fixe.

1.2. La détention, un temps de désocialisation hypothéquant la réinsertion à la sortie

1.2.1. Une dépersonnalisation instituée

Avant toute incarcération, certaines personnes sont considérées comme insérées car leurs échanges avec leur environnement sont satisfaisants. D'autres, qui sont considérés comme isolés ou marginaux ne présentent aucun indicateur d'insertion à l'environnement qui les entoure. L'incarcération impose l'obligation de s'adapter à de nouvelles règles, des fonctionnements inconnus, une perte totale de liberté, d'autonomie et de la notion de choix. Ces changements d'ordre sociaux provoquent chez l'ensemble des détenus une série des modifications dans la

¹⁸ CASSAN F. et TOULEMON L., Avril 2000, « L'histoire familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°706

structuration de la personnalité et représentent « une nouvelle programmation »¹⁹. Durant cette détention, les personnes passent par 3 phases comportementales dont les durées sont variables en fonction de la psyché de chaque individu²⁰.

Première phase : elle résulte de l'arrivée en détention. Elle se caractérise par des tensions émotionnelles fortes (perte d'identité, perte du contrôle de soi, passivité,...) qui alternent des périodes de dépression et d'excitation. Durant cette phase, un sentiment de honte et d'humiliation peut émerger lors des différentes étapes de l'entrée (dépôt des effets personnels au greffe, fouilles corporelles, première entrée en cellule, ouverture et fermeture des portes,...). Cette phase peut durer plusieurs mois et/ou années.

Deuxième phase : elle se caractérise par une lutte quotidienne contre les forces destructrices de la prison (fonctionnements, obligations,...). Elle peut se caractériser pour certains par une énergie agressive qui sera portée envers des personnes de l'entourage ou contre soi. Des troubles relationnels peuvent également émerger et aboutir à des heurts ou à un repli sur soi et un isolement total du milieu carcéral.

Troisième phase : elle suit la précédente pour aboutir à une adaptation complète aux rites et règles du système carcéral et le détenu institutionnalisé finira par utiliser les règles à ses fins.

Au moment de la libération, un certain nombre de détenus passent par une phase d'angoisse et d'incertitude, liée à la perte des repères créés en détention. Ces moments se caractérisent par certains troubles somatiques (insomnies, maux de tête, agitation excessive,...), des problèmes psychiques (angoisses, dépressions,...) et des comportements inhabituels²¹.

Peu importe la durée de détention, la personne incarcérée perd son identité sociale et la limite par stigmatisme, au statut de délinquant qui a commis un acte délictueux et/ou criminel. C'est la raison de son incarcération qui lui donne une légitimité dans l'établissement et la fait entrer dans une catégorie de personnes.

¹⁹ GOFFMAN E., 1968, asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux, Paris : ed. Les éditions de minuit

²⁰ GOFFMAN E., 1968, asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux, ed. Les éditions de minuit

²¹ GOETHALS J., 1980, « Les effets psychosociaux des longues peines d'emprisonnement », Déviance et société, volume 4, n°1

1.2.2. Une rupture avec son environnement

Suite à l'incarcération, les liens avec l'extérieur sont littéralement coupés et ne peuvent être rétablis que partiellement (uniquement la famille proche), avec l'accord du magistrat. Les seuls contacts qui peuvent être autorisés sont la transmission de courriers et les échanges directs aux parloirs. Cette rupture brutale met régulièrement les détenus à l'écart de leurs parents, compagne et enfants. Ils n'ont donc plus accès aux étapes et événements familiaux importants (mariages, décès, naissances,...) et s'en retrouvent frustrés et très affectés. Ces privations de liberté engendrent pour beaucoup un sentiment de colère et d'impuissance qui contribue à désocialiser les personnes. De ce fait, ils perdent tous les statuts qui leur conféraient une existence à l'extérieur (fils de, père de, conjoint de, salarié/chômeur/en recherche d'emploi, strasbourgeois,...). Le peu d'activités et de stimulations orientent les détenus vers une routine, synonyme pour beaucoup de démotivation quotidienne et de perte totale de la notion du temps.

La séparation de couple :

Pour une partie des personnes détenues qui étaient en couple, une séparation brutale, qui s'ajoute aux autres effets négatifs de l'incarcération ne fait qu'amplifier le mal être, l'isolement et la désocialisation de ces personnes en manque de repères.

Nous ne pouvons pas quantifier le nombre de couples mariés, en concubinage ou en situation de PACS (Pacte Civil de Solidarité) qui se séparent avant, pendant ou après l'incarcération. Nous ne pouvons donc pas identifier si cette période de détention favorise l'instabilité et les ruptures des engagements familiaux de ces personnes. Une statistique établie cependant que 48% des hommes incarcérés sont considérés comme célibataires à leur entrée, et après une période de 5 ans de détention, 80% de ces mêmes hommes sont seuls²².

La parentalité :

Si l'incarcération marque une rupture entre la personne « enfermée » et sa famille, ses amis et son environnement, elle représente une déchirure dans le lien de parentalité. Si les hommes-parents se retrouvent isolés de leurs enfants, 1/3 de ces derniers naissent durant l'incarcération de leur père²³. L'absence pour cet événement, pour prendre sa place autour de son enfant et la possibilité de partager ce moment sont encore plus déstabilisants et frustrants pour ces nouveaux pères. L'éloignement géographique de l'établissement pénitentiaire par rapport au lieu de

²² CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828

²³ CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828

résidence du couple, ainsi que les difficultés de déplacement qu'il peut engendrer, accentuent encore d'avantage cet isolement et cette déchéance. Cette situation peut avoir des répercussions psychologiques importantes sur le père, son/ses enfants(s) et sur leur compagne.

Le logement :

Avant l'incarcération, chaque situation est différente. Certaines personnes sont locataire de leur logement et sont assez autonomes, d'autres sont encore maintenus au domicile familial et certains sont hébergés dans des structures publiques ou associatives permettant un hébergement plus ou moins stable. Les derniers, qui sont les plus défavorisés intègrent ponctuellement des places d'urgence mises à disposition quand ils sont sans domicile fixe (hébergés chez des tiers, dans des caves, voitures, à la rue,...).

Pour les plus chanceux, le logement familial, autonome ou la place en hébergement est maintenu le temps de leur détention et les attend à leur sortie. Pour d'autres, la place occupée avant la détention leur est retirée et ils se retrouveront à leur sortie sans solution stable. Ils devront solliciter, avec un nouveau statut de SDF (Sans Domicile Fixe) sortant de prison, les dispositifs d'urgence au même titre que les personnes en errance qui cherchent une solution.

Se retrouvant dans le circuit du droit commun, ils devront se battre pour avoir, au même titre que les autres personnes qui relèvent du PDALPD, une place en structure d'hébergement avant d'accéder à un logement autonome avec ou sans accompagnement.

Le manque de logement et l'engorgement des structures d'hébergement sont les premiers freins à cette mise en sécurité pour pouvoir appréhender sereinement la sortie de détention et le ré-approvisionnement de la société qu'ils avaient quittée.

L'emploi :

Le travail est l'une des activités quotidiennes permettant à chaque individu d'avoir un rythme, une motivation à avancer et donc un outil de construction de soi et de l'estime de soi. Il permet à chacun de trouver un intérêt à sa vie, de se rendre utile, de montrer sa participation à la vie en société qui l'entoure et donc son statut de personne insérée.

L'emploi permet également de stabiliser des ressources permettant de vivre « normalement », d'accéder au logement, à l'alimentation et à l'épanouissement général qui sont des besoins fondamentaux de l'homme.

Suite à l'entrée en détention, la majorité des personnes perdent leur emploi, leur statut dans la société, leur place d'acteur actif et par la même occasion entraîne une perte conséquente d'estime de soi par le sentiment de ne plus « servir à rien » et de n'être qu'un poids de la société. Cette perte conséquente ne fait que « tirer l'homme vers le bas » pour encore plus se détériorer et devenir faible.

1.2.3. Un maintien à la socialisation limité dans la maison d'arrêt de Strasbourg

Cet établissement a été construit en 1988 pour remplacer 2 structures devenues vétustes et inadaptées aux besoins du département (les établissements « Sainte Marguerite » et « de la rue du fil »). En 1990, l'établissement pénitencier de Saverne ferme et c'est la maison d'arrêt de Strasbourg qui fut amenée à intégrer les détenus qui y étaient orientés.

L'établissement accueille principalement les personnes condamnées par les tribunaux de Strasbourg et Saverne, ainsi que par la cour d'appel de Colmar. Il peut également permettre la mutation de personnes incarcérées dans d'autres établissements de la région et/ou du reste de la France.

C'est le seul établissement pénitentiaire du département et il a l'obligation d'absorber l'ensemble des condamnés par les magistrats. Le Centre de semi-liberté de Souffelweyersheim est le seul établissement sur lequel la maison d'arrêt peut s'appuyer.

Effectif de la maison d'arrêt de Strasbourg :

Son architecture se compose de 2 gros bâtiments sur 5 étages, qui accueillent 3 catégories de personnes (1 : les hommes majeurs, 2 : les jeunes garçons mineurs, 3 : les femmes majeures et mineures confondues). Son taux d'occupation inadapté est lié au fait que cet établissement pénitentiaire ne peut pas refuser les nouveaux détenus orientés par les magistrats. Elle doit tout mettre en œuvre pour les accueillir, même au détriment des conditions de vie des détenus.

Les caractéristiques types des personnes incarcérées dans les différents quartiers sont essentiellement liées à l'âge et/ou à leur sexe. Pour les hommes majeurs, il existe plusieurs quartiers, différenciés pour certains par l'objet de l'acte délictuel et/ou criminel. Les condamnés pour des actes sexuels sur enfants sont isolés des autres détenus pour éviter les règlements de comptes internes. Les autres sont « enfermés » dans différents quartiers par étages et peuvent se croiser lors de transferts ou d'activités diverses organisées en interne. Chez les hommes, le taux d'occupation des cellules est très largement au-delà de la capacité initialement prévue. Il est donc très courant de trouver 6 à 8 détenus dans une cellule qui ne devrait en accueillir que 2 ou 3²⁴.

Un quartier mineur est isolé des autres détenus et permet l'accueil d'environ 15 à 20 jeunes de moins de 18 ans condamnés ou en attente de jugement. Généralement, ils sont en cellule individuelle, mais selon les besoins ils peuvent être en cellule double. Aucun contact n'est autorisé avec les détenus d'autres quartiers. S'ils deviennent majeurs lors de leur détention, ils devront intégrer un quartier pour majeurs dès le jour de leurs 18 ans. Le taux d'occupation de

²⁴ Rapport du Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté, visite de la Maison d'Arrêt de Strasbourg. Disponible sur : <http://www.cglpl.fr>

cette unité est stable à environ 95%. Cette occupation adaptée des lieux permet à chacun d'avoir un espace de vie décent et suffisant.

Un quartier pour femmes est également isolé des autres détenus. Il permet l'accueil d'environ 20 à 30 femmes majeures et mineures confondues. Les cellules individuelles sont très rares et l'association de mineures/majeures privilégiée. Cette mixité de l'âge des détenus est liée au fait que les jeunes mineures sont considérées comme très fragiles psychologiquement et sont régulièrement beaucoup plus affectées que les garçons. Ce mélange avec des femmes adultes se veut sécurisant pour limiter à ces jeunes filles les risques de dépression, d'isolement et également de tentatives de suicide. L'ensemble de ces détenus accède à tous les dispositifs et activités de la maison d'arrêt, en gardant toujours dans le fonctionnement que différentes catégories de détenus ne doivent pas se croiser et se trouver aux mêmes endroits en même temps. Le taux d'occupation de cette unité est d'environ 70%.

Son fonctionnement interne s'organise avec des professionnels de différentes origines pour l'accès au droit commun, aux soins, à la formation, à des actions de socialisation,...

L'accompagnement médical :

Dans ses murs, la maison d'arrêt héberge une annexe médicale pour les soins psychiatriques et psychologiques : le SMPR (Service Médico-Psychologique Régional), ainsi qu'une unité détachée des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg pour les soins d'urgence : l'UCSA (Unité de Consultations et de Soins Ambulatoires). Ces services permettent à tout détenu d'avoir la possibilité d'être accompagné du point de vue psychologique et/ou médical (niveau organique et/ou psychiatrique). Cette démarche doit être à l'initiative du détenu et peut-être continue tout au long de la période de détention. En cas d'injonction suite à un jugement, cette démarche peut être imposée et un suivi devient donc effectif avec des échanges réguliers SPIP/Magistrat/SMPR/UCSA.

L'accompagnement social :

Dans son organisation interne, la maison d'arrêt propose des lieux de rencontre pour permettre aux détenus de garder un contact avec leurs familles, agents de probation et leurs avocats (les parloirs). Des temps de promenade sont également organisés dans les différents secteurs pour permettre aux détenus de sortir de l'isolement de leur cellule, rencontrer d'autres détenus et profiter d'un temps de détente « à l'air libre ». Ces temps de rencontre sont très cadrés et régulés par le personnel de l'établissement.

Cette structure dispose également de divers ateliers permettant aux détenus qui le souhaitent d'avoir une activité socio-professionnelle (façonnage, conditionnements, assemblages,...) pour les maintenir en activité. Des espaces sont également mis à disposition de salariés de l'Education

Nationale pour proposer aux détenus l'accès à l'éducation et/ou à une formation qualifiante et diplômante.

Son organisation interne offre aux détenus des infrastructures diverses et variées permettant la mise en place d'activités socio-culturelles et sportives. Pour les mettre en œuvre, la maison d'arrêt de Strasbourg travaille en collaboration avec l'Association PARENTHÈSE. Ses salariés et bénévoles ont des locaux mis à disposition dans l'établissement et un accès aux différentes infrastructures internes dédiées (terrain de foot, salle de musculation, salle de sport interne, salle des fêtes,...). Cette collaboration avec une association permet l'application de la loi qui demande cette présence dans tout établissement pénitencier²⁵.

Le maintien des liens avec la notion d'emploi est également un des axes prioritaires de la maison d'arrêt de Strasbourg. Elle met donc à disposition de Pôle Emploi des bureaux internes pour permettre la rencontre de détenus et préparer un projet de sortie, dès la détention. Cependant, l'ouverture vers l'extérieur est très limitée et les permissions pour préparer la sortie sont rarement accordées par les magistrats.

L'incarcération touche principalement des personnes qui présentent préalablement des difficultés sociales, familiales, professionnelles,... C'est un public qui se fragilise encore plus durant la détention et les problèmes de comportement qu'ils peuvent poser vont au-delà du délit qu'ils ont commis et qui les a amenés en détention. L'enfermement contribue à la dépersonnalisation des détenus et leur ôte les notions de liberté et de choix. Les nombreuses ruptures (familiale, sociale, professionnelle,...) induites par l'incarcération renforcent encore plus leur fragilité initiale et la notion de désocialisation.

En sortant de structure carcérale, les anciens détenus doivent trouver leur place, leurs repères et devenir acteur de leur vie, ce qui constitue une réadaptation à un nouvel environnement et donc une resocialisation. Ils devront faire avec les difficultés quotidiennes à surmonter, en plus du traumatisme subi par la détention. Un accompagnement spécifique est donc nécessaire, en plus d'un lieu d'hébergement sécurisant, pour donner aux usagers des chances de se réinsérer.

²⁵ Article D 442 du Code de Procédure Pénale de la Loi de 1982, qui stipule que toute prison doit posséder une association. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

1.3. Se poser à la sortie : la question du logement

La problématique de l'accompagnement des personnes sortant d'établissements pénitenciers, qui se retrouvent sans logement ou hébergement, mérite d'être analysée en profondeur pour en dégager les raisons, définir des axes d'amélioration, ainsi que les freins rencontrés. Différents travaux montrent que 25% des personnes incarcérées sont sans domicile fixe avant leur entrée²⁶. De plus, cette même étude montre que certains facteurs (rupture familiale, perte de ressources,...) amènent un certain pourcentage de personnes à perdre leur logement ou leur place en structure d'hébergement pendant leur incarcération.

1.3.1. Une nouvelle rupture : le logement constitue un point d'appui pour entamer un processus de réinsertion

Pour toutes ces personnes sortantes de structure carcérale, la question d'une réinsertion globale se pose. Le passage par l'incarcération entraîne des conséquences énormes du point de vue psychique, psychologique et physique pour un grand nombre de détenus. Socialement, la sortie de maison d'arrêt devient à son tour une nouvelle rupture, avec la (re)découverte de son milieu d'origine et les fonctionnements qui y sont associés. Un (re)apprentissage des rites, des lois sont nécessaires pour « casser » les dispositions et fonctionnements qui ont été induits dans le fonctionnement des détenus. Les issues de détention sont étroitement liées aux histoires familiales, professionnelles, sociales et médicales des détenus. Trop souvent ils se retrouvent à la rue avec uniquement la liste des structures d'hébergement et de quoi « survivre » 1 ou 2 jours²⁷. L'accès au monde « extérieur » sans préparation peut être vécu comme une nouvelle déchirure par l'usager et l'inciter à récidiver ou accomplir des actes d'auto mutilation. Cette action doit être accompagnée par des personnes qualifiées et être menée dans les meilleures conditions pour permettre à chacun de reprendre sa place dans la société, d'en (re)devenir acteur et de reprendre les différents statuts qu'il avait perdus pendant sa détention. Cette sortie doit donc être anticipée et préparée avec l'usager pour permettre une transition « moins douloureuse ».

L'accès immédiat à un logement ou un hébergement dès leur sortie de structure pénitentiaire constitue un premier facteur de stabilité et peut favoriser la réinsertion sociale et professionnelle. Pour construire un projet de vie équilibré et une insertion sociale, l'une des prérogatives est la condition locative²⁸. La localisation de l'hébergement est également très importante pour éviter

²⁶ VETTER S., septembre 2013, « Etude sur l'accompagnement et l'accès au logement et à l'hébergement des personnes sous main de justice et des sortants de prison sans solution dans le Bas-Rhin », DDCS (Direction Départementale de la Cohésion Sociale) du Bas-Rhin.

²⁷ CRETENOT M., 12 novembre 2009, « La prison : et après ? », Lien social, n°949.

²⁸ SCHWARTZ B., 1981, « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes », Paris : La documentation française

les risques de récidive. Cette rechute concerne actuellement, dans plusieurs pays d'Europe, 40% des personnes sortant de prison, sur les 3 ans qui suivent leur fin de détention²⁹.

Cet accès au logement qui doit être une priorité peut s'envisager de deux manières, soit dans le cadre d'un aménagement de peine pendant la période de détention, soit en fin de peine.

1.3.2. Les différentes formes de sortie

La mise en place des aménagements de peine :

Suite à une condamnation, un aménagement de peine peut être proposé comme alternative à l'incarcération. Parmi les détenus qui pourraient et souhaiteraient bénéficier d'une sortie anticipée d'établissement pénitentiaire, afin de quitter l'enfermement et terminer leur mesure de détention à l'extérieur, l'Etat a mis en place des dispositions particulières, les aménagements de peines³⁰. Pour accéder à cette possibilité, un logement et une adresse sont indispensables. Pour suivre ces nouvelles orientations gouvernementales et désengorger les établissements pénitenciers, la question de cette solution alternative à l'incarcération prend une place importante. C'est notamment l'un des axes prioritaires de Mme TAUBIRA, Garde des Sceaux et Ministre de la Justice en France, qui demande que les peines d'emprisonnements soient réexaminées par les magistrats et leur exécution effectuée par le biais de modalités adaptées lorsqu'elles sont possibles³¹.

La sortie des personnes en fin de peine :

En fin de période de détention, les personnes incarcérées doivent quitter l'établissement carcéral qui les a « enfermés » durant plusieurs mois ou années. Cette fin de détention marque pour certains la fin de leurs déboires avec la justice et un retour à la « vie libre » sans suivi judiciaire. Ils peuvent donc envisager seuls la suite de leur parcours et solliciter les dispositifs de droit commun en cas de besoin. Pour d'autres, le lien avec la justice continue avec une mesure de suivi judiciaire en milieu ouvert qui est exercée par un agent du SPIP qui est mandé pour la réaliser. Ce fonctionnaire d'Etat est donc là pour mener la mesure de probation, mais également pour aider l'usager à sa réinsertion globale. Dans ce cadre-là, l'appui des différents dispositifs de droit commun peuvent être sollicités pour favoriser la réinsertion.

²⁹ KAZEMIAN L., 14 février 2013, « Que sait-on des facteurs qui préconisent la récidive », Conférence de consensus sur la prévention de la récidive. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

³⁰ Loi pénitentiaire n°2009-1436 du 24 novembre 2009, relative aux aménagements de peines. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

³¹ Circulaire du 19 septembre 2012, relative aux alternatives à l'incarcération. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

L'Etat, qui est en première ligne concernant la question de l'accès à l'hébergement et au logement des plus défavorisés, ainsi que de nombreux acteurs institutionnels, publient régulièrement des statistiques et des travaux qui relatent leur intervention dans les différents territoires. Ces derniers montrent des manques considérables de moyens et d'importantes insuffisances dans le domaine de l'action sociale en faveur des personnes défavorisées. Les publics aidés par ces structures d'hébergement sont très variés (SDF, rupture familiale, expulsion, sortants de prison...) et les besoins des départements sont largement supérieurs aux places disponibles. Leur nombre, mis à disposition par les associations, sont très restreints et ne permettent pas de répondre à un grand nombre de demandeurs sortants d'incarcération, entre autres³². La réinsertion des personnes passe nécessairement par l'accès au logement et cette carence constitue le premier frein vers la resocialisation.

Dans le département du Bas-Rhin, le SIAO créé par l'Etat, a pour mission de réguler les flux de personnes relevant d'une place en hébergement/logement accompagné, qui sont en situation d'urgence. Il a à sa disposition le listing des personnes en demande d'une place d'hébergement et en temps réel les disponibilités des établissements spécialisés (CHRS) pour réguler les entrées/sorties. Des chiffres montrent qu'environ 7% des demandeurs sont répertoriés comme étant des sortants d'établissements pénitentiaires, soit environ 50 personnes en flux continu³³. Leur nombre assez conséquent pose la question de la préparation de leur sortie pour éviter qu'ils ne deviennent « sans abris » et donc éviter l'accès aux hébergements d'urgence.

Des dispositifs spécialisés existent pour prendre en charge ce public cible, mais des chiffres montrent bien qu'une partie de ces personnes se retrouvent malgré tout en situation d'urgence et sollicitent tous les dispositifs d'hébergement d'urgence. Au même titre que les personnes relevant du PDALPD, ils sollicitent les dispositifs de droit commun pour une mise à l'abri, sans pouvoir bénéficier d'un accompagnement adapté aux conditions de vie qu'ils ont dû vivre en détention, à la rupture liée à la sortie et l'apprentissage de la vie en société « à l'extérieur ».

³² FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale) Rhône-Alpes, septembre 2009, « Accès à l'hébergement des sortants de prison au sein des CHRS de la région Rhône-Alpes ».

³³ Annexe 4 : Tableau 2, Nombre de demandes d'hébergement transmises au SIAO

1.4. La réinsertion : les orientations des politiques publiques et dispositifs mis en œuvre sur le territoire

La question de la réinsertion des personnes sortant d'établissements pénitentiaires ne relève pas seulement d'une politique publique. Les orientations gouvernementales dans le domaine pénal définissent les modalités de l'accompagnement en ce qui concerne les personnes sous main de justice. En parallèle, elles définissent les attributions des agents du SPIP, qui s'orientent également vers un rôle d'accompagnant à la réinsertion sociale de ce public. Dans ce domaine, une complémentarité doit être mise en place avec les politiques publiques d'action sociale en faveur de l'insertion des personnes les plus défavorisées, dont font partie les sortants de prison.

1.4.1. Dans le champ de compétence du pénal

Les orientations des politiques publiques européennes :

Les problématiques qui entourent l'accompagnement des personnes sous main de justice avant, pendant et après une période de détention s'appuient sur des RPE (Règles Pénitentiaires Européennes), qui visent à harmoniser l'action des états membres pour adopter des normes communes. Ces règles, qui ont été adoptées pour la première fois en 1973 ont fait l'objet de révisions en 1987 et dernièrement en 2006.

Ces dernières, se constituent de règles qui déterminent les droits fondamentaux des détenus, les conditions de détention, la sécurité des établissements et des personnels, ainsi que les modalités de contrôle. Ces règles n'ont aucune valeur contraignante, mais elles constituent pour les états membres une base de référence dans l'organisation des établissements. L'administration pénitentiaire française a néanmoins fait le choix de suivre ces règles européennes et de les considérer comme des objectifs prioritaires en ce qui concerne les orientations politiques nationales³⁴.

L'évolution des politiques publiques nationales :

Les politiques publiques font régulièrement l'objet de modifications, de réorientations et de clarifications pour s'adapter à l'évolution du public, afin de répondre au mieux à l'objectif de « sécuriser » le territoire, équilibrer un budget régulièrement mis en avant et permettre une réinsertion des personnes sous main de justice.

³⁴ Les règles pénitentiaires européennes de 1973, révisées en 1987, puis en 2006 (RPE). Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

En ce qui concerne la prise en charge des détenus, la situation très préoccupante des structures carcérales revient régulièrement à la une de l'actualité. La question des droits des détenus, de l'état du « patrimoine pénitentiaire » est régulièrement pointée et ont été dénoncés par le rapport du Contrôleur général des lieux de privation de liberté remis le 8 avril 2009³⁵. Dans le sens des préconisations de ce rapport, une loi réformant l'administration pénitentiaire, visant à améliorer les conditions de détention, a été promulguée le 24 novembre 2009³⁶. Ce texte législatif définit d'une part les modalités d'organisation des services pénitentiaire en ce qui concerne les personnels, pour améliorer les conditions d'exercice. D'autre part, il met en avant et demande une amélioration des droits des détenus, de leurs conditions de détention et des modalités de recours aux aménagements de peine, pour améliorer les conditions de détention. Cette loi a validé et inscrit une majorité des règles pénitentiaires européennes, qui de fait prennent un caractère obligatoire dans le cadre législatif français.

Cette dernière doit amener les établissements carcéraux à garantir aux prisonniers l'accès à certains droits et d'autre part créer des mesures alternatives à la mise en détention des prévenus en attente de jugement, dans le but de réduire le surpeuplement des établissements.

Les objectifs de mise en œuvre de cette alternative à l'incarcération visent d'une part à désengorger les établissements carcéraux, mais également à limiter le risque de récurrence et de désocialisation, qui sont induits par l'incarcération. Elle ne peut cependant pas être mise en œuvre pour les personnes sans domicile fixe et limite donc son application pour les personnes les plus démunies et défavorisées.

Cette tendance à la mise en œuvre d'aménagements de peine a été reprise et réaffirmée par la circulaire du 19 septembre 2012³⁷ de la politique pénale, sous la direction du nouveau ministre de la justice Mme TAUBIRA, et incite à une mise en œuvre encore plus conséquente des aménagements de peines.

Une nouvelle loi, toujours en direction de la prévention de la récurrence et à l'individualisation des peines a été adoptée et promulguée le 15 août 2014³⁸. Elle propose la mise en place d'un nouvel aménagement de peine, « La contrainte pénale », qui vise à obliger la personne à respecter des

³⁵ Rapport DARROIS, du 8 avril 2009. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

³⁶ Loi pénitentiaire n°2009-1436 de novembre 2009, dispositions relatives au service public pénitentiaire et à la condition de la personne détenue. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

³⁷ Circulaire du 19 septembre 2012 de politique pénale de Mme la garde des sceaux, relative aux axes de la nouvelle politique pénale du gouvernement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

³⁸ Loi du 15 août 2014, relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

obligations/interdictions et à se soumettre à un accompagnement soutenu et adapté. Cette mesure vient donc encore renforcer celles qui sont déjà existantes. Cette loi supprime également les « peines planchers » qui avaient été mises en place par l'ancien gouvernement en 2007, qui favorisaient l'emprisonnement des récidivistes. Ces deux orientations trouvent leur sens pour cette ligne de conduite qui vise à aménager le maximum de peines lorsque cela est possible, pour limiter les incarcérations.

Les services d'appui :

Sur le terrain, ces orientations et directives sont mises en œuvre par les établissements pénitentiaires, mais également par la magistrature et les agents du SPIP.

La magistrature

Ce sont les magistrats qui mènent les procédures judiciaires et qui jugent les délinquants. Ils sont là pour écouter les personnes et leurs conseils, évaluer le préjudice, et prononcer un jugement. Dans le cas d'une décision d'incarcération, la durée sera déterminée et le dossier sera transmis au JAP (Juge d'Application des Peines), qui aura la tâche de définir les modalités d'exécution de la décision et de l'appliquer. Pour en définir la forme (détention, aménagement de peine,...), il est assisté des fonctionnaires du SPIP qui peuvent proposer une alternative à l'incarcération et en permettre le suivi.

Pour certaines personnes, responsables de délits ne relevant pas forcément de l'incarcération, l'absence de garanties de présentation pour leur jugement au tribunal (sans domicile, sans emploi,...) représente le motif d'un certain nombre de placement en détention provisoire. Cette possibilité qui est inscrite dans l'art 144, al.2 du Code de procédure pénale, permet aux magistrats de maintenir les détenus « à portée » pour juger les prévenus en leur présence.

Les SPIP

Dans ses attributions, l'agent du SPIP est le « fil rouge » de la situation, du point de vue judiciaire, auprès des hommes et femmes majeurs sous main de justice. La place des agents de probation du SPIP est centrale dans l'accompagnement des personnes sous main de justice. Ils sont mandatés pour mener une intervention en milieu ouvert et/ou fermé à l'encontre des personnes faisant l'objet d'un délit ou d'un crime et pour lesquelles une mesure judiciaire est ordonnée. Ils interviennent au moment de l'instruction des dossiers par les magistrats, aident à la décision et proposent des mesures alternatives à l'incarcération et aux poursuites. Leur rôle est considéré comme « majeur » dans l'exécution et l'efficacité des politiques pénales et pénitentiaires. Leurs missions, en plus d'avoir un caractère de « probation » en dehors et dans les établissements carcéraux, est de favoriser l'insertion des personnes sous main de justice, qui permet d'éviter la

récidive et le surpeuplement carcéral. Pour renforcer l'action de ces agents et leur permettre une action soutenue, une réforme des services du SPIP³⁹ permet plus de cohésion entre les différents services et une complémentarité de l'action des agents dans et hors les murs des structures carcérales. En date du 5 juillet 2013, lors d'une conférence de presse publique, le ministre de la justice annonce pour soutenir l'action des agents du SPIP, des moyens humains supplémentaires (+300 postes dès 2014), le rétablissement d'un comité technique, l'instauration de groupes de travail (les métiers du SPIP, sa formation,...) et de nouveaux outils d'évaluation.

Ces agents, mandatés pour suivre les personnes sous-main de justice, n'ont aucune légitimité pour l'accompagnement des détenus en fin de peine qui n'ont plus de comptes à rendre à la justice. En sortant de détention, ces derniers ne pourront être accompagnés que par les dispositifs de droit commun.

1.4.2. Dans le champ de compétence de l'action sociale

Les orientations des politiques publiques :

L'Etat intervient par l'intermédiaire du Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports et plus précisément par les DRJSCS (Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale). Elles sont représentées dans les départements par les DDCS qui exercent des missions propres dans les champs de la formation/certification des professions sociales, de la jeunesse et des sports, de la politique du logement et de l'hébergement.

L'Etat assure une mission d'action sociale auprès des plus défavorisés du point de vue de l'aide sociale dans différents domaines et est épaulé dans ce cadre-là par les CG (Conseils Généraux), des Villes,... D'autres partenaires interviennent également, tels que la CAF (Caisse d'Allocations Familiales), la sécurité sociale, le secteur associatif,...

Les personnes considérées en situation de précarité, de pauvreté et d'exclusion font partie depuis des années du public cible de l'action sociale qui oriente les différentes réformes et orientations politiques⁴⁰, L'objectif de ces directives est de réduire les écarts dans notre société et de permettre à chacun d'accéder à certaines possibilités élémentaires matérielles (l'alimentation, l'emploi, des ressources,...) et immatérielles (la culture, le savoir,...). Dans ce sens, et pour permettre à chacun d'accéder à des ressources, le RMI (Revenu Minimum d'Insertion) fut mis en place à l'initiative de certaines villes dans les années 80 et deviendra le RSA (Revenu de Solidarité Active) en novembre 2007. La lutte contre l'exclusion devient un thème fédérateur dans les

³⁹ Décret du 13 avril 1999, modifiant le code de procédure pénale. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴⁰ Loi du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

années 90 et renforce l'objectif de cohésion sociale. Dans ce sens, et avec l'apport associatif, depuis plusieurs années, le financement de l'Etat et des collectivités permet la mise en œuvre de l'action sociale en direction des plus défavorisés avec les accueils de jour, les relais de restauration, les contrats d'insertion professionnelle,...

Les politiques du logement prennent de l'importance et complètent celles de l'action sociale, de l'emploi et des familles. Le logement, qui devient un outil pour lutter contre l'exclusion, favorise l'intégration sociale et devient un facteur clé. Les difficultés d'accès au logement, la question de l'autonomie, des droits et devoirs des locataires orientent l'action publique et renforce la notion de « Logement social ». La loi Besson, du 31 mai 1990, symbolise les nouvelles orientations politiques en ce qui concerne le droit au logement des personnes les plus défavorisées. Les compétences se répartissent entre l'Etat (Les DDCS) en ce qui concerne le domaine de l'hébergement et de l'urgence, et les Conseils Généraux (le FSL : Fonds de Solidarité pour le Logement) en ce qui concerne le domaine du logement et de l'accompagnement social.

De nouvelles orientations politiques pour appuyer le droit au logement des plus défavorisées se caractérisent par la loi DALO (Droit Au Logement Opposable)⁴¹. Cette directive implique la responsabilité des préfets dans le droit de chaque individu, quelles que soient ses caractéristiques d'accéder au logement. Au-delà de cet accès à un appartement, la question de l'accompagnement vers l'autonomie des personnes pour éviter les situations d'expulsions et permettre de vivre dignement s'impose.

L'année 2010 voit également naître une nouvelle circulaire relative à l'Accompagnement des usagers Vers et Dans le Logement (AVDL)⁴². Cette nouvelle orientation politique vise à favoriser l'accompagnement des personnes en structure d'hébergement vers un appartement autonome pour limiter les situations d'hébergement.

L'action des établissements spécialisés sera dans ce sens réaffirmée dans le cadre du principe du « Logement d'Abord⁴³ ». Cette circulaire demande aux territoires de permettre à tout individu d'accéder à un logement et de bénéficier de l'accompagnement le plus adapté pour permettre l'accès à l'autonomie des personnes. Par la même occasion, cette circulaire met en avant une volonté de permettre aux usagers d'éviter au maximum le recours aux hébergements pour aller « directement » vers le logement.

⁴¹ Loi du 5 mars 2007, relative au droit au logement opposable. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴² Circulaire n°2010-247 du 19 juillet 2010, relative à l'accompagnement vers et dans le logement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁴³ Circulaire n°2012-04 du 13 janvier 2012, visant la mise en œuvre du Logement d'abord. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>.

Les services d'appui :

Pour mener à bien le volet social de leur mission, les DDCS, les Conseils Généraux, les collectivités locales,... travaillent ensemble pour mener les politiques d'action sociale envers les personnes les plus défavorisées. Elles travaillent conjointement avec le SPIP en ce qui concerne les personnes sous mains de justice.

Pour soutenir l'ensemble des personnes les plus défavorisées pour l'accès à un logement ou à un hébergement, l'Etat, le Conseil général du Bas-Rhin et les collectivités locales œuvrent par l'intermédiaire du PDALPD et du PDAHI (Plan Départemental d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion). Ces plans, élaborés par les secteurs publics et associatifs formalisent et organisent l'intervention des différents organismes pour favoriser l'accès à l'autonomie locative et à l'insertion sociale des personnes les plus défavorisées, dont les sortants de prison. La FNARS qui représente une grande partie des structures qui œuvrent dans le domaine de l'insertion par le logement et l'hébergement a également une part importante auprès des instances décisionnaires. C'est par l'intermédiaire de tous ces acteurs que sont évalués les besoins du territoire et que sont proposés les moyens et dispositifs pour y répondre.

Dans le domaine de l'accompagnement des personnes sous main de justice, un certain nombre d'acteurs associatifs spécialisés ont une place reconnue tels que les associations : PARENTHÈSE, GALA, ALT (Association de Lutte contre la Toxicomanie), ACCORD, ANTENNE MEINAU,...

Le tableau suivant recense l'ensemble des acteurs du territoire, leurs missions et les limites des actions développées :

Acteur	Structure / Service	Missions	Point critique
Etat	DDCS	- Coordination et mise en œuvre des politiques du logement (PDALPD) et de l'hébergement (PDAHI) - Financement des actions portées par les associations	- Baisse des financements - Nombre de ménages en situation de précarité en hausse - Difficultés de coordination des dispositifs - Manque d'effectifs dans les services de l'Etat
Le CG	UTAMS (Unité territoriale d'Action Medico-Sociale)	- Coordination et mise en œuvre des politiques du logement (PDALPD) et de l'hébergement (PDAHI) - Financement des actions portées par les associations - Intervention sur l'ensemble du département - Accueil, écoute et orientation - Accès aux droits des usagers - Mise en œuvre du PDALPD et du PDAHI (public sortant de prison inclus)	- Pas d'intervention avant la sortie d'incarcération - Public hors Cus important en nombre - Faible expertise de l'intervention auprès de ce public
Cus	UT (Unité Territoriale) et CCAS	- Coordination et mise en œuvre des politiques du logement (PDALPD) et de l'hébergement (PDAHI) - Financement des actions portées par les associations - Intervention sur la Cus (Communauté Urbaine de Strasbourg) - Accueil, écoute, orientation et accès aux droits des usagers - Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) en appui des UT	- Pas d'intervention avant la sortie d'incarcération - Engorgement des permanences et travailleurs sociaux submergés - Insuffisance de l'offre disponible en logement et hébergement des associations

CAF	CAF	- Coordination et mise en œuvre des politiques du logement (PDALPD) et de l'hébergement (PDAHI) - Financement des actions portées par les associations - Versement des prestations sociales (APL : Aide Personnalisée au Logement, AL : Aide au Logement, RSA,...)	- Baisse des financements - Augmentation des demandeurs - Baisse et non revalorisation d'aides au public (subvention d'équipement, APL,...) et aux associations
Secteur associatif	Parenthèse	- Intervention dans et hors la maison d'arrêt de Strasbourg - Coordination et préparation de la sortie des détenus <u>En Maison d'Arrêt :</u> - Action socioculturelle, sportive et aides financières <u>Hors Maison d'Arrêt :</u> - 17 logements d'insertion (ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement) - Un bureau d'accès au logement à Strasbourg et Haguenau	- Difficultés financières - Difficultés de gestion du personnel et logistiques - Dépôt de bilan et arrêt du fonctionnement suite à une crise interne
	Accord	- Intervention hors les murs de la Maison d'arrêt de Strasbourg - Association d'insertion - Intervention auprès des victimes et des auteurs d'actes délictuels et/ou criminels + médiation - Ecoute, aide à la réflexion et accompagnement vers l'insertion - Mise en place de mesures de réparation et suivi de contrôles judiciaires en appui des SPIP	- Pas de compétence dans le logement - Obligation de coordination avec les associations spécialisées - Difficulté de travailler l'insertion professionnelle quand le public ne dispose pas d'un logement

	ALT	- Intervention hors les murs de la MAS - Lutte contre la toxicomanie et les addictions - Actions de prévention, accueil, resocialisation et accompagnement individualisé - Accompagnement médical - Intervention auprès de personnes toxicomanes sur tout le département - Intervention dans le cadre de la MILDCA (Mission Interministérielle de Lutte contre les Drogues et les Conduites Addictives), ex MILDT (Mission Interministérielle de la Lutte contre les Drogues et la Toxicomanie) - Intervention au centre d'Oermingen pour la préparation à la sortie - Intervention dans son centre de cure	- Pas de compétence dans le logement - Difficultés de travailler sur la toxicomanie après une cure s'il n'y a pas de logement pour se stabiliser
	Les CHRS	- Intervention hors les murs de la Maison d'arrêt de Strasbourg - Intervention auprès du public PDALPD et PDAHI, dont les sortants de prison pour certaines structures - Une grande majorité de structures localisées sur la Cus - Accueil, hébergement et insertion des personnes - Différents accompagnements : à la santé, à l'emploi, au logement,.... - Accompagnement pour l'accès à l'autonomie	- Surcharge de candidatures avec une offre qui ne suit pas - Baisse des subventions - Difficultés financières de certaines structures - Diminution de l'offre du territoire - Faible présence en dehors de la Cus
	Le CHRS Antenne	- Intervention hors les murs de la Maison d'arrêt de Strasbourg - Intervention générale des CHRS	- Places assez limitées en face d'une demande en augmentation

	Meinau	- Intervention sur la Cus uniquement - Service de chantier extérieur spécialisé personnes sous main de justice - Mise en place d'aménagements de peines - Accompagnement global (santé, emploi, logement,...)	- Baisse des financements - Difficultés dans la coordination avec le SPIP
	Le CHRS Horizon Amitié	- Intervention hors les murs de la Maison d'arrêt de Strasbourg - Intervention générale des CHRS - Intervention sur la Cus uniquement - Intervention dans le cadre de chantiers d'insertion professionnelle - Service de chantier extérieur spécialisé personnes sous main de justice - Mise en place d'aménagements de peines - Accompagnement global (santé, emploi, logement,...)	- Places assez limitées en face d'une demande en augmentation - Baisse des financements - Difficultés dans la coordination avec le SPIP
	GALA	- Intervention hors les murs de la Maison d'arrêt de Strasbourg - Intervention sur tout le département - Accompagnement du public PDALPD - Diversités des accompagnements : ASLL, accompagnement global, médical,... - Une grande variété de services orientés vers différents publics cibles - Tous les services sont ouverts aux sortants de prison - Une action « chantier extérieur » est dédiée aux sortants de prison - Une coordination efficace avec le SPIP	- Baisse des financements - Candidatures en augmentation constante et engorgement des dispositifs

Ce tableau nous montre un secteur associatif assez développé avec une place prépondérante sur le territoire bas-rhinois en ce qui concerne l'accompagnement des personnes sous main de justice pour ce qui est de l'accès à un logement, à l'insertion sociale et/ou professionnelle.

Certaines limites, liées à des questions de financement et de coordination, fragilisent cette organisation.

Nous noterons le dépôt de bilan de l'association Parenthèse, acteur fort sur le territoire concernant la réinsertion des détenus. Cet arrêt d'activité est liée à :

- La vacance de la fonction de direction
- Des difficultés de gouvernance
- L'absence de coordination des dispositifs
- L'accroissement régulier du stock de logements vacants par défaut de suivi
- Une augmentation annuelle importante du déficit de l'association

La question de la mise en place d'un accompagnement spécifique pose régulièrement question et la stigmatisation de ces personnes, de leur parcours judiciaire, peut générer un frein pour les accepter par peur de s'engager. Dans les faits, certains établissements qui accueillent ces personnes en plus d'usagers avec d'autres problématiques que le judiciaire, révèlent que l'accompagnement n'est pas fondamentalement différencié et qu'il suit les « normes habituelles »⁴⁴.

L'hébergement qui est proposé aux sortants de prison et dans le cadre d'aménagements de peines doit pouvoir être très varié et adapté aux différents profils de personnes. Des places doivent être proposées dans des établissements collectifs et en places diffuses⁴⁵. A la sortie de détention, l'état physique, moral et mental des personnes peut s'être dégradé et le type de structure et d'accompagnement doit être réfléchi et discuté pour favoriser une solution de sortie adaptée.

Le nombre de places disponibles est cependant assez faible, compte tenu de la demande actuelle. Ce constat de nombre limité de places destinées à ce public est national et montre des insuffisances certaines pour préparer ces personnes à la sortie⁴⁶.

⁴⁴ BARBE L., 5 novembre 2010, « Accompagner sur le chemin de la réinsertion », ASH (Actualités Sociales Hebdomadaires), n° 2681.

⁴⁵ RONGERE P., 5 novembre 2010, « Accompagner sur le chemin de la réinsertion », ASH, n° 2681.

⁴⁶ CRETENOT M., 12 novembre 2009, « La prison : et après ? », Lien social, n°949

1.4.3. Forces et faiblesses de cette organisation départementale

Depuis plusieurs années les plans d'aide aux personnes les plus défavorisées se développent dans le département du Bas-Rhin, des actions spécifiques voient le jour en direction de publics cibles et certaines structures se spécialisent et/ou réorientent leur action pour « rester en vie ». Les dispositifs en direction des personnes sous main de justice sont plus ou moins développés dans notre département⁴⁷, mais leur impact réel pour répondre à une demande grandissante se fait attendre. La continuité et l'efficacité de cette organisation sont en constante discussion et des carences qui doivent être comblées sont visibles.

Une évolution des dispositifs qui pose question :

Concernant les personnes sous main de justice, l'évolution des structures et services du département de ce domaine d'intervention pose question. Le nombre de personnes incarcérées et celles souhaitant effectuer un aménagement de peine alternatif à l'emprisonnement tendent à augmenter avec les nouvelles orientations politiques. Le nombre de places d'hébergement ou en logements pour ces personnes doit donc être discuté et réfléchi car les moyens mis en place à ce jour ne suffisent pas.

En parallèle, la situation de certaines structures a changé au courant de l'année 2013 et l'organisation départementale en ce qui concerne l'accompagnement des personnes sous main de justice se délite.

L'année 2013 a été fatale à l'association PARENTHÈSE. Cette dernière a dû déposer le bilan en raison de difficultés de gestion administrative, financière et de ressources humaines. Tous ses services ont été fermés et un intérim est assuré par d'autres associations (GALA a repris les logements d'insertion, le Centre Socioculturel de l'Elsau assure les missions en maison d'arrêt et les bureaux d'accès au logement n'ont pas été maintenus). Cette perte est colossale, étant donné que cette structure était l'ossature générale dans l'organisation départementale de l'accompagnement des personnes en situation d'incarcération. Elle était la seule à assurer un accompagnement dans et en dehors de la maison d'arrêt de Strasbourg, pour permettre une réelle préparation à la sortie des détenus.

⁴⁷ Annexe 5 : Tableau 1, Nombre de places sur le département et taux d'occupation

Une coordination qui a du mal à se construire :

Pour permettre une continuité dans l'accompagnement des personnes sous main de justice, la communication et la coordination des actions et intervention des administrations et du secteur associatif sont indispensables.

Dans le domaine pénal, la collaboration entre les juges d'application des peines et les agents du SPIP doit permettre l'application des condamnations dans la meilleure des formes (mesure de milieu ouvert/aménagement de peine/incarcération).

Dans le cas d'une incarcération, une coordination est mise en œuvre entre l'administration pénitentiaire, les agents du SPIP et l'association Parenthèse qui a une mission d'accompagnement et d'aide sociale aux détenus en maison d'arrêt.

En ce qui concerne la mise en place d'aménagements de peine et la préparation des sorties des différents détenus, une connaissance des dispositifs de la part des agents du SPIP et une collaboration étendue avec les associations du secteur doivent être mises en place. Dans ce cadre-là, le partenariat avec le SIAO, qui occupe une place centrale dans l'organisation et la coordination des besoins et des moyens mis en place dans notre département, est une prérogative de ce réseau.

Dans les faits, la communication et la collaboration dans le domaine pénal fonctionne et la mise en œuvre des décisions prises par les juges d'application des peines est systématique. Cependant, le développement de la mise en place d'aménagements de peine qui est souhaité par les orientations politiques n'aboutit pas. Leur nombre stagne depuis plusieurs années et les raisons qui ne permettent pas de faire face aux éventuelles personnes qui pourraient bénéficier de cette opportunité ne sont pas claires. La volonté de l'ensemble des magistrats à proposer des aménagements de peine est certaine, mais les opportunités de mise en œuvre sont très rares. En effet, les magistrats déplorent le manque de solutions apportées par les agents du SPIP pour proposer des alternatives à l'incarcération ou pour finir une peine dans ce cadre⁴⁸.

En ce qui concerne les détenus en fin de peine, le SIAO déplore un manque de préparation à la sortie et une incapacité à réserver à l'avance des places pour les sortants de prison en structure d'hébergement. Le caractère économique lié à l'inoccupation d'une place dans l'attente de la libération d'un détenu n'est pas supportable pour les associations. C'est pour ces raisons que généralement la demande SIAO n'est instruite qu'une fois la sortie d'un détenu effective. Il intègre une liste d'attente et sa date d'entrée en structure devient par conséquent indéterminée,

⁴⁸ Source : Propos recueillis lors d'un entretien avec Mr GIORDANI le 17 février 2014, juge d'application des peines au tribunal de Strasbourg et coordinateur du partenariat associatif.

avec un délai d'attente qui avoisine généralement 2 à 3 mois⁴⁹, ce qui est totalement opposé aux préconisations de mise à l'abri en ce qui concerne ce public cible.

La communication et la collaboration qui doivent être mises en œuvre entre les référents du secteur pénal (le SPIP/les magistrats) et le secteur associatif pour permettre la mise en place d'aménagements de peine et préparer les sorties d'incarcération ne semblent pas fonctionner. Les raisons apparentes de ce dysfonctionnement viennent principalement du fait que les dispositifs associatifs en place et les modalités d'accès ne sont pas bien connus par les fonctionnaires du SPIP et l'ensemble des magistrats. En ce qui concerne les agents du SPIP, cette méconnaissance vient principalement du fait que ces personnels sont débordés (moyenne de 80 suivis par salarié du SPIP) et qu'ils n'ont pas la latitude nécessaire pour la création de ce partenariat. D'autre part, environ 80% des effectifs ne sont pas diplômés du secteur social, mais de formations universitaires du droit dans un souci de connaissance accrue dans ce domaine⁵⁰.

La réinsertion des sortants de prison relève d'une pluralité de politiques publiques et par voie de conséquence une multiplicité d'acteurs. Il en ressort une fragmentation de l'offre entre les opérateurs, chacun ayant un positionnement sur un aspect de l'insertion. Le parcours des usagers en est fragilisé et une approche globale de leur réinsertion doit être mise en œuvre. La coordination des dispositifs au travers du prisme de la réinsertion donnera les moyens d'une cohérence, d'une sécurisation des parcours et d'une optimisation des moyens.

Conclusion de la première partie

Une majorité de personnes qui sont en situation d'incarcération présente un niveau de précarité accru dans différents domaines liés à notre environnement. Si certains sont marginaux et d'autres largement intégrés à la société, l'entrée en maison d'arrêt représente une rupture désocialisante, « une reprogrammation » à un nouvel environnement et de nouvelles règles. Les conditions de détention et sa durée contribuent à déstabiliser encore plus les personnes et les fragilisent tout au long de l'incarcération.

L'appropriation des règles de la vie en société et d'un autre environnement à la sortie de détention représente une « réinsertion » qui doit être progressive et accompagnée. Une sortie sans solution d'hébergement peut représenter un premier échec dans ce processus de resocialisation. Avant de retrouver un emploi, d'aller vers les dispositifs de droit commun et de

⁴⁹ Source : Propos recueillis lors d'un entretien avec Mr DI CINTIO le 7 mars 2014, directeur du SIAO de Strasbourg

⁵⁰ Source : Propos recueillis lors d'un entretien avec Mr ZINS le 24 mars 2014, directeur départemental du SPIP du Bas-Rhin.

rétablir certains liens (amicaux, familiaux,...), une mise à l'abri est indispensable pour se sentir sécurisé et avoir l'envie de se construire un nouveau parcours.

Actuellement, les dispositifs existants accompagnent un certain nombre de sortants de prison et ont un taux d'occupation qui n'est pas optimal. Une part importante de ce public se retrouve « à la rue » en fin de peine, avec un parcours de réinsertion à l'arrêt, en raison d'une sortie qui n'est pas préparée. Le parcours de réinsertion de ces personnes doit être une priorité et l'accès à un logement dès la sortie d'établissement carcéral doit être incontournable.

La réinsertion en prenant appui sur le logement, la préparation à la sortie, la collaboration entre acteurs et l'adaptation de l'offre de places de logements accompagnés à cette demande grandissante doivent guider de nouveaux projets en faveur de ce public. Dans ce sens, l'Etat a diffusé le 30 juin 2014 à l'ensemble du territoire français un appel à projet en direction de 3 publics cibles dont les sortants de prison⁵¹.

Pour combler les carences actuelles, il devient nécessaire de positionner un acteur reconnu dans l'accompagnement de ce public, qui saura fédérer l'action des intervenants actuels et ayant de réelles potentialités de développement et d'innovation. Je propose donc de répondre à cet appel à projet et d'apporter les compétences de l'association que je dirige pour contribuer à aider cette population.

⁵¹ Appel à projet de la DIHAL, relatif à « l'innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement », du 20 juin 2014. Disponible sur : <http://www.nord.gouv.fr>

2. GALA, une association dynamique, légitimée pour développer une action d'insertion en faveur des sortants de la maison d'arrêt de Strasbourg

Pour répondre à ces nouveaux enjeux politiques concernant l'accompagnement à la sortie des détenus, je veux mettre à profit la légitimité et les compétences de l'association GALA. Les enjeux du nouveau projet que je souhaite mettre en œuvre devront s'appuyer sur une notion incontournable « la coordination ».

2.1. Un ancrage dans le tissu associatif local

Les pouvoirs publics du département du Bas-Rhin ont toujours contribué au développement du secteur associatif pour mener l'action sociale. L'association GALA a su constituer un support efficace pour la mise en œuvre de nouvelles missions et orientations du gouvernement transposées dans notre territoire.

GALA a été créé en 1990, suite à la loi Besson, par un collectif d'associations d'insertion et de santé. Elle a été missionnée au départ pour la création d'un réseau associations/bailleurs sociaux pour favoriser l'accès au logement. La mission principale et originelle de l'association est l'ASLL en direction des jeunes majeurs et adultes en situation précaire du point de vue du logement. Elle a su se développer et créer des services qui effectuent un accompagnement social plus global (aménagement de peine, accès à l'emploi, accès aux soins,...).

Aujourd'hui, GALA comprend environ une quarantaine d'associations membres⁵² du territoire, réparties par domaine de compétence (Entreprises d'insertion, structures liées à la santé, associations familiales d'intérêt général, structures d'hébergement,...). Elle compte également dans ses partenaires, les services de la Ville de Strasbourg, de la Communauté Urbaine de Strasbourg, du Conseil Général du Bas-Rhin, la Caisse d'Allocation Familiales et des services de l'Etat (DDCS, SPIP du Bas-Rhin), qui lui orientent les personnes en demande d'accompagnement et d'accès à un logement.

Par toute cette organisation, l'association GALA est définie comme « l'outil » de ses membres pour permettre à leurs usagers d'accéder à un logement et pouvoir bénéficier d'un accompagnement adapté pour aboutir à l'autonomie locative.

⁵² Annexe 6 : Liste des structures membres

2.1.1. Une gouvernance associative

Au départ, les statuts de l'association GALA – déposés le 19 décembre 1990 au tribunal d'instance de Strasbourg- n'autorisaient que l'adhésion de personnes morales (associations ou services). Dans un souci d'ouverture, de partage et de collaboration avec un maximum de partenaires, les statuts ont pu être élargis à des membres actifs, de droit, d'honneur, usagers et bénévoles. Cette réorientation politique de l'association va tout à fait dans le sens des origines de sa création : le partenariat. Ces mêmes statuts, ont une nouvelle fois été réajustés avec l'ouverture aux UTAMS, UT et certains CCAS après quelques années.

Aujourd'hui, l'association GALA se constitue de :

Le Conseil d'Administration (CA) :

L'association GALA qui est un collectif d'associations d'insertion et de santé à la spécificité de prendre en charge la problématique « logement » des personnes les plus défavorisées. Son conseil d'administration, qui représente l'organe politique, est constitué de représentants des associations membres, élus lors des assemblées générales annuelles. Des conseils d'administration trimestriels sont organisés pour faire état de l'évolution de l'association GALA, des orientations, des changements et des projets.

Le Bureau :

Un bureau de 7 personnes, élues par le conseil d'administration, est constitué du Président, d'un vice-président, d'un trésorier, d'un secrétaire et d'administrateurs. Cette instance représentative, qui a des délégations du CA, se réunit mensuellement avec des membres de la Direction pour évoquer les orientations de GALA et prendre les décisions appropriées. Le Président a une présence importante pour l'association (présence physique 1jour/semaine en interne, 2jours/semaine de représentation externe). Avec lui, nous représentons un duo fort et en adéquation en ce qui concerne les stratégies et les orientations, internes et externes. Ce binôme permet un équilibre des pouvoirs entre les fonctions politiques, stratégiques et opérationnelles dans toute l'association⁵³.

Les salariés :

Dans l'organisation interne de l'association⁵⁴, l'équipe de direction est composée du Directeur, d'un Directeur Adjoint, d'un Chef de service et d'un responsable financier. Le Directeur Adjoint,

⁵³ LEFEVRE P., 2006, Guide du management stratégique, Paris : ed. Dunod

⁵⁴ Annexe 7 : organigramme de l'association GALA

en plus de sa place de suppléant du Directeur, est responsable de 3 services. Le chef de service est responsable de 4 services d'accompagnement et le responsable financier a la responsabilité de l'équipe administrative.

Une équipe de cadres est également constituée en interne, constituée des membres de l'équipe de direction, ainsi que du responsable technique qui gère l'équipe de maintenance et l'assistante de direction qui supplée le responsable financier.

Un médecin et un psychologue, cadres dans l'association, n'assument aucune mission d'encadrement hiérarchique et/ou de gestion du personnel.

Les équipes des différents services sont constituées d'une part de travailleurs sociaux en ce qui concerne l'accompagnement des usagers, des agents administratifs et des agents d'entretien pour l'équipe technique.

2.1.2. Les missions de GALA

Le fonctionnement, l'organisation et la place très atypique de l'association se ressent dans les différentes missions qu'elle assume.

Une mission d'accueil, d'écoute et d'accompagnement de différents publics

L'association GALA intervient directement auprès de différents publics, dans le cadre de ses services, créés suite à la contractualisation avec les autorités.

Ces unités mettent en œuvre un accompagnement en direction de publics cibles, effectué par les travailleurs sociaux, salariés de GALA.

Une mission de communication et de coordination

L'association GALA assure ce rôle de plateforme, où chaque structure peut interpellier, solliciter de l'aide ou proposer ses compétences pour permettre à tout usager de bénéficier des savoirs et savoir-faire ainsi réunis. Depuis plusieurs années et la création de nouveaux dispositifs, une grande majorité des services de l'association ont été ouverts à l'ensemble des associations du département, même si elles ne souhaitent pas adhérer à notre structure.

En interne, l'association GALA a toujours prôné le principe de transparence avec ses membres pour dégager une réelle implication de chacun. Pour ce faire, toutes les informations fonctionnelles et opérationnelles sont systématiquement transmises à chaque membre (livrets d'accueil, contrats, nouvelles embauches,...).

L'association GALA est représentée au conseil d'administration de certaines associations et participe donc en profondeur au fonctionnement d'autres structures, en apportant des compétences pour bénéficier d'une reconnaissance certaine.

L'objectif de fédérer les intervenants et de travailler en synergie a toujours représenté une force pour l'association et l'a propulsée auprès des instances décisionnelles du département comme LE représentant du secteur « logement ».

Une mission de représentation auprès des pouvoirs publics/financeurs :

Par sa place centrale dans l'organisation départementale de l'action sociale, les ramifications de son envergure associative et son niveau d'expertise, l'association a été désignée par différents arrêtés préfectoraux pour siéger à plusieurs instances :

- Comités de pilotage du FSL
- Comités de pilotage du PDALPD et du PDAHI
- Commissions départementales de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives (CCAPEX)
- Conseil Régional de l'Habitat (CRH)
- Coordination régionale de lutte contre l'infection due au VIH (COREVIH)
- Commissions de médiation DALO
- Fédération Nationale d'hébergements VIH (FNH VIH)

Par ailleurs, l'association est également représentée auprès des bailleurs du département en tant qu'administrateur de :

- OPUS (Office Public d'Urbanisation Sociale) 67, bailleur social
- Cus Habitat, bailleur social

Ces différentes missions de représentations permettent à l'association d'être un acteur incontournable dans les différentes instances décisionnelles du département et d'avoir une certaine influence dans les décisions par son poids associatif.

2.1.3. Le public accueilli et l'origine des orientations

Le type de personnes accompagnées est très variable en fonction des services, mais a une particularité certaine. Ils doivent être en situation administrative régulière sur le territoire Français, condition obligatoire pour l'accès à un logement. Des ressources sont également nécessaires pour accéder à un appartement de l'association étant donné que l'accompagnement proposé est majoritairement dit « en situation réelle de locataire ». L'association accueille des personnes isolées, des couples ou familles monoparentale, avec ou sans enfants, des personnes âgées en capacité d'être maintenues dans un logement, malades avec un accompagnement très spécifique et les détenus sortants d'établissements pénitenciers. Un niveau de socialisation et

d'autonomie minimum est requis pour pouvoir intégrer un logement GALA et bénéficier de son accompagnement.

Il existe différentes structures et/ou services qui orientent les usagers vers notre association :

- Les CHRS qui effectuent un accompagnement orienté vers la (re)insertion des personnes sont l'une des principales sources d'orientation. Les ménages qui ont pu accéder à un niveau d'autonomisation moyen et pour lesquels l'accès à un logement sans accompagnement n'est pas adapté.
- Le SIAO, ainsi que tous les travailleurs sociaux des services sociaux de secteur peuvent orienter des usagers vers GALA s'ils estiment que leur niveau d'autonomie est à développer et que l'accès au logement en direct n'est pas préférable.
- Les associations d'insertion et de santé, qui accompagnent des usagers dans une démarche d'insertion, de socialisation, d'accès à l'emploi et à la santé lorsque la problématique de l'accès au logement se pose.

2.1.4. Une diversification du public et un développement des services sur l'ensemble du territoire

Depuis sa création, l'association GALA a toujours été la structure représentative des établissements d'insertion effectuant un accompagnement avec la spécialité « logement ». Par sa présence aux instances décisionnelles, elle a toujours été sollicitée pour répondre aux besoins identifiés et mettre en œuvre des actions spécifiques par la création de nouveaux services ou dispositifs orientés vers le logement.

Si l'association a su s'adresser à plusieurs types de publics, sa gouvernance a également souhaité étendre l'intervention de ces unités sur l'ensemble du territoire.

Il existe ainsi une palette de services internes avec des fonctionnements différents (conditions d'accès, facturations, fréquence de passage du travailleur social,...) et adaptés au degré d'autonomie des personnes :

Service	Date de création	Public cible/Orientation	Conditions d'accès/Missions	Nombre de ménages accompagnés	Territoire d'implantation
Logements d'insertion	1990	- Public du PDALPD en précarité du point de vue du logement (hébergé, SDF,...) - Ménages orientés par les associations et services membres, uniquement.	- Dossier de candidature - Passage en commission d'attribution - Entretien avec le responsable de service - Les usagers sous locataires - ASLL uniquement. Mise en situation réelle de locataire⁵⁵ - Accession à l'autonomie locative - Relogement en direct, en BG ou réorientation avec le SIAO en cas d'échec. - Durée : 1 à 18 mois	<u>En 1990 :</u> 5 ménages en logements diffus à Strasbourg <u>En 2014 :</u> 75 ménages en logements diffus, en gestion par l'association (F1, F2,F3,...)	La Cus Les secteurs de Molsheim et Saverne
Chantiers extérieurs	1991	- Sortants d'établissement pénitentiaire - Ménages orientés par le SPIP uniquement	- Dossier de candidature - Entretien avec le responsable de service. - Les usagers sous locataires - Accompagnement global. Aménagement de peine avec mise en situation réelle - Accession à l'autonomie locative	<u>Depuis le départ :</u> 3 logements diffus (F1, F2), en gestion par l'association	La Cus Saverne

⁵⁵ Mise en situation réelle de locataire : L'utilisateur perçoit des aides au logement (qui sont reversées en tiers payant à l'association), règle le loyer résiduel et les charges liées au logement à GALA, qui se substitue au bailleur.

			- En fin de parcours judiciaire, relogement en direct, en BG (Bail Glissant) ou réorientation avec le SIAO en cas d'échec. - Durée : temps de peine		
Délégations FSL	1995	- Public PDALPD en situation de locataire présentant des difficultés de gestion administrative, budgétaire et/ou d'occupation de logement - Ménages orientés par la CAF et FSL	- Notification d'intervention de la CAF ou FSL - Les usagers sont locataires en titre et présentent des difficultés de gestion - ASLL uniquement. Aide au rétablissement de la situation pour éviter l'expulsion. - Durée : 1 à 18 mois	<u>En 1995 :</u> 35 ménages accompagnés <u>En 2014 :</u> 125 ménages accompagnés en flux continus	Tout le département
Appartements de coordination thérapeutique (ACT)	1995	- Public atteints de maladies chroniques organiques - Ménages orientés par tout travailleur social du département, prioritairement les établissements médicaux.	- Dossier de candidature - Entretiens individuels avec le responsable de service, le psychologue et le médecin. - Les usagers sont résidents - ASLL et accompagnement médical - Stabilisation de la santé, voire guérison et accès à l'autonomie locative. - Relogement en direct, en structures spécialisées (EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées	<u>En 1995 :</u> 5 ménages en logements diffus <u>En 2014 :</u> 27 ménages en logements diffus, en gestion par l'association (F1, F2,F3,...)	La Cus Les secteurs de Saverne, Haguenau, Bischwiller et Wissembourg

			Dépendantes, MAS : Maisons d'accueil Spécialisé,...) en BG ou réorientation avec le SIAO le cas échéant en vue d'un hébergement adapté - Durée : indéterminée		
Hébergement Temporaire de Molsheim (HTM)	2002	- Public PDALPD en précarité du point de vue du logement (hébergé, SDF,...) - Ménages orientés par tout travailleur social du secteur	- Dossier de candidature - Entretien avec le responsable de service. - L'utilisateur sous locataire - Régularisation de la situation administrative et accès aux droits (ressources, soins,...). - Hébergement transitoire dans l'attente d'entrer dans un dispositif de GALA - Relogement en direct, en BG ou réorientation avec le SIAO si l'accès au logement est trop contraignant. - Durée : 1 à 6 mois.	En 2002 : 10 ménages en colocation En 2014 : 20 ménages en colocation dans 9 logements diffus.	Molsheim
Kit JIL (kit Jeunes Insertion Logement) devenu Pass accompagnement	2006	- Tout jeune de moins de 26 ans - Ménages orientés par le FSL	- Notification d'intervention du FSL à GALA. - Les usagers sont hébergés ou SDF. Accompagnement global (soins, emploi, logement,...). - Relogement en direct, en BG ou	En 2006 : 20 jeunes accompagnés En 2014 : 70 jeunes	La Cus Le secteur de Molsheim

			réorientation vers le FSL et le SIAO selon la situation - Durée : 1 à 24 mois	accompagnés en flux continu.	
Baux glissants	2007	- Public du PDALPD en précarité du point de vue du logement (hébergé, SDF,...) - Ménages orientés par tout travailleur social du département	- Dossier de candidature - Entretien avec le responsable de service. - Les usagers sous locataires - ASLL uniquement. Mise en situation réelle - Glissement du bail si l'utilisateur est autonome. Réorientation avec le SIAO en cas d'échec. - Durée : 1 à 18 mois	En 2007 : 30 ménages accompagnés En 2014 : 80 ménages en logements diffus, en gestion par GALA	Tout le département
Accompagnement vers le logement(AVL)	2011	- Toute Personne en situation d'expulsion, d'urgence et sortants de structure d'hébergement, ayant signé un ACD. - Ménages déclarés prioritaires DALO - Ménages orientés par tout travailleur social du département.	- Dossier de candidature du FSL, la DDCS ou la Ville de Strasbourg - Entretien avec un travailleur social. - Etablissement d'un diagnostic de la situation locative - Rétablissement de la situation globale (budget, administratif, dettes ...) - Relogement en direct, en logement d'insertion, en ACT, en BG ou réorientation avec le SIAO en cas d'échec. - Durée : 1 à 9 mois.	En 2011 : 30 ménages accompagnés En 2014 : 55 ménages accompagnés en flux continus	Tout le département

Le tableau présenté témoigne de l'élargissement des compétences et du cadre d'intervention de l'association qui sont continuellement en questionnement par l'équipe de direction et les membres du bureau. Dès lors qu'une action relevant du diagnostic ou de l'accompagnement des personnes identifiées dans le PDALPD est lancée, GALA sait être réactif et des groupes de travail internes sont créés pour évaluer la pertinence d'une réponse à appel à projet, le cas échéant concevoir le projet et sa mise en œuvre.

Des stratégies qui relient les missions, les objectifs à atteindre et une programmation sont nécessaires pour avoir une ligne de conduite⁵⁶. Par délégation, c'est le bureau de l'association qui me donne son aval pour le dépôt des différents projets aux organismes commanditaires.

L'association a su montrer au cours des dernières années ses capacités d'innovation et d'adaptation aux besoins des territoires. Aujourd'hui, c'est un acteur fort et reconnu des services de l'Etat, la DDCS, l'ARS (Agences Régionales de santé) et le Conseil général.

Nous nous inscrivons tout à fait dans la démarche des appels à projets et avons aujourd'hui une certaine expérience.

Depuis 2009, GALA a répondu à 2 appels à projet:

L'AVL :

Un appel à projet a été diffusé pour la mise en œuvre du dispositif AVL sur l'ensemble du département en 2011, par la DDCS. L'association y a répondu, ainsi qu'une douzaine d'autres structures du territoire. La qualité du projet, sa capacité de mise en œuvre et son intégration dans les orientations territoriales ont valu le succès du projet de l'association GALA. A ce jour, le dispositif fonctionne bien et le personnel a été doublé depuis un an, pour répondre aux besoins grandissants dans ce domaine et à la forte demande à absorber par ce dispositif.

Les Appartements de Coordination Thérapeutique :

Un appel à projet a été diffusé par l'ARS en 2013 pour la création de 6 nouveaux ACT sur la région. L'association GALA qui est la seule du territoire à disposer de ce genre de dispositif a décidé d'y répondre. Une proposition a été déposée avec des localisations départementales (Haguenau, Saverne, Sélestat, Colmar) pour suivre les orientations de l'association. L'ARS a retenu la réponse de l'association ALEOS qui avait proposé une localisation des places sur le secteur de Mulhouse, puisqu'à ce jour le Haut-Rhin était dépourvu de places.

⁵⁶ LEFEVRE P., 2006, Guide du management stratégique, Paris : ed. Dunod

Rq : la qualité de notre projet et de notre savoir-faire nous a valu, 6 mois plus tard, l'attribution de 5 nouvelles places sans passage par un appel à projet de l'ARS sur les secteurs de Saverne, Haguenau et Wissembourg. C'est bien la qualité de notre projet et de notre reconnaissance qui ont valu cet élargissement.

Par ailleurs, l'association GALA a été sollicitée par les services de la DDCS suite à la liquidation de l'association PARENTHÈSE, en ce qui concerne le service logements d'insertion. Les baux des logements de l'association étant résiliés et les usagers en procédure d'expulsion, notre association a été missionnée, en tant que « spécialiste du logement » pour reprendre ces appartements et mener au bout l'accompagnement des usagers vers l'autonomie. Cette adaptation (logistique, administrative et en ressources humaines) fut très rapide et nous avons donc aujourd'hui 9 logements d'insertion supplémentaires.

La diversification de nos services, notre expertise concernant l'accompagnement de différents publics au travers du logement et la reconnaissance de notre capacité d'innovation font de l'association GALA un acteur incontournable sur le territoire du Bas-Rhin.

2.2. Organisation et fonctionnement des services

2.2.1. Une adéquation des ressources

En 1990, l'association GALA était constituée d'un seul salarié, qui était très polyvalent et qui assurait les tâches d'accompagnement des personnes, de création de partenariats, de gestion administrative de l'association,...et qui occupait un bureau loué à l'heure.

Dans les années qui ont suivi, le nombre de salariés a évolué et a nécessité plusieurs déménagements pour permettre le fonctionnement de la structure.

En 2006, l'élargissement du nombre de salariés, la création de nouveaux services, le souhait de regrouper l'ensemble du personnel dans un même lieu, a conduit l'association à louer des locaux plus grands pour permettre un travail dans un cadre adapté et permettant l'accueil des usagers dans de meilleures conditions. Cette volonté d'être repérés et accessibles par les transports en communs a toujours guidé les choix des responsables de l'association pour rechercher les locaux les plus adaptés. Dernièrement, une extension de nos locaux a été effectuée par notre propriétaire, pour augmenter la surface de notre siège et l'adapter aux normes actuelles (handicapé). Cette capacité certaine à anticiper des besoins semble nécessaire dans notre optique de pouvoir répondre à tout moment à un nouveau projet et au besoin de surface.

La particularité de GALA étant l'accompagnement dans des logements diffus, la possibilité d'étendre notre parc d'appartements à la demande, pour répondre à des besoins et de nouveaux

projets doit être facilitée. Etant un des grands partenaires des bailleurs sociaux et de certains bailleurs privés sur le département, l'association peut répondre très rapidement aux besoins en logements, comme par exemple pour la création de 5 nouvelles places d'ACT, pour lesquelles, nous avons eu l'attribution de 5 appartements en 10 jours.

Les installations et les différents équipements de l'association sont suivis par les personnels internes dédiés et sont régulièrement remplacés ou multipliés pour répondre aux besoins du moment. C'est ainsi qu'un parc de véhicules est régulièrement renouvelé et augmenté pour répondre aux nombreux déplacements des personnels sur l'ensemble du département et aux besoins grandissants liés aux nouveaux services.

2.2.2. Une gestion des ressources humaines adaptée à la création de nouveaux services et à la précarité des dispositifs existants

Effectifs et qualifications :

Depuis sa création, l'association GALA a vu passer le nombre de ses salariés de 1 en 1990 à 39 aujourd'hui. Elle est passée d'une structure simple constituée d'un dirigeant et des salariés à une structure divisionnelle⁵⁷, composée d'une équipe de direction (1 directeur, 1 directeur Adjoint et un Responsable financier) et des salariés en 2000. A partir de 2011, l'organisation hiérarchique a à nouveau été bousculée avec la création d'un nouveau poste de chef de service, intégré à l'équipe de direction. L'association GALA a su s'adapter aux besoins en personnel encadrant avec les années et les créations de nouveaux services. Elle a fait le choix de recruter des professionnels diplômés, d'un bon niveau de qualifications, ayant des compétences d'adaptation et d'innovation dans le travail⁵⁸.

Tableau de l'évolution des effectifs :

Service	Date de création	Evolution des effectifs
Logements d'insertion	1990	1 ETP ⁵⁹ en 1990, 2,5 ETP en 2014
Délégations FSL	1995	1 ETP en 1995, 2,5 ETP en 2014
ACT	1995	1,5 ETP en 1995, 6 ETP en 2014
HTM	2002	0,5 ETP au départ, maintenu
Pass Accompagnement	2006	1 ETP en 2006, 2,5 en 2014
Baux glissants	2007	2 ETP en 2007, 3 ETP en 2014
AVL	2011	1 ETP en 2011, 2 ETP en 2014

⁵⁷ CHANDLER. A., 1989, Stratégie et structure, Paris : ed. Les éditions d'organisation

⁵⁸ Annexe 7 : organigramme de l'association GALA

⁵⁹ ETP : Equivalent Temps Plein

Une politique de mobilité interne :

Dans un contexte de développement continu, l'association fait le choix de toujours diffuser les profils des postes en recrutement, en interne.

Pour la création de nouveaux emplois (hors cadres) et de nouveaux services, l'association propose systématiquement et prioritairement ces places aux salariés en CDD (Contrat à Durée Déterminée) et en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) en interne. Cette méthode permet d'être en conformité avec la loi et donne la possibilité à certains salariés qui en éprouve le besoin de changer de service, et donc de fonctionnement.

Parallèlement, si l'association ne dispose pas des ressources internes, elle s'oriente régulièrement vers les dispositifs spécialisés pour le recrutement (CREAI : Centre Régional d'Etude, d'Action et d'Information), DNA : Dernière Nouvelles d'Alsace,...).

Le recrutement des cadres à l'interne est examiné avec un peu plus de circonspection. La promotion d'un salarié en interne est bénéfique pour la continuité de fonctionnement, la connaissance des cultures, des enjeux et garder ceux qui souhaiteraient quitter l'association pour évoluer ailleurs. Il faut identifier les risques encourus en termes de dynamique d'équipe et de relations interpersonnelles que peut poser la promotion interne d'un travailleur social à des fonctions de cadre. Ces risques non négligeables doivent être mis en avant pour le salarié souhaitant évoluer (gestion des émotions et de la proximité des anciens collègues, rejet, jalousie,...) ou pour l'entreprise (climat interne,...)⁶⁰. Le recours aux embauches externes peut donc être sollicité à défaut de promotion interne d'un salarié.

Une procédure d'embauche concertée :

Dans l'organisation interne des embauches, tout salarié est d'abord rencontré par des cadres, avant d'être reçu par le Directeur et le Président de l'association. Cette méthode d'embauche permet une réflexion large et des échanges entre personnes de champs différents pour évaluer les profils et les capacités des postulants. Certains administrateurs de l'association sont systématiquement associés pour participer à l'embauche des cadres.

Généralement, le circuit des embauches est bien identifié et sa mise en œuvre peut être très rapide en cas d'embauche imminente pour les remplacements ou les créations de postes. Un principe de l'association est également de toujours organiser un tuilage en cas de remplacement d'une à deux semaines entre le salarié partant et son remplaçant, pour permettre un transfert de poste, de compétences et d'informations.

⁶⁰ BULTEL P., 2009, Mobilité interne, comment réussir ?, Paris : ed. Les éditions d'organisation

Une recherche d'adaptation des salariés à la fluctuation d'activité des services :

L'une de mes priorités, de ma place d'employeur, est de toujours tout mettre en œuvre pour maintenir chaque dispositif viable et d'éviter des licenciements. Une visibilité et une information régulière aux salariés sur l'état financier des dispositifs et leur évolution, permet de rendre attentif le personnel aux difficultés et aux solutions envisagées pour éviter les contextes de crise et de stress. Pour maîtriser ces situations, l'adaptation des services aux fluctuations de la charge de travail, s'effectue dans certains cas par des mouvements de certains salariés de services dans lesquels l'effectif est à la baisse vers des services en développement. Cette articulation interne, toujours basée sur le volontariat au départ, permet au personnel de se sentir impliqué et respecté en tant qu'acteur actif de la vie de l'association.

Cette dynamique interne permet également une réactivité certaine pour la mise en œuvre de nouvelles actions avec des salariés qui connaissent bien le territoire, son organisation, le fonctionnement général de GALA et ses partenaires. Tous les salariés de GALA (CDD et CDI) sont régulièrement associés aux différentes rencontres avec les partenaires du Bas-Rhin (Strasbourg, Molsheim, Saverne, Sélestat,...) par une participation active et/ou passive permettant le recueil d'informations et les échanges, ainsi que de se faire connaître et rencontrer les autres. Une attention particulière est portée à l'inscription systématique de tous les travailleurs sociaux de GALA aux séances « CODELICO » (Comité Départemental de Liaison et de Coordination) qui représentent « le lieu incontournable » de recueil d'informations de notre secteur d'activité, de rencontres des partenaires de terrain et des financeurs.

Un faible taux d'absentéisme et un turn-over très réduit : un bon climat social :

Pour juger de la politique de recrutement et de l'ambiance interne de GALA, nous pouvons mettre en avant le fait que la majorité des salariés de l'association est assez ancienne et que les jeunes salariés embauchés pour un premier emploi restent généralement plus d'une dizaine d'années. Le turn-over des salariés de GALA est très faible et la raison principale d'absences ou de départs suit souvent une évolution de caractère familial des salariés (naissances, congés parentaux, mutation du conjoint, déménagement...). Pour illustrer ces statistiques, GALA n'a enregistré qu'un seul départ depuis 2010, à savoir un salarié qui a suivi son conjoint dans un pays étranger.

Nous pouvons également mettre en avant un taux d'absentéisme assez bas au sein de l'association (9,7 en 2010, 9,2 en 2011 et 10,5 en 2012 jours d'arrêt maladie par salarié et par an),

comparé aux 24 jours moyens en France⁶¹. Cette variable est sans doute due au fonctionnement de GALA qui se veut à l'écoute des salariés et à la recherche de leur bienveillance.

La concertation continue des salariés :

Un certain nombre de salariés de GALA en quête de nouveaux défis, après plusieurs années dans un même poste et avoir « fait le tour du dispositif », expriment leur souhait de changement. Cependant, en grande majorité, ils ne souhaitent pas quitter l'association, son fonctionnement et sa « bonne ambiance ». La communication est un aspect important dans ma conception du management et les salariés sont donc régulièrement informés des nouveaux projets et des orientations de l'association, après information des délégués du personnel, par le biais de réunions d'informations, de comptes rendus, de flash infos internes,... De ce fait, lors de la création de nouveaux dispositifs, et de groupes de travail, les salariés sont régulièrement associés et écoutés sur leurs projets et leurs envies d'investissement. Ce management participatif favorise la communication, encourage le travail d'équipe et permet la mise en commun de compétences⁶². Une attention particulière est impulsée en interne pour institutionnaliser les dates d'anniversaires des salariés, naissances d'enfants, décès,... par des moments de rencontres formalisés et des cadeaux (bouquets et gerbes de fleurs, chocolats,...), pour ceux qui ne s'y opposent pas. Un budget de 30 euros est également alloué à chaque nouveau salarié pour aménager son bureau et favoriser son appropriation, dès l'embauche.

La recherche de cohésion entre services est assez délicate à GALA et se heurte à de nombreuses barrières : la multiplicité des services, la spécificité des fonctionnements et la répartition par étages dans notre structure tend à isoler les salariés et distants les uns des autres. Des affinités se créent entre salariés et/ou équipes et participent quelques fois à la mise en place de clans en interne. L'amélioration du fonctionnement d'une équipe doit être une priorité pour prouver son efficience, la légitimité de son maintien et continuer l'activité d'une structure⁶³. Dans le contexte économique actuel, il devient primordial d'avoir des équipes soudées et complémentaires pour surmonter les objectifs futurs ensemble (augmentation de l'activité, baisse des financements, fusions de services, risques de licenciements,...).

⁶¹ MECSS (Mission d'Evaluation et de Contrôle des lois de financement de la Sécurité Sociale). Rapport pour l'Assemblée Nationale du 24 avril 2013, relatif aux arrêts de travail et aux indemnités journalières en France. Disponible sur : <http://www.assemblee.nationale.fr>

⁶² LEFEVRE P., 2006, Guide du management stratégique, Paris : ed. Dunod

⁶³ CAUVIN P., 2010, La cohésion des équipes, Paris : ed. ESF Editeur

La formation continue : un vecteur de développement des compétences :

La formation des salariés est un point essentiel dans l'organisation de GALA. D'une part, l'ossature du plan de formation permet le maintien des compétences de chacun lorsque la loi le demande (1er secours, formation électricité des techniciens tous les 3 ans,...) par un suivi rigoureux des calendriers. D'autre part, certaines formations en interne peuvent être financées en priorité comme notamment le CAFDES avant ma prise de poste, au dépend d'autres demandes moins prioritaires. Je garde à l'esprit que le plan de formation est au service du projet de l'association et doit lui permettre de s'adapter aux changements et aux développements.

GALA a fait le choix de demander à tous les salariés et chaque année leurs desideratas en termes de formation pour leur laisser la possibilité d'orienter leurs choix. La direction impulse également certaines orientations pour développer les compétences de ses salariés. Les décisions finales seront prises, après consultation des DP (Délégués du Personnel) et je pourrai donc m'appuyer sur des demandes motivées et argumentées pour organiser les plans de formation et ne pas imposer uniquement des formations à son initiative. Cette liberté est très appréciée de l'ensemble des salariés.

Une politique de GALA est également le refus de s'opposer à un salarié qui demande une formation continue et qualifiante nécessitant des absences répétées. Le financement devra être recherché par le salarié et son remplacement sera préparé pour lui permettre de suivre une formation dans les meilleures conditions. Sachant que les promotions internes sont rares et compliquées, GALA ne freine nullement les salariés qui cherchent à se former pour accéder à d'autres postes dans d'autres structures.

Le programme annuel des formations est réfléchi en équipe de direction et présenté aux délégués du personnel, avant sa diffusion à l'ensemble des salariés, pour en prendre connaissance.

2.3. La communication interne : une force de GALA

2.3.1. Des moments de communication et d'échanges réguliers

Pour limiter ces écarts et permettre à tous de se rencontrer, d'échanger, de participer ensemble à la vie de l'association, des moments institutionnalisés sont mis en place. Au-delà des différentes réunions générales, de services, de réflexion ou de travail sur les pratiques, l'association GALA a mis en place des temps plus conviviaux.

Chaque année en septembre, la structure est fermée 2 jours et tous les salariés (ainsi que le Président) sont invités à passer un temps d'échange et de réflexion convivial au cours de notre session de rentrée annuelle. Durant l'année, chaque fois qu'une centaine de nouveaux baux sont signés, un repas est organisé et financé par l'association avec tous les salariés pour partager un temps de convivialité en semaine. Un conseil d'établissement organise également durant toute

l'année des activités (sorties bowling, neige, cinéma,...) à destination des salariés. Un accord commun a été trouvé pour favoriser le financement de ces actions plutôt que l'achat de chèques cadeaux qui n'ont aucun intérêt de cohésion.

Plus formellement, des temps d'échanges et de réflexion sont organisés mensuellement pour l'ensemble des salariés de GALA. Ces moments sont dirigés par des salariés de l'association (cadre ou non cadre) ou par des intervenants extérieurs (psychologue, formateur, médecin,...). La présence est imposée ou à l'initiative du salarié en fonction des opportunités, mais fortement recommandée par les responsables d'équipes. Des comptes rendus peuvent être demandés pour justifier les financements des interventions et un bilan annuel est effectué avec chaque intervenant, mais également avec les participants, pour évaluer la pertinence des interventions et leur renouvellement. Un entretien annuel professionnel avec chaque salarié est également mis en place pour l'écouter, discuter et analyser librement l'année écoulée, pour préparer les objectifs de celle à venir.

Le respect du salarié et de son histoire professionnelle et personnelle sont des fondamentaux de l'association.

2.3.2. Le partage des informations extérieures et la présence aux temps de rencontre

Les salariés de GALA sont régulièrement associés aux différentes rencontres avec les partenaires du Bas-Rhin sur différentes thématiques.

Ils sont quotidiennement informés des temps d'échanges organisés par nos instances territoriales et font régulièrement l'objet d'inscriptions (rencontres du CG, CODELICO,...). Les informations et réflexions menées lors de ces rencontres font systématiquement l'objet de comptes rendus oraux et écrits, partagés avec l'ensemble des salariés de l'association lors de nos réunions générales bimensuelles. Ce partage permet à l'ensemble des salariés de l'association l'ouverture à des informations auxquelles ils n'ont pas eu accès en raison d'absences, de nombre de places limitées,...

La documentation et l'ensemble des informations transmises par nos instances sont quotidiennement répertoriés dans notre système informatique interne qui permet à chaque employé l'accès à l'information.

Les salariés sont régulièrement sollicités pour participer avec leurs responsables de services à des temps d'échanges et de représentation avec : les bailleurs, les UTs, les UTAMS, diverses associations (santé, socioculturelles, CHRS,...). Ces rencontres permettent à nos salariés et à ceux des autres structures de partager et de présenter des différents services et de leurs fonctionnements. Cette action favorise clairement la communication et la collaboration, qui sont des axes prioritaires de notre action conjointe.

Cette participation active des personnels d'encadrement et des salariés de terrain au plus proche de notre public contribue à l'image de marque de l'association. Elle stimule également la réactivité et l'envie de participer de la majorité des salariés, pour impulser leur participation aux nouveaux projets.

2.3.3. Une taille de services encore favorable à un management par ajustement mutuel

Il est proposé aux salariés, dès leur embauche d'organiser avec leur responsable de service l'aménagement des heures de travail, pour les adapter d'une part aux contraintes professionnelles, et d'autre part aux obligations personnelles. Les modifications à court et à long terme des horaires sont possibles après validation du supérieur hiérarchique direct et du directeur de l'association. Cette consultation préalable s'applique également pour les diverses demandes de passage à temps partiel. Ces ajustements restent possibles après concertation des salariés dans la mesure où ceux-ci ne remettent pas en cause l'organisation des services et ses missions.

Malgré la multiplicité des services et leur éparpillement sur le territoire, nous entretenons par la communication et un management de proximité, une réelle cohésion des équipes.

Cependant, cette politique de développement continu risque de montrer des limites à notre mode managérial. En effet, l'accroissement régulier des services devra m'amener à développer des outils en direction des salariés afin de leur donner différents repères :

- Livret d'accueil du nouveau salarié, pour la connaissance de l'association et ses fonctionnements
- Des fiches pratiques professionnelles concernant le cadrage de certaines conduites
-

Un point faible dans la communication de l'association interne relève de la transmission d'informations aux nouveaux salariés. Lors de nouvelles embauches ou de créations de postes, les nouveaux salariés nécessitent un long temps d'adaptation et de compréhension au fonctionnement très compliqué et atypique de GALA et son environnement. La loi ne permet qu'un temps de tuilage de 2 jours qui est largement insuffisant dans notre association. L'apport des collègues au quotidien est important, mais reste insuffisant. La mise en place d'outils est en cours pour remédier à ce manque des nouveaux salariés (livret d'accueil du nouveau salarié, réactualisation des fiches pratiques,...).

2.4. Un engagement dans une démarche d'amélioration continue

Depuis la loi 2002-2⁶⁴, les associations qui relèvent du social et du médico-social ont l'obligation d'effectuer une évaluation interne tous les 5 ans et une externe (par un évaluateur certifié) tous les 7 ans.

En 2007, l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-sociaux) est créée pour favoriser et promouvoir une culture de l'évaluation. Pour se faire, sa mission principale est d'élaborer, de valider et d'actualiser les procédures et recommandations de bonnes pratiques pour les diffuser. Elle définit et met en œuvre une procédure d'habilitation des organismes chargés de mener les évaluations externes.

L'ensemble des services de GALA, sauf les ACT, ne sont pas répertoriés dans la loi 2002-2 comme étant des services sociaux ou médico-sociaux et ne bénéficient pas d'une autorisation de la part des autorités de tarification. La loi 2002-2 et notamment l'article concernant les évaluations ne prend donc pas de caractère obligatoire pour ces dispositifs. Par contre, le service ACT, répertorié dans la loi 2002-2 est considéré comme établissement médico-social, fonctionne avec une autorisation et est donc soumis à ces différentes directives.

Dans un souci d'amélioration continue de l'accompagnement des usagers et des fonctionnements des services, mon prédécesseur a pris la décision avec l'accord du CA, d'inclure l'ensemble des services de GALA dans cette démarche. Une évaluation interne a donc été menée en 2009 pour tous les services et une deuxième doit commencer en 2015. L'évaluation externe, dont les conclusions des ACT doivent être transmises au plus tard début 2016, sera effectuée pour tous les dispositifs en fin d'année 2015. Les différents services qui ont vu le jour depuis le lancement de cette action ont systématiquement été intégrés à cette démarche, dans un souci d'équité et d'une démarche d'amélioration continue. Les nouveaux services créés durant l'année 2015 seront donc intégrés aux deux évaluations à venir.

Je suis le représentant de l'association à la FNH et à ce titre, j'ai pu participer à des temps de réunions de travail à Paris. Sur la base des recommandations de l'ANESM, j'ai participé à l'élaboration du référentiel d'évaluation interne des ACT. La trame générale a été reprise pour les autres services de GALA en adaptant certains domaines qui n'étaient pas conformes. Ce deuxième travail d'adaptation de l'outil a été mené par l'équipe de direction de GALA.

⁶⁴ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médicosociale. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

Pour une vue globale et plus pertinente, les intervenants sociaux, médicaux, la direction, le service technique, administratif, un membre du bureau et des usagers sont réunis pour mettre en œuvre l'évaluation. En 2009, une première évaluation interne a eu lieu et la deuxième débutera en fin d'année. Une difficulté rencontrée réside dans le suivi des axes d'amélioration qui ont été dégagés de ce travail. Suite à l'évaluation de 2007, des actions correctrices ont été définies et devaient être suivies. Le manque de temps et de disponibilité des cadres, qui devaient en assurer le suivi, n'a pas toujours permis d'aller au bout de la démarche. Avec l'embauche du dernier chef de service, les tâches ont été réparties, et suite à des temps d'échanges avec l'ensemble des salariés, la décision a été prise d'établir des outils de suivi placés sous la responsabilité de salariés (volontaires ou désignés) pour assurer le contrôle et la continuité par un plan d'action. Cette méthode s'apparente à du management coopératif dans la mesure où l'ensemble des salariés interagissent dans un même but (améliorer le fonctionnement de l'association), mais en se partageant les tâches.

Il est précisé qu'au long des années qui ont suivi la première évaluation interne, des actions d'amélioration ont été menées en continu dans chaque service. Il reste toutefois à confirmer la continuité de la démarche qualité dans cette voie.

Conclusion de la deuxième partie

L'association GALA est en développement continu depuis sa création et montre des capacités certaines à s'adapter aux besoins grandissants dans certains domaines. Les lignes directrices de fonctionnement que je mets en œuvre dans ma structure sont bien établies et donne priorité à l'aide aux personnes les plus démunies, organise la bienveillance interne du fonctionnement de l'association et de son personnel. Le niveau de communication interne et externe est bon, et l'implication du personnel et de l'ensemble des partenaires qui œuvrent avec nous dans les diverses missions d'action sociale est très satisfaisante.

Pour développer un nouveau projet en direction du public « sortant d'établissement pénitentiaire », je peux compter sur l'expérience de l'association, son organisation, son personnel et l'ensemble des partenaires qui gravitent autour de nous. La communication et la collaboration qui sont les forces de GALA constituent l'appui le plus solide sur lequel ce nouveau projet doit se construire.

Je garde cependant bien à l'esprit que tout nouveau dispositif à GALA entraînera des mouvements de personnel, l'intégration d'un nouveau service dans une organisation complexe et d'une nouvelle mission dans l'action globale de l'association.

Dans la troisième partie, je définirai clairement le nouveau dispositif qui va être mis en place et sa mise en œuvre. Je développerai comment les notions de partenariat et d'implication sont utilisées pour donner un élan favorable à cette nouvelle action.

3. Le projet

3.1. Un projet favorisant la réinsertion sociale des détenus

Pour l'association GALA, cette orientation ne suit pas des enjeux de pérennité pour l'établissement, mais présente un caractère d'opportunité de développement. Il s'agit de promouvoir les compétences de l'association en offrant à ce public cible la possibilité d'intégrer un dispositif spécifique proposant un parcours « résidentiel » favorisant la réinsertion globale.

Nous avons montré que le nombre d'aménagements de peines pour permettre aux détenus de finir leur détention à l'extérieur n'augmente que très faiblement sur le département par manque de coordination et par une carence de places d'hébergement spécifique. Ceci contribue à une augmentation constante du nombre de personnes incarcérées dans la maison d'arrêt de Strasbourg et à la dégradation des conditions de détention. L'augmentation du nombre de sorties sans solutions d'hébergement pour les usagers en fin de peine va à l'encontre de la lutte contre la récidive et de l'insertion sociale. Toutes ces personnes ont eu des parcours différents avant de passer devant un juge et leur accompagnement doit être adapté à leurs besoins et difficultés.

A ce jour, GALA accompagne déjà ce type de public, mais il ne représente qu'une part très faible en comparaison du nombre total de ménages accompagnés. Le besoin grandissant d'accès au logement de ces personnes et l'évolution du nombre de places sur le territoire ne permettent pas d'offrir à ce public les moyens de s'en sortir.

3.1.1. Le nouveau service et les objectifs généraux

La problématique de réinsertion sociale des détenus sortants de prison réside principalement dans le fait que ces personnes, lors de leur mise en détention, doivent s'adapter à de nouveaux rites/règles qui les déstructurent et les fragilisent. Ces modifications dans le cadre de vie des personnes entraînent des conséquences/altérations parfois irréversibles du point de vue psychique, physique et matériel. A leur sortie, l'absence de logement ne permet pas la mise en œuvre d'un accompagnement efficace et représente le premier frein à la réinsertion.

Prenant appui sur divers retours d'expériences, nous savons que seul, une offre de logement ne suffira pas. L'Association des Praticiens de l'Urgence Sociale (APUS), qui intervenant pour le même public dans la région lyonnaise, rencontre les mêmes difficultés d'accès au logement et a

pu montrer la nécessité d'intervenir en amont de la sortie de détention pour construire le parcours de réinsertion avec les détenus⁶⁵.

La maison d'arrêt de Strasbourg est le lieu accueillant l'ensemble des détenus du territoire, soit en attente de jugement, soit condamnées à des peines d'emprisonnement. Ce lieu, déstructurant pour un grand nombre de détenus va à l'encontre de l'insertion sociale des personnes. Pour certains, un passage en incarcération ne représente pas une agression et n'a pas de grosses conséquences sur leur vie, à la sortie. Pour d'autres, ce lieu est déstructurant et les contraint à des pertes conséquentes dans différents domaines (les repères sociaux, le logement, la santé physique et/ou mentale, les revenus,...).

Il convient donc de réfléchir à un parcours global des usagers, souple et adaptable, en amont de la sortie et jusqu'à la réinsertion totale ou partielle de l'ancien détenu. Très concrètement, je propose la création d'un service, décomposé en deux unités :

Une unité d'accueil, d'écoute et d'orientation. Elle sera localisée dans les murs de la maison d'arrêt de Strasbourg pour accompagner les usagers dans leur projet de sortie. Cette action sera transverse avec les différents services de l'établissement, mais également avec les services et partenaires hors les murs.

Une unité d'hébergement transitoire de 20 places de « logements accompagnés » qui participeront à favoriser la réinsertion des sortants de prison. Les orientations du PDALPD, la disparition de plusieurs « logements accompagnés » pour ce public cible dans le département et les orientations des politiques publiques pénales mettent en évidence la nécessité d'augmenter l'offre de logements.

Dans la continuité des parcours des usagers, l'accès aux autres services de GALA sera également possible pour adapter l'accompagnement aux problématiques des usagers.

La mise en place de ce nouveau service doit s'appuyer sur les points forts suivants :

- La collaboration et la communication avec le champ pénal et les partenaires de l'action sociale
- Un bon niveau d'encadrement et de coordination interne des salariés et des services
- Une présence dans et hors les murs de la maison d'arrêt

⁶⁵ LE CALL S., mars 2009, « les nombreux freins à la réinsertion des détenus », Santé Social, n° 50, p54,55

3.1.2. Les principes d'accompagnement

L'axe principal qui doit conduire les actions de ces deux unités doit être l'adaptation des accompagnements au parcours de l'utilisateur et à ses besoins.

Le suivi personnalisé :

Pour soutenir et accompagner les personnes en situation d'incarcération, un accompagnement spécifique sera nécessaire. Il sera effectué par le travailleur social dédié à cette unité qui élaborera avec l'utilisateur les étapes de son projet personnalisé. Il évaluera avec lui les caractéristiques de sa situation actuelle, les besoins qu'il exprime et ensemble ils détermineront les axes d'accompagnement qui devront guider la préparation à la sortie. L'orientation pourra se faire vers un service de GALA ou vers une autre structure dont l'accompagnement proposé sera plus adapté.

La logique de parcours :

En ce qui concerne les détenus orientés vers l'hébergement transitoire, un salarié formé sera en charge de l'accompagnement des personnes. Il sera en contact régulier avec le service d'orientation et l'ensemble des partenaires existants. Il assurera un accompagnement global dont l'objectif sera la réinsertion de l'utilisateur et sa participation à la vie en société. Le travail de réseau avec les acteurs de l'action sociale du territoire sera primordial pour mutualiser les compétences et offrir à l'utilisateur un vaste panel d'opportunités favorisant la réinsertion. L'objectif principal de ce service sera l'accès à l'autonomie locative et l'accompagnement vers les dispositifs de droit commun. L'issue de l'accompagnement est le relogement en appartement autonome avec ou sans accompagnement, voire la réorientation vers un autre dispositif.

Reconnaissance de la place de l'utilisateur au sein du service et de l'association :

Au même titre que l'ensemble des usagers de GALA, ces personnes auront accès aux mêmes droits et pourront donc bénéficier de l'ensemble des prestations et activités proposées par l'association (repas conviviaux, ateliers informatiques,...). Une place leur sera également réservée dans le cadre de notre CVS (Conseil de la Vie Sociale) pour participer aux échanges et réflexions liées à l'association et son fonctionnement.

3.1.3. Les modalités de fonctionnement des deux unités

Les missions des deux unités sont très différentes, mais sont complémentaires dans le parcours de la personne. Elles vont par ailleurs dans le sens des dernières circulaires nationales en ce qui concerne l'accompagnement des personnes vers et dans le logement. La recherche d'un hébergement/appartement est une étape qui doit être préparée avec l'usager, ainsi que l'entrée dans les lieux qui est une étape importante et parfois déstabilisante.

L'unité d'écoute et d'orientation :

Le salarié en charge de ce service devra rencontrer les détenus qui sont incarcérés dans la maison d'arrêt de Strasbourg. Il aura pour mission principale la mise en relation avec l'usager, sa famille et éventuellement ses partenaires professionnels pour effectuer un bilan diagnostic de la situation générale des détenus.

Plusieurs paramètres matériels liés à l'entrée dans un logement doivent être étudiés pour évaluer la capacité de l'usager à accéder et assumer un logement (expérience de locataire, ressources pour financer le logement, mobilier,...). L'aspect social/médical/psychologique doit également faire l'objet d'une analyse et d'une collaboration avec les équipes pluridisciplinaires de l'établissement pénitentiaire pour avoir des informations concrètes liées aux pathologies, aux troubles (nouveaux ou anciens) cognitifs et comportementaux pour bien évaluer le projet de sortie.

L'adhésion à cette phase diagnostic du détenu doit être recherchée et la transparence de notre action claire, pour inciter l'usager à être acteur de ce travail et donc de son projet personnalisé.

La situation « logement » de la personne avant son incarcération sera l'un des critères essentiels pour bénéficier de l'accompagnement de ce dispositif. Pour toute personne hébergée dans sa famille ou chez des tiers, voire ayant déjà une solution d'hébergement en attente de la sortie, l'accompagnement prendra fin. Elles pourront solliciter les services de droit commun dès leur sortie pour leur réinsertion et le logement ne sera pas un frein à ces démarches. Le public visé est bien représenté par toute personne sans logement ni hébergement et qui se retrouverait livrée à elle-même sans solution, hors les dispositifs d'hébergement d'urgence. Pour ces personnes, dont la réinsertion est un objectif, l'accès à un logement et à une stabilité devient prioritaire.

Si le bilan diagnostic montre de réelles difficultés de réinsertion à la sortie, liées à l'absence de logement, un accompagnement sera mis en œuvre par le travailleur social et consistera à évaluer si matériellement et psychologiquement la personne peut avoir accès à un logement autonome ou accompagné. Si de grosses difficultés apparaissent, il sera nécessaire d'évaluer plus finement les besoins des personnes et de passer par les réseaux internes et externes pour trouver l'hébergement ou le logement le plus adapté.

La communication est un aspect essentiel de l'accompagnement des personnes sortant de prison. Les différents réseaux et partenaires devront s'associer à l'accompagnement et mener conjointement leur mission. Le caractère pénal de l'accompagnement sera géré par le SPIP et l'accompagnement social par les salariés de GALA en partenariat avec les secteurs et associations partenaires. Le JAP sera également l'interlocuteur central lorsqu'un suivi judiciaire est maintenu. L'orientation qui sera proposée devra faire l'objet d'un temps de concertation interne à la maison d'arrêt avec les partenaires, mais également avec les partenaires externes prenant le relais. Toute personne pourra avoir une chance d'être accompagnée, quelles que soient ses difficultés et la « lourdeur » de l'accompagnement à effectuer, tant qu'elle montrera une réelle adhésion au travail d'accompagnement mené.

L'unité d'hébergements transitoires :

Vingt logements seront mis à disposition de l'unité d'écoute et d'orientation. La typologie de ces appartements sera adaptée à celle des candidatures. Ils seront meublés et équipés pour permettre à l'ensemble des occupants d'y vivre dans de bonnes conditions. Pour permettre des déplacements faciles aux usagers avec ou sans véhicule de transport, ces logements seront prioritairement proches des transports en commun. Cette facilité d'accès sera un premier facteur pour lutter contre l'isolement et donner des conditions d'accès qui soient propices à la création de liens sociaux. La localisation des logements qui est un facteur de récidive, sera également travaillée en amont pour éviter pour certains de retourner dans un milieu fragilisant et de reproduire les erreurs du passé.

Par ailleurs, ces logements donneront la possibilité de proposer à chaque usager un « chez soi », de le personnaliser pour une première prise de repères. La possibilité d'accueil des amis et de la famille représentera également une nouvelle étape vers la consolidation des relations d'entourage et la mise à disposition d'un lieu de confidentialité. Ce qui doit être prioritaire, c'est de pouvoir proposer à chacun un lieu qu'il puisse s'approprier pour établir un sentiment de bien-être sécurisant, qui constituera une étape vers la réinsertion.

Des commissions d'attribution seront organisées en équipe pluridisciplinaire pour analyser les dossiers de candidature qui seront présentés par l'unité d'observation et d'orientation lorsqu'un logement sera disponible. Le responsable de service aura la responsabilité de l'occupation des logements et présidera les commissions d'attribution, comme pour le service logements d'insertion de GALA.

Ces places seront donc exclusivement pourvues par des personnes sortant directement d'établissement pénitentiaire. Le partenariat que nous menons avec l'association ALT, qui intervient au centre d'Oermingen, nous mène depuis plusieurs années à mettre à disposition 10

logements d'insertion dans le cadre de la convention MILDCA pour des personnes qui sortent de détention. Les 20 logements de ce nouveau dispositif pourront également être mis à disposition des détenus sortants de ce centre, sous condition de passer par cette commission d'attribution. Une ouverture vers les détenus hors département souhaitant venir à Strasbourg en fin de détention pourra également être étudiée dans les mêmes conditions.

Dans le cadre de ce nouveau dispositif, la personne sera en situation réelle de locataire. GALA se substituera au bailleur et s'est avec nous que les différents points d'accompagnement liés au logement seront abordés. L'accompagnement aux soins, à la construction du projet professionnel, à la consolidation des rapports familiaux et à la socialisation globale guideront également le quotidien de l'accompagnement.

Le projet personnalisé (P.P.) de la personne sera mis en œuvre et réactualisé avec l'utilisateur pendant l'accompagnement et sera régulièrement discuté avec les partenaires lors de bilans intermédiaires dont la fréquence sera définie. Le PP reflètera l'évolution générale de la personne dans son parcours de réinsertion, les difficultés rencontrées et les acquis, tout en mettant en avant les besoins à combler. Les différentes étapes de l'accompagnement et leurs modalités seront élaborées lors de groupes de travail avec les salariés.

La finalité de l'accompagnement sera différente en fonction de l'évolution des usagers et des difficultés rencontrées :

- Relogement dans un logement autonome avec ou sans accompagnement
- Passage par un autre service de GALA permettant de maintenir l'accompagnement ou de le spécialiser (ACT, bail glissant,...) avant le relogement autonome.
- Réorientation vers une autre structure par manque de place ou si aucun dispositif interne ne correspond aux besoins de l'utilisateur.

Pour ces deux unités, la mise en place de repères est essentielle pour les détenus. L'accompagnement qui sera proposé représentera une plus-value, pour rassurer les détenus sur leurs possibilités à la sortie et pour contrer l'angoisse que représente pour certains la fin de détention. L'accompagnement intégrera le respect de la personne, de son intégrité, de ses choix et des orientations diverses.

Des réunions d'équipe seront organisées mensuellement avec des thèmes variés (fonctionnement, évaluation des situations,...) en plus des réunions générales organisées pour l'ensemble des salariés de GALA. Des temps de supervisions seront nécessaires et permettront également de coordonner les actions.

Ces différents temps d'échange, de partage de pratiques et d'information prennent une place importante, étant donné le nombre d'intervenants et les différents domaines des orientations que prendra l'accompagnement. Ces temps permettront également aux équipes et aux salariés un retour sur les pratiques, une prise de recul sur certaines situations et offriront la possibilité aux salariés d'être eux aussi écoutés et pris en compte, dans un souci de bientraitance du personnel.

3.1.4. Les moyens nécessaires pour lancer ce projet

Les locaux :

L'unité d'écoute et d'orientation. Pour mener à bien ce projet, des locaux seront mis à disposition au sein du siège de l'association. Un bureau devra également être sollicité auprès de la direction de la maison d'arrêt de Strasbourg, pour être au plus proche des détenus, permettre d'effectuer des entretiens individuels et rencontrer régulièrement l'ensemble des partenaires déjà présents en interne (CAF, pôle emploi, enseignants, le SPIP,...). Un badge permanent d'accès aux différents bâtiments et services de la maison d'arrêt devra également être sollicité pour permettre une libre circulation et rencontrer les détenus et les partenaires.

L'hébergement transitoire. Un bureau sera mis à disposition au sein du siège pour le travailleur social qui assurera la mise en œuvre de l'accompagnement, pour permettre les entretiens individuels et la gestion quotidienne administrative.

Les logements mis à disposition des usagers seront tous localisés sur le territoire de la Cus.

Le manque de places et l'évolution constante de nos services, nous a amenés en 2013 à demander à notre propriétaire et bailleur social la SIBAR (Société Immobilière du Bas-Rhin), l'extension de nos locaux. Ces lieux ne pouvaient plus en l'état accueillir de nouveaux salariés. Des réunions techniques ont permis l'adoption d'un projet architectural permettant à notre siège le passage d'une surface de 450 à 800 m², ainsi qu'une mise aux normes en ce qui concerne la sécurité et l'accès aux personnes à mobilité réduite. J'ai également initié des réunions de concertation avec l'ensemble des salariés de l'association pour mettre en avant les dysfonctionnements du siège en ce qui concerne leur fonctionnalité et leur organisation interne. La livraison du bâtiment fini est programmée pour le mois de novembre 2014, hors retard. Les salariés pourront donc réintégrer de nouveaux locaux, qui tiendront compte des règles de sécurité et d'accès en vigueur et des souhaits évoqués lors des différents temps de travail.

Moyens humains :

Ce nouveau service entre dans le cadre de notre réponse à l'appel à projet déposé le 25 juin 2014 par la DIHAL (Délégation Interministérielle à l'hébergement et à l'accès au Logement) et relatif à « l'innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement ⁶⁶ ». Ce dernier, en plus des objectifs du projet et le public cible, fixe le montant maximum de la subvention pouvant être allouée à 150 000 euros. Pour ce service, comme pour les autres, nous ferons appel à des multi financements du FSL, de la CAF et des indemnités d'occupation versées par les usagers. Diverses simulations nous ont imposés les effectifs permettant de garantir un budget équilibré en tenant compte des recettes de cette action. Le budget de fonctionnement permettant la mise en œuvre de ces unités me contraint donc à limiter le nombre de salariés menant ce projet à 2 travailleurs sociaux équivalent temps plein, ainsi qu'une quote-part de présence répartie sur du personnel administratif, technique et de direction qui seront également associés à cette mission⁶⁷. 1 travailleur social interviendra donc dans chaque unité et sera encadré par un responsable de service⁶⁸.

Le budget de fonctionnement étant lié à des subventions fixes, des estimations devront être effectuées pour définir la masse salariale disponible et donc le niveau d'ancienneté des salariés à embaucher.

Moyens financiers :

La mise en place des deux unités constitutives de ce nouveau service me conduit à définir précisément les moyens financiers qui seront nécessaires à la mise en œuvre de ce projet. J'ai donc établi avec l'aide du responsable financier de GALA, un budget prévisionnel qui reprend la totalité des charges et des produits qui permettront l'équilibre financier du fonctionnement de cette action⁶⁹.

Ce budget se constitue des produits d'exploitation :

- Recettes loyers et charges des logements mis à disposition des usagers
- Subvention de la DDCS et recettes de l'accompagnement financé par Conseil Général

⁶⁶ Loi du 11 février 2005, applicable depuis le 1^{er} janvier 2007 aux bâtiments construits ou rénovés accueillants des établissements recevant du public. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

⁶⁷ Annexe 8 : répartition analytique des ETP de GALA avec ce nouveau service

⁶⁸ Annexe 10 : Organigramme intégrant le nouveau projet

⁶⁹ Annexe 9 : budget prévisionnel de l'action

Il reprend également les charges liées au fonctionnement des unités :

- Charges liées aux logements mis à disposition (loyers, charges, équipement,...)
- Charges liées au fonctionnement général et logistique (siège, fournitures, véhicules, informatique,...)
- Charges liées aux salariés (salaires, charges sociales et cotisations)

La mise à disposition de locaux propres au sein du siège est chiffrée dans le budget prévisionnel. En ce qui concerne les locaux en maison d'arrêt, une mise à disposition sans contrepartie financière a été actée avec le directeur de l'établissement.

En ce qui concerne les investissements, ils entrent dans le plan global de l'association car un certain nombre sont mutualisés avec l'ensemble des services (véhicules, informatique,...).

Les opérations d'aménagements internes des locaux après les travaux d'agrandissement, se feront à l'aide de fonds propres, provisionnés durant les exercices précédents, évitant ainsi le recours aux emprunts bancaires.

Le cout de l'opération de réhabilitation des locaux s'élèvera à 128 979,31 euros et se décompose de la manière suivante :

Travaux de construction (charge bailleur)	0 euros
Travaux de réorganisation interne	122 255,27 euros
TVA 5,5%	6724,04 euros
Intérêts financiers	0 euros
Cout de l'opération	128979,31 euros

3.2. Le management du projet

L'accueil et l'accompagnement des personnes sortant de prison nécessite des compétences et des qualifications très spécifiques. Ce service proposera un accompagnement adapté aux besoins des usagers et suppose son intégration dans le projet d'établissement, notamment avec la création d'un projet de service. Le parcours carcéral de ces personnes et les troubles liés ou non à l'incarcération seront des caractéristiques nouvelles qui modifieront l'approche professionnelle des salariés.

Je m'assurerai que ce nouveau service ne soit pas isolé des autres pour permettre aux salariés et aux usagers de se sentir intégrés à l'association et non pas exclus, voire stigmatisés, par l'origine carcérale des personnes.

Mon plan d'action passera par plusieurs étapes et notamment : la mise à jour du projet d'établissement, la définition du projet de service, la formation du personnel et l'accompagnement des salariés dans la mise en œuvre de cette nouvelle mission.

3.2.1. Le rôle du directeur dans une conduite participative du développement de service

Pour le développement d'un tel projet, l'implication de tous les acteurs concernés est nécessaire :

- Les instances institutionnelles
- Les instances décisionnelles de l'association
- La direction et l'équipe des cadres
- L'ensemble des salariés de l'association

La mise en place d'une structure de pilotage est indispensable pour fixer les orientations de travail et organiser le programme de construction de cette nouvelle action. Pour ce faire, je prendrais la posture de chef de projet et j'aurais la responsabilité d'organiser, de piloter et de coordonner la conduite du projet. A la base de toute cette organisation, je serai le leader qui établira une ligne stratégique et représenterai l' « agent de liaison », pour la construction du projet et de son réseau⁷⁰.

Pour m'appuyer dans cette démarche, plusieurs instances seront créées avec des objectifs clairs :

Un comité de pilotage (COPIL) :

En plus de ma présence, il sera constitué de représentants des instances institutionnelles (La DDPS, Le SPIP, la magistrature, le CG, la ville de Strasbourg, CAF,...) et décisionnelles de GALA. Son rôle sera de fixer les échéances du projet, d'analyser les options présentées par le chef de projet

⁷⁰ MINTZBERG H., Cinquième tirage 2002, « Le management, voyage au centre des organisations », Paris : ed. Editions d'organisation

et déterminer les orientations stratégiques. Durant la mise en œuvre du projet, il assurera le suivi de l'avancement du projet et prendra les décisions nécessaires aux modifications à apporter.

Des groupes de travail :

Ils seront constitués du cadre responsable du nouveau service, de ses nouveaux salariés et seront ouverts à ceux qui souhaitent apporter leur expérience et leurs compétences. Des thématiques de travail seront orientées par le comité de pilotage et des délais seront impartis pour apporter des productions conformes aux attentes. Les thématiques toucheront à plusieurs domaines d'actions du nouveau service : organisation du travail et mode d'accompagnement, mise en œuvre du projet personnalisé, modalités et conditions d'accès, modélisation du partenariat,....

Durant la phase de mise en œuvre et de consolidation, en plus de ces différentes instances, je mettrai en place un groupe d'analyse des pratiques. Il sera dirigé par le psychologue extérieur à GALA que nous sollicitons actuellement et permettra à l'équipe en place un ajustement continu des pratiques et du projet.

3.2.2. La mise à jour du projet d'établissement

La création de ce nouveau dispositif va me conduire à réactualiser le projet d'établissement qui avait fait l'objet d'une mise à jour en 2005. Ce dernier, en plus des projets de services se sont vus généralisés par les structures du domaine social et médico-social par la loi 2002-2, du 2 janvier 2002, portant la rénovation de l'action sociale et médico-sociale. Ce document, qui constitue l'outil de référence des orientations de l'établissement doit être réactualisé tous les 5 ans et intégrer les modifications internes de l'établissement, ainsi que les nouvelles dispositions environnementales et législatives. Comme support de suivi, il définit les objectifs pour les 5 années à venir et des outils permettant d'évaluer l'activité de l'établissement sur cette durée. En plus de spécifier le public cible, il donne le sens de l'action et des pratiques professionnelles des services qui mettent en œuvre les accompagnements. Il constitue également une base certaine en ce qui concerne la démarche qualité induite par les évaluations internes et externes imposées par cette même loi et qui sont directement liées à la délivrance des autorisations.

Notre projet d'établissement décline l'identité de GALA, le public cible, les ressources et les prestations générales mises en œuvre. Le projet de service a vocation à définir plus précisément sa spécificité, ses prestations et objectifs différenciés, et comprendre les modalités de prise en charge par le service.

Je créerai un comité de pilotage, pour lancer la mise en conformité du projet d'établissement très atypique de GALA, qui comportera un volet spécifique concernant le lien entre les différents

services et leur complémentarité. En effet, il n'est pas rare de voir certains usagers passer d'un service à un autre pour accéder à plus d'autonomie avant d'accéder au logement autonome. Un retour en arrière peut également être possible, si l'autonomie des personnes se dégrade, voire une réorientation vers une structure partenaire si GALA n'est plus compétent. Ce parcours « résidentiel » qui est une force permet régulièrement à certaines personnes d'accéder à l'autonomie à un rythme plus long que la moyenne.

Un projet de service pour guider l'action des salariés :

Je constituerai également un groupe de travail, composé de salariés et du cadre qui sera responsable de ce service, pour élaborer le projet de service de cette nouvelle action qui se distinguera des autres par la spécificité de son public et des besoins qu'il nécessite. Il définira les difficultés de ces personnes pour permettre aux salariés d'en comprendre les origines et servir de support pour définir ensemble l'organisation du service, la stratégie d'intervention auprès de ces personnes et d'identifier les compétences nécessaires à l'accompagnement de ce public. Le projet de service devra être l'aboutissement d'une réflexion générale sur l'accompagnement de ce public cible et de son intégration au reste de l'établissement.

Ce même groupe de travail participera à l'élaboration de l'ensemble des documents et procédures qui guideront l'action du service.

Je positionnerai ce service, au même titre que les autres au sein même de l'établissement actuel. Je souhaite maintenir et renforcer les échanges et la complémentarité des salariés de l'association. En ce qui concerne les personnes accompagnées, je ne souhaite pas les isoler des autres usagers de GALA pour leur donner les mêmes accès et les mêmes droits. Une mise à l'écart irait contre l'idée de la réinsertion sociale qui est l'objectif prioritaire de l'accompagnement.

3.2.3. La communication interne/externe pour recruter les nouveaux salariés

L'accompagnement exclusif de ce public cible par les salariés de ce nouveau service nécessite au préalable l'adhésion au projet, une motivation concernant cet accompagnement et un accord clair des candidats. Les deux postes seront proposés à des professionnels diplômés en tant qu'ES (Educateur Spécialisé), AS (Assistante Sociale) ou CESF (Conseillère en Economie Sociale et Familiale). Ce choix suit la logique institutionnelle des embauches qui prône la diversité et la complémentarité des pratiques et des compétences.

Préalablement à toute offre de nouvelle embauche, la consultation des IRP (Instances Représentatives du Personnel) aura été menée pour informer des intentions d'embauche et de la procédure.

Les offres d'emploi seront en premier temps proposées aux salariés titulaires de l'association pour favoriser la mobilité interne des salariés qui souhaitent changer de service pour se lancer d'autres challenges et se redonner une nouvelle dynamique avec de nouvelles responsabilités. Si les postes proposés ne sont pourvus ou si des mutations ont libéré des postes dans d'autres services, les salariés en CDD seront sollicités pour pouvoir candidater à un poste de titulaire.

Ce mécanisme entrainera des mutations internes, des passages de CDD en CDI et l'augmentation du nombre de salariés de 39 à 41 devront de toute manière aboutir à une embauche externe de 2 nouveaux salariés.

Les nouvelles fonctions des salariés, que ceux soit ceux qui ont changé de service ou les nouveaux salariés, entraineront la nécessité de mise en place d'échanges et de passassions internes, mais également la mise en place d'une communication externe en direction des partenaires et membres actifs de l'association. Ces rencontres seront l'occasion de se présenter, d'échanger sur les pratiques, d'exposer les difficultés rencontrées et les aspects positif de l'accompagnement pour se préparer à intégrer de nouvelles fonctions.

Ce partenariat sera facteur pour les deux salariés de ce nouveau service d'enrichissement personnel et d'échange de pratique avec ceux qui connaissent mieux ce public et qui ont déjà une expérience dans ce domaine. D'autre part, ces rencontres témoigneront de la solidarité et du soutien d'un ensemble pour ces salariés qui se lancent dans un projet nouveau pour ne pas se sentir isolés et seul face à ces nouvelles fonctions.

Pour ces nouveaux salariés, des compétences nouvelles doivent être développées et c'est tout le cadre de ce nouveau service qu'il va falloir mettre en forme. Le projet de service devra être mis en place pour guider l'action de service et des outils devront être élaborés, tels qu'un livret d'accueil, un règlement de fonctionnement, une plaquette explicative, un formulaire pour effectuer les bilans,.... La mise en place du partenariat qui est un enjeu énorme de ce projet devra être un axe prioritaire dans la mise en œuvre de cette nouvelle action.

Toutes ces actions et l'appropriation de nouvelles responsabilités seront facteurs de satisfaction des salariés et de valorisation. Elles contribueront au bien être des professionnels et à leur motivation dans leurs nouvelles fonctions, dans l'intérêt des personnes accompagnées.

Toutefois, les difficultés liées à une incarcération et les caractéristiques de ce public considéré comme précoce et fragile dans certaines étapes de la vie quotidienne nécessitent des compléments, apportés par des temps de formation. Ces derniers peuvent être collectifs et/ou individuels et contribueront à donner du sens à l'action des salariés, à découvrir de nouvelles pratiques et permettre un accompagnement de qualité le plus adapté. La prévention des risques psychosociaux et de l'usure professionnelle seront également des objectifs de cet apprentissage.

3.2.4. La formation continue en appui du nouveau projet

La formation des salariés vise principalement l'appropriation de nouvelles compétences, une réflexion sur leur pratique et sur les axes d'amélioration, ainsi qu'une ouverture d'esprit concernant notre public par l'échange des pratiques. Pour les salariés du nouveau service, la stigmatisation subie par ce public en ce qui concerne son parcours judiciaire et carcéral doit disparaître et permettre aux salariés de mettre en œuvre un accompagnement sereinement.

L'accès à la formation est un droit que chaque salarié peut faire valoir durant son parcours professionnel. Ma pratique et mes principes m'amènent régulièrement à soutenir les démarches individuelles, voire collectives, si elles sont motivées et envisageables avec le fonctionnement de la structure. S'il est vrai que ma formation CAFDES, financée sur le plan de formation annuel a sérieusement amputé le budget de formation de l'association jusqu'à l'année 2014, les plans de formation des années à venir seront prioritairement orientés vers les formations courtes et moins onéreuses pour être accessibles à plus de salariés et répondre aux besoins de l'ensemble du personnel.

Dans le fonctionnement habituel de l'association, des fiches individuelles transmises à chaque salarié, permettent de recueillir leurs demandes au mois d'octobre de chaque année durant notre session de rentrée. Ces dernières viennent compléter les formations qui sont en adéquation avec les orientations de l'association et sont présentées aux IRP, pour proposer à l'ensemble des salariés des formations qu'ils ont choisi. Je reste cependant sensible à l'évolution globale de la structure et des salariés et reste à l'affût de certaines formations peu onéreuses dispensées par certains organismes et accessibles à un grand nombre de salariés concernant par exemple la bientraitance ou les risques psychosociaux, qui sont pour moi des thématiques fondamentales. Par cette démarche, je souhaite toucher le maximum de salariés, dans l'optique de déterminer ensemble les bonnes pratiques qui doivent être menées dans ma structure, dans le respect de la personne, avec l'appui des recommandations de l'ANESM. Comme chaque année et à la demande d'une majorité de salariés, j'ai décidé avec l'équipe de direction de maintenir cette année un temps d'analyse des pratiques avec un psychologue extérieur à la structure, pour un financement qui n'entre pas dans le plan de formation, mais qui est financé en fonds propres. Ce temps d'échange permet à chaque salarié d'exposer ses pratiques et ses difficultés et d'avoir au-delà d'un avis pluriprofessionnel, l'avis d'un professionnel extérieur apportant des éléments sur les conduites à tenir en cas de difficultés face aux usagers.

En tant qu'employeur, j'ai la responsabilité de suivre un protocole règlementaire en ce qui concerne l'élaboration du plan de formation, sa discussion avec les IRP et son approbation.

Pour ce faire, des documents doivent être transmis aux IRP en 2014 avec des échéances bien précises :

- Avant le 10 septembre 2014, transmettre aux IRP les orientations du plan, la déclaration fiscale 2483 (contribution à la formation), le bilan des actions de formation 2013 et 2014,...
- Avant le 10 décembre 2014, transmettre aux IRP le projet de plan de formation 2014

Les réunions de discussion et de concertation avec les IRP pour la mise en place du plan de formation pour l'année 2015 auront lieu les :

- 1^{er} octobre 2014 au plus tard, pour avoir l'avis des IRP sur les orientations de la formation et sur les bilans des plans de formation N-1 et N .
- 1^{er} décembre 2014 au plus tard, avis des IRP sur le plan à venir

Des actions de formation pour les salariés de ce nouveau service ont déjà été établies et inscrites dans le plan de formation 2015. Ces temps d'apprentissage imposés auront préalablement été communiqués aux salariés lors des entretiens d'embauche pour éviter toute réticence et frein à la formation.

Des démarches avancées avec le partenariat de la direction Régionale du SPIP de Strasbourg ont permis d'aboutir à un accord pour intégrer des unités de formation internes aux salariés du SPIP dès 2015. Des discussions avec l'ESTES de Strasbourg pour évoquer la possibilité d'intégrer une formation en direction de ce public ont également abouti. A ce jour, le plan de formation général de l'association intègre des formations continues, celles de l'employeur et celles à l'initiative des salariés. Les formations ne débiteront qu'à partir de l'année 2015 et les salariés du nouveau service prendront leur poste au 2 janvier 2015. Ils pourront donc bénéficier des temps de formation pendant l'appropriation et le développement de cette nouvelle action.

3.2.5. La communication externe et le partenariat

Un plan de communication externe sera établi et visera les partenaires des différents domaines d'intervention de ce nouveau service en cas de succès de notre réponse à l'appel à projet :

- Le contact avec les partenaires du domaine pénal pour expliquer notre projet et les modalités de mise en œuvre. Des rencontres ont déjà été effectuées avec le service du SPIP, le pôle des magistrats d'application des peines, ainsi que la direction de la maison d'arrêt de Strasbourg. J'organiserai de nouvelles rencontres avec un élargissement des participants (salariés du service de GALA) pour présenter les intervenants et échanger sur le côté pratique et

technique de l'intervention. Des propositions de date seront transmises aux différents partenaires, pour que ces rencontres soient organisées avant la fin de l'année 2014.

- Je contacterai directement l'ensemble des bailleurs (appels téléphoniques et courriers), avant la fin de l'année 2014, pour les informer de cette nouvelle mission et des conditions de notre collaboration pour ce service. Je solliciterai d'ailleurs le nombre de logement qui seront nécessaire à cette action et fixerai des délais pour répondre rapidement aux premières sollicitations, dès l'ouverture du nouveau service.
- Prioritairement, j'informerai avec le Président l'ensemble des partenaires sociaux et associatifs membre de GALA, du succès de notre projet et des modalités de mise en œuvre. Cette information sera relayée lors du conseil d'administration du dernier trimestre 2014 et le compte rendu sera transmis aux structures membres, représentées ou non au CA. Des rencontres directes pourront également être organisées avec les structures en demande d'information. Les autres associations et services, qui ne sont pas membres de GALA, seront également informés lors des rencontres externes inter-établissements organisées par nos instances de tarification.
- Les dispositifs de communication du CG et de la DDCS seront également sollicités pour nous permettre d'effectuer des interventions en destination de tous les travailleurs sociaux du département (CODELICO, journées de l'habitat,...). Ces rencontres, qui sont trimestrielles nous permettront de toucher un maximum d'intervenants, avant le début de l'action.

3.3. La démarche d'évaluation de cette nouvelle action

La création de ce nouveau service fait suite à la mise en avant de l'Etat d'un manque de collaboration entre les SPIP, les maisons d'arrêt et les acteurs sociaux des territoires, ainsi qu'un nombre de places trop faible pour absorber les besoins des territoires. C'est bien dans la continuité des missions de l'association et de l'évolution des publics accompagnés que le Conseil d'administration de GALA m'a donné son accord pour déposer une réponse à l'appel à projet de l'Etat.

Notre association sait développer ses moyens matériels, logistiques et ses ressources humaines pour réagir à la création de nouvelles missions, et je mettrai tout en œuvre pour que cette action puisse s'intégrer dans les meilleures conditions à notre structure. Le soutien d'associations membres, qui accompagnent déjà les sortants de prison, pour la création de ce service montre bien l'intérêt général de notre intervention et de notre implantation dans ce domaine de l'action sociale. Le partenariat, qui est à l'origine de la création de l'association, trouve bien évidemment sa place centrale par la création de ce nouveau service d'orientation et d'accompagnement.

Ce service spécifique devra prendre sa place dans le cadre du PDALPD au milieu des structures et services existants et participer à améliorer les conditions de réinsertion et d'accès à l'autonomie

des personnes sortant de prison. Les missions générale de GALA resteront les mêmes, avec la différence qu'elle élargit ses compétences en direction d'un public déjà accompagné, qu'elle s'y spécialise et s'y installe durablement avec des services très spécifiques.

Comme pour les autres services et avec le souci de toujours proposer aux usagers un accompagnement de qualité qui répond à leurs besoins, l'évolution de nos services s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

3.3.1. L'évaluation du projet « sortants d'établissement pénitentiaires »

Dans le cadre des établissements sociaux et médico-sociaux, la démarche qualité prend une place centrale dans le fonctionnement des structures. L'accompagnement des usagers qui y est effectué doit continuellement être questionné et doit entrer dans un processus d'évaluation des services, pour en dégager des pistes d'amélioration en ce qui concerne le sens donné à l'accompagnement des usagers, la qualité des prestations qui sont offertes et l'adaptation aux besoins des usagers.

Cette démarche, que j'ai la tâche d'initier dans mon établissement doit permettre à tous les acteurs qui permettent le fonctionnement de l'association de s'exprimer. Pour ce faire, l'ensemble des salariés de l'association qui interviendront dans ce nouveau service seront sollicités (travailleurs sociaux, agents techniques, service administratif, cadres), ainsi que les membres du bureau et des usagers. Cette approche participative permettra à chacun de s'exprimer de sa place et de donner sa vision du fonctionnement global de l'association et de cette nouvelle action. Cette mixité permettra également de confronter les idées reçues et les avis de chacun pour jauger les écarts entre les objectifs de l'accompagnement proposé et des pratiques professionnelles, en parallèle de la réalité/le ressenti du terrain. Dans ce sens, les protocoles et les procédures formalisés seront évaluées, ainsi que la démarche globale d'accompagnement des usagers.

La démarche qualité doit permettre une réflexion collective guidée par une motivation de tous les participants, pour partager des informations individuelles et collectives, sans préjugés ni jugement de valeur. L'aboutissement de ces temps d'échange est l'amélioration de la qualité de l'accompagnement par l'optimisation des pratiques, le réajustement des objectifs de l'association et de ce service, la reconnaissance et l'attention apportée à l'intervention de chaque salarié.

Un support d'évaluation sera mis en place pour mettre en avant les points forts du nouveau service et ses lacunes. Ces dernières doivent faire l'objet d'actions correctrices identifiées et proposées par les personnes intervenant lors des temps d'évaluation, pour être mises en œuvre sur le terrain et suivies dans la durée.

3.3.2. Mise en œuvre de l'évaluation et d'une démarche qualité

L'évaluation interne de ce nouveau service se décomposera en plusieurs étapes qui doivent aboutir à l'élaboration d'un document écrit qui sera transmis à l'évaluateur externe.

La communication :

Pour son lancement, je compte sur le soutien de la gouvernance de l'association et l'engagement des équipes d'encadrement. Cette démarche qui doit être expliquée à l'ensemble des personnes concernées doit mener à leur adhésion et à une implication certaine. Un plan de communication a avait été élaboré pour permettre la diffusion de cette démarche aux salariés, usagers et familles. En septembre 2013, le thème de notre session de rentrée, ouverte par notre Président, était l'évaluation interne/externe et a été présenté par un évaluateur externe professionnel de l'ESTES. Ce dernier a clairement défini les étapes de l'évaluation, la place de chacun et les enjeux d'une telle démarche. Chaque salarié de GALA, ainsi que les administrateurs et membres du CVS présents, ont pu bénéficier de cette formation interne pour appréhender cette démarche. Les salariés de ce nouveau service, s'ils exerçaient dans une autre unité ont été présents à cette intervention/ formation et pourront donc impulser cette évaluation.

En parallèle, le support de présentation proposé par l'intervenant est systématiquement adressé aux nouveaux salariés, membres du CVS et autres personnes concernées. Il sera d'ailleurs proposé aux salariés du nouveau service et permettra une appropriation de la démarche s'ils sont des salariés nouvellement embauchés. Le membre usager du CVS élu pour ce service sera également intégré dans la démarche. Une information sera par ailleurs destinée à l'ensemble des personnes accompagnées par GALA pour leur expliquer la démarche d'évaluation mise en place au sein de l'association.

Des temps de réunion seront menés durant les derniers mois de l'année 2014, pour présenter les modalités de mise en œuvre de la nouvelle évaluation interne, le nouveau référentiel qui sera utilisé, la mise en place des différents groupes de travail, ainsi qu'une présentation exhaustive des différentes étapes et des délais impartis. Cette préparation permettra à chacun de s'approprier cette démarche et de démarrer le processus d'évaluation/réflexion. Le Bureau et le Conseil d'Administration seront régulièrement informés de l'avancement des différentes étapes et des échéances.

Le référentiel de l'évaluation :

Le document qui sera utilisé lors de l'évaluation interne doit questionner le fonctionnement du service sous différents points de vue. Il reprendra d'une part la place de GALA dans le territoire, l'organisation logistique/administrative du siège et du nouveau service (traitement des demandes

d'admission, délais de réponse,...), les obligations légales (Livret d'accueil, projet d'établissement et de services, CVS,...) et les pratiques professionnelles.

Le référentiel qui sera utilisé pour ce service sera celui des appartements de coordination thérapeutique, qui a été élaboré lors de temps de réflexion et d'échange, en ma présence, à la Fédération Nationale d'Hébergement VIH dont l'association GALA est membre active.

Ce dernier sera retravaillé lors de réunions de travail avec l'équipe de direction (Directeur/Directeur adjoint et Responsable financier) et l'équipe de cadre (Assistante de direction/Responsable technique/chef de services) pour adapter les items à ce nouveau service et à ses missions spécifiques. Dans cette action d'élaboration du référentiel de bonnes pratiques, je serai soutenu par le directeur adjoint de l'association, Marie Odile BRASS, qui a suivi la formation d'évaluateur externe à l'ESTES de Strasbourg et qui conduit régulièrement des évaluations externes d'établissements. Cette ressource interne et l'expérience qu'elle a déjà, représentent un atout majeur dans notre démarche.

Les réunions d'évaluation :

Pour mener à bien les temps de réflexion et d'évaluation, des groupes ont été constitués avec les différents intervenants des différents services de GALA.

Comme pour les autres dispositifs, le groupe concernant le service des « sortants de prison » sera constitué des deux nouveaux salariés, du responsable de service, d'un agent administratif, d'un agent technique, du trésorier de l'association et d'un usager du service. En plus d'une secrétaire qui sera chargée de la prise de notes, je serai présent pour l'ensemble des services et j'aurai la place d'animateur.

Lors de ces réunions, les différentes thématiques seront abordées et chaque participant devra apporter son expérience pour présenter son intervention, les difficultés qu'il rencontre, les atouts du service et de l'association en général qu'il repère, et les axes d'amélioration qui pourraient être apportés. Ces discussions doivent être interactives et permettre à l'ensemble des personnes présentes de s'exprimer, sans être jugées et/ou prises à parti. Elles permettront de mesurer les écarts entre les références (les pratiques souhaitées) et la réalité de terrain.

Ces réflexions se veulent constructives pour permettre l'amélioration des conditions d'accompagnement des usagers. Pour ce nouveau service qui débutera sa mise en œuvre début 2015, le recul sur l'activité et les fonctionnements sera assez limité, mais permettra néanmoins d'évaluer les procédures mises en place et leur pertinence dès les premiers mois.

La planification des réunions permettant la mise en œuvre de l'évaluation interne de ce service sur l'année sera visible sur un échéancier annuel.

Les actions correctrices et la mise en œuvre du plan d'amélioration continue :

Les domaines de compétences identifiés dans le référentiel d'évaluation utilisé guideront les discussions lors des différents temps de réflexion et d'échange. L'objectif clair est d'identifier les pratiques professionnelles et de mesurer les écarts avec les pratiques optimales qui doivent être mises en œuvre. Des critères et des indicateurs seront identifiés pour chaque action menée et permettront d'identifier si elles sont conformes aux exigences. Un rapport d'évaluation devra donc être rédigé et sera transmis à l'évaluateur externe. Cette dernière est déjà programmée au mois de novembre 2015 et ces conclusions seront transmises à l'ARS en ce qui concerne les ACT. Pour les autres services, aucune transmission ne sera effective aux financeurs.

Dans un deuxième temps, l'évaluation interne et le rapport de l'évaluation externe constitueront les outils d'analyse qui guideront les actions correctrices. Des axes d'améliorations seront discutés avec l'ensemble des personnes sollicitées pour l'évaluation interne afin d'évaluer les modalités de mise en œuvre, les actions à court et à long terme à mettre en place pour y arriver et des outils de suivi.

La participation et l'implication de l'ensemble des personnes concernées prendront une importance capitale dans cette démarche d'évaluation/amélioration, car ce sont eux qui auront la responsabilité du suivi des actions d'amélioration.

Cette implication de l'ensemble des personnes salariées/administrateurs/usagers doit concourir à donner du sens et dynamiser cette démarche d'évaluation/amélioration pour contribuer à un accompagnement le plus adapté aux publics cibles de GALA.

Les rapports d'évaluation interne et externe, ainsi que le plan d'amélioration des pratiques seront transmis au bureau et au CA pour information.

La mise en œuvre des axes d'amélioration définis sera effective dès janvier 2016. A la fin de la phase d'évaluation, un listing des actions d'amélioration sera élaboré et sera remis à l'ensemble des personnes concernées pour chaque domaine de compétence et dans chaque service. Chacun aura la responsabilité de mettre en œuvre des actions spécifiques dans son travail au quotidien. Les actions correctrices concerneront le fonctionnement global de l'association, ainsi que celui du service dans lequel les salariés évoluent.

Dans la pratique, le service « sortants de prison » aura également un rapport d'évaluation qui comprendra des axes d'amélioration de l'association en général, mais également du service. Dans ce document, chaque domaine de compétence comprendra des items correspondants à actions d'amélioration à mener.

Pour celles qui correspondent au fonctionnement général de l'association, un salarié aura la charge de la mise en œuvre d'actions transversales à tous les services. Pour les actions spécifiques à un service, les salariés se répartiront les actions pour qu'elles soient menées en continu.

Des salariés seront également désignés pour chaque domaine de compétence, pour garantir la mise en œuvre des actions correctrices qui auront été décidées. Cet autocontrôle permettra d'une part de vérifier que les actions sont bien réalisées, mais également qu'elles soient continues dans le temps.

L'objectif de ce suivi sera de maintenir le niveau de compétence élevée des actions qui n'ont pas nécessité d'amélioration, mais surtout de permettre aux fonctionnements présentant des lacunes de s'améliorer et de perdurer dans le temps.

Dans un souci de continuité de la démarche qualité, le plan d'actions correctrices pourra s'enrichir au fil du temps de nouvelles actions à mener.

3.3.3. Evaluation de la conduite du projet : indicateurs

Pour évaluer la pertinence de ce nouveau projet et les conditions de sa mise en œuvre, j'ai élaboré une ébauche de tableau de bord qui pourra servir de support d'évaluation.

Ce dernier est décomposé d'une part d'un référentiel d'évaluation concernant l'activité du projet et de son adéquation avec la problématique soulevée (indicateurs de pilotage) :

Pertinence de l'action	- Nombre de détenus sollicités - Nombre de personnes rencontrées - Nombre de personnes adhérant à l'accompagnement - Nombre de personnes refusant l'accompagnement
Efficience de l'accompagnement	- Nombre de bilans diagnostics effectués - Temps consacré pour un bilan - Temps consacré à la coordination avec les partenaires - Nombre de personnes accompagnées dans un logement - Heures d'accompagnement effectuées avec chaque détenu - Taux d'occupation des logements
Efficacité de l'accompagnement	- Nombre de détenus accédant à un logement - Nombre de personnes accédant à un hébergement - Nombre d'aménagements de peines mis en œuvre - Nombre de personnes dans une démarche d'insertion professionnelle - Nombre de personnes en démarche de resocialisation - Nombre de personnes relogées en direct
Impact du logement sur la réinsertion des détenus	- Nombre de détenus sortis de l'établissement - Nombre de personnes en situation d'emploi - Nombre de personnes inscrites dans une activité socialisante - Nombre de personnes ayant renoué avec la famille - Nombre de personnes locataires

Un deuxième référentiel d'évaluation concernera le management du projet et de sa mise en œuvre :

Le recrutement	- Date de lancement des candidatures internes - Nombre de candidatures internes et d'entretiens - Nombre de salariés ayant recours à la mobilité interne - Date de lancement des candidatures externes - Nombre de candidats retenus et d'entretiens - Date de signature des nouveaux contrats ou avenants
La formation	- Elaboration du plan de formation - Recueil des besoins en formation des salariés - Nombre de salariés destinés à être formés - Nombre de salariés présents en formation - Nombre de contacts avec les organismes de formation - Mise en place d'un calendrier de formation - Rapport d'évaluation de la formation
Les groupes de travail	- Calendrier des groupes de travail : respect des échéances - Nombre de thèmes abordés par les différents groupes de travail - Nombre de rencontres - Nombre de comptes rendus
Respect des échéances et du cadre financier	- Date d'embauche des salariés - Date de début de l'action - Date de délivrance du bureau en maison d'arrêt et d'un badge - Date de rencontre/contact avec les bailleurs - Date de signature des baux - Date d'équipement des logements

Conclusion de la troisième partie :

Dans cette troisième partie, j'ai proposé le projet que je soutiendrais pour répondre à l'appel à projet de la DIHAL. Ce nouveau service permettra de répondre à la problématique posée, à savoir permettre l'accès au logement des sortants d'établissements pénitentiaires sans solution d'hébergement, pour favoriser leur réinsertion sociale. L'association GALA, me paraît être la structure la mieux placée pour proposer une action qui s'inscrira dans les plans d'action sociale du territoire et mobiliser les intervenants des différents domaines qui touchent ce public.

Pour la mise en œuvre de ce nouveau projet, je compte sur l'implication de l'ensemble des salariés de GALA pour montrer encore cette cohésion qui fait notre force.

Conclusion

L'enfermement représente un passage désocialisant et dépersonnalisant dans le parcours personnel des personnes qui se trouvent en situation d'incarcération. Ces personnes nécessitent un accompagnement spécifique en raison de leurs caractéristiques types et des conséquences multiples liées à la perte de liberté et d'autonomie.

Ces personnes se retrouvent bien souvent seules et sans repères à la fin de leur période de détention et présentent de nombreux freins à la réinsertion. L'absence de logement qui est la première barrière se retrouve bien souvent amplifiée par des carences du territoire dans son offre de logements.

C'est dans ce contexte que l'importance de mettre en place un accompagnement de manière préventive en maison d'arrêt s'est imposée, pour mieux préparer les fins de détention et les sorties sans solution des plus démunis. Le projet d'établissement et le projet de service permettront d'établir clairement la ligne de conduite de l'action à mener, de lui donner un sens, de servir de support à l'évaluation des pratiques et à la qualité des services. Ces personnes font généralement partie des personnes les plus défavorisées et les plus déstructurées. Notre action doit donc suivre une certaine éthique pour supprimer les stigmates de ce public, lui redonner une dignité humaine et favoriser la bientraitance.

Par mon intervention et mes actions, je souhaite permettre à chaque salarié de questionner son intervention, de développer ses compétences et ses connaissances pour offrir aux usagers un accompagnement le plus adapté possible. Faire tomber les représentations qui sont « attachées » aux personnes sortant de prison s'inscrit dans une dynamique de bientraitance, redonne à ce public l'opportunité de se reconstruire et de reprendre la place d'acteur dans notre société qu'ils avaient perdue.

A travers cet écrit, je souhaite démystifier le regard que porte « Mr tout le monde » sur les personnes sortant de prison et montrer que leur réinsertion dans notre société n'est pas facile et n'est pas facilitée par les carences des structures œuvrant pour ce public.

La mission de l'association GALA est de permettre à chaque individu d'accéder à un logement, d'y trouver une autonomie, une stabilité et d'y construire la base de son projet de vie. Ce nouveau service est une réponse pour combler une partie des besoins de ces personnes mais restera vraisemblablement insuffisant compte tenu de l'évolution croissante de ce public.

Bibliographie

OUVRAGES :

- BULTEL P., 2009, « Mobilité interne, comment réussir ? », Paris : ed. Les éditions d'organisation
- CAUVIN P., 2010, « La cohésion des équipes », Paris : ed. ESF édition
- CHANDLER A., 1989, « Stratégie et structure », Paris : ed. Les éditions d'organisation
- GOFFMAN E., 1968, « asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux », Paris : ed. Les éditions de minuit
- LEFEVRE P., 2006, « Guide du management stratégique », Paris : ed. Dunod
- MINTZBERG H., Cinquième tirage 2002, « Le management, voyage au centre des organisations », Paris : ed. Editions d'organisation
- MUCCHIELLI L., 2008, La frénésie sécuritaire, Paris : ed. La découverte
- SCHWARTZ B., 1981, « L'insertion professionnelle et sociale des jeunes », Paris : ed. La documentation française
- VACQUANT L., 1999, Les prisons de la misère, Paris : ed. Raisons d'agir

RAPPORTS / ETUDES / DOCUMENTS DE TRAVAIL :

- Appel à projet de la DIHAL (MINISTERE DU LOGEMENT ET DE L'EGALITE DES TERRITOIRES), relatif à « l'innovation sociale dans le champ de l'hébergement et de l'accès au logement », du 20 juin 2014. Disponible sur : <http://www.nord.gouv.fr>
- CASSAN F. et TOULEMON L., Avril 2000, « L'histoire familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°706. Disponible sur : <http://www.insee.fr>
- CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828. Disponible sur : <http://www.insee.fr>
- FNARS Rhône-Alpes, septembre 2009, « Accès à l'hébergement des sortants de prison au sein des CHRS de la région Rhône-Alpes ».
- Les règles pénitentiaires européennes de 1973, révisées en 1987, puis en 2006 (RPE). Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>
- MECSS. Rapport pour l'Assemblée Nationale du 24 avril 2013, relatif aux arrêts de travail et aux indemnités journalières en France. Disponible sur : <http://www.assemblee.nationale.fr>

- Nombre de maisons d'arrêt en France. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>
- Rapport du Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté, visite de la Maison d'Arrêt de Strasbourg. Disponible sur : <http://www.cglpl.fr>
- Rapport DARROIS, du 8 avril 2009. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>
- Statistique mensuelle de la population détenue en France. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>
- VETTER S., septembre 2013, « Etude sur l'accompagnement et l'accès au logement et à l'hébergement des personnes sous main de justice et des sortants de prison sans solution dans le Bas-Rhin », DDCS du Bas-Rhin.

REVUES / ARTICLES :

- BARBE L., 5 novembre 2010, « Accompagner sur le chemin de la réinsertion », ASH, n° 2681
- BLANCHARD E., Juillet 2001, « L'enfermement des étrangers », Plein Droit, vol n°50.
- CRETENOT M., 12 novembre 2009, « La prison : et après ? », Lien social, n°949
- GOETHALS J., 1980, « Les effets psychosociaux des longues peines d'emprisonnement », Déviance et société, volume 4, n°1
- LE CALL S., mars 2009, « Les nombreux freins à la réinsertion des détenus », Santé Sociale, n°50,
- RONGERE P., 5 novembre 2010, « Accompagner sur le chemin de la réinsertion », ASH, n° 2681

CONFERENCE :

- KAZEMIAN L., 14 février 2013, « Que sait-on des facteurs qui préconisent la récidive », Conférence de consensus sur la prévention de la récidive. Disponible sur : <http://www.justice.gouv.fr>

TEXTES REGLEMENTAIRES :

- Article D 442 du Code de Procédure Pénale de la Loi de 1982, qui stipule que toute prison doit posséder une association. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi n° 90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

- Décret du 13 avril 1999, modifiant le code de procédure pénale. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médicosociale. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi du 11 février 2005, applicable depuis le 1er janvier 2007 aux bâtiments construits ou rénovés accueillants des établissements recevant du public. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi du 5 mars 2007, relative au droit au logement opposable. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi pénitentiaire n°2009-1436 du 24 novembre 2009, relative aux aménagements de peines. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi pénitentiaire n°2009-1436 de novembre 2009, dispositions relatives au service public pénitentiaire et à la condition de la personne détenue. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Circulaire n°2010-247 du 19 juillet 2010, relative à l'accompagnement vers et dans le logement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Circulaire n°2012-04 du 13 janvier 2012, visant la mise en œuvre du Logement d'abord. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Circulaire du 19 septembre 2012, relative aux alternatives à l'incarcération. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Circulaire du 19 septembre 2012 de politique pénale de Mme la garde des sceaux, relative aux axes de la nouvelle politique pénale du gouvernement. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Loi du 15 août 2014, relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales. Disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr>

SITES INTERNET :

- <http://www.cglpl.fr>
- <http://www.justice.gouv.fr>
- <http://www.legifrance.gouv.fr>
- <http://www.nord.gouv.fr>
- <http://www.assemblee.nationale.fr>
- <http://www.insee.fr>

Liste des annexes

- Annexe 1 :** Tableau n°1, Evolution de la population carcérale en France sur 2 ans
Tableau n°2, Evolution de la population carcérale du Bas-Rhin
- Annexe 2 :** Tableau 1, Age moyen des détenus en France
Tableau 2, Evènements vécus avant les 20 ans
- Annexe 3 :** Tableau 1, Pourcentage de l'âge de la première mise en couple
Tableau 2, Pourcentage des hommes divorcés
- Annexe 4 :** Tableau 1, Situation professionnelle des détenus avant leur incarcération
Tableau 2, Nombre de demandes d'hébergement transmises au SIAO
- Annexe 5 :** Tableau 1, Nombre de places sur le département et taux d'occupation
- Annexe 6 :** Liste des structures membres
- Annexe 7 :** Organigramme de l'association GALA
- Annexe 8 :** Répartition analytique des ETP de GALA avec ce nouveau service
- Annexe 9 :** Budget prévisionnel de l'action
- Annexe 10 :** Organigramme intégrant le nouveau service

Annexe 1 :

Tableau n°1 : Evolution de la population carcérale en France sur 2 ans⁷¹

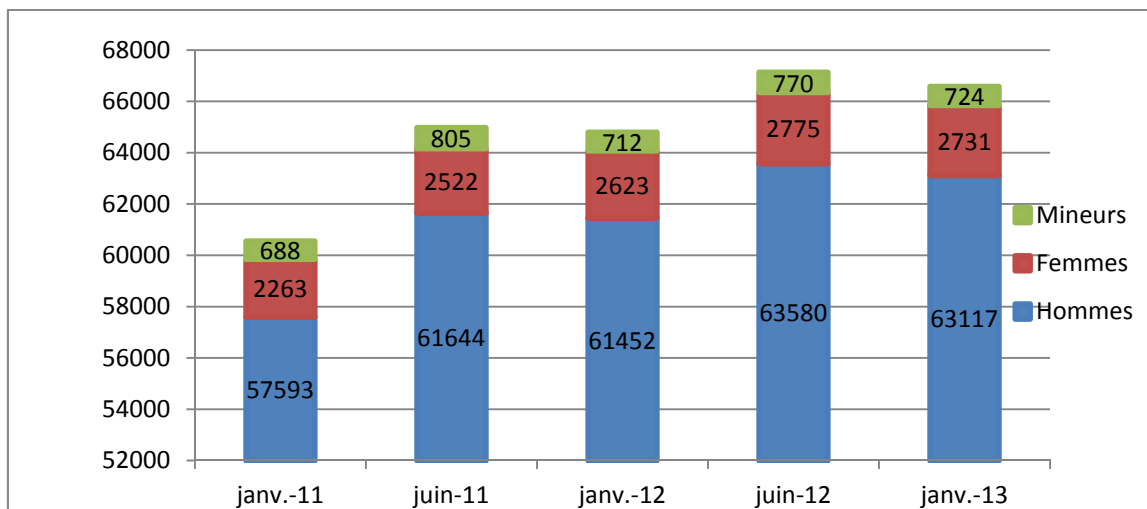
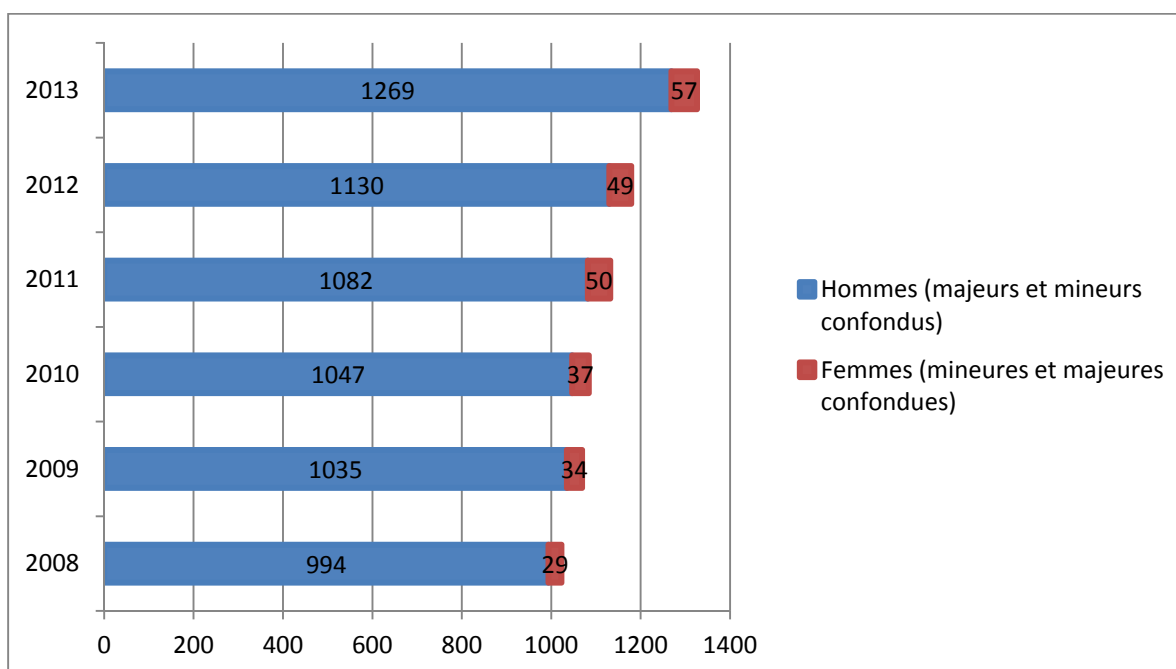


Tableau n°2 : Evolution de la population carcérale du Bas-Rhin⁷²



⁷¹ Evolution de la population carcérale en France sur 2 ans. Disponible sur : <http://www.insee.fr>

⁷² Evolution de la population carcérale du Bas-Rhin. Disponible sur : <http://www.insee.fr>

Annexe 2 :

Tableau 1 : Age moyen des détenus en France⁷³

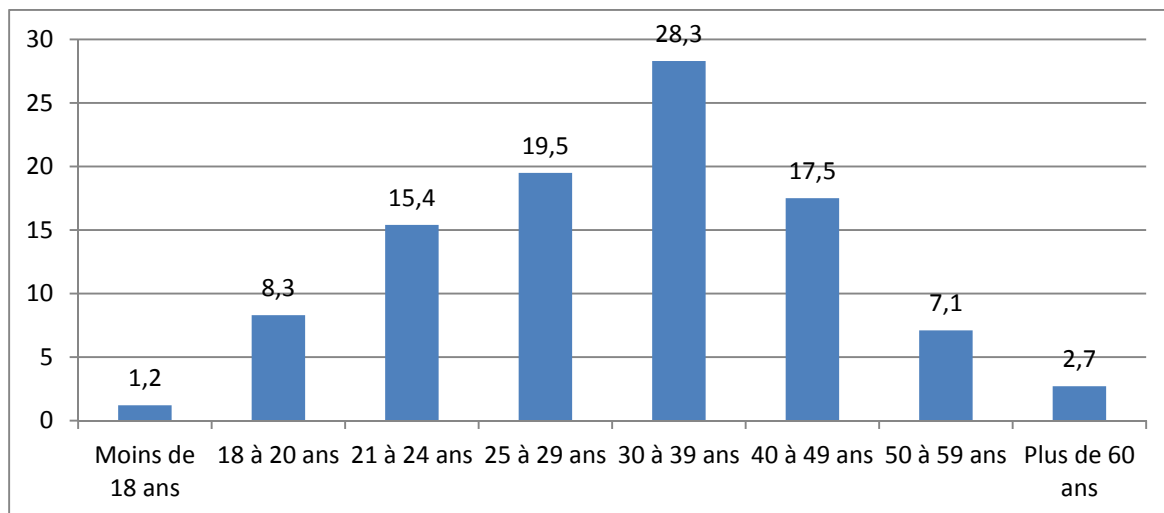
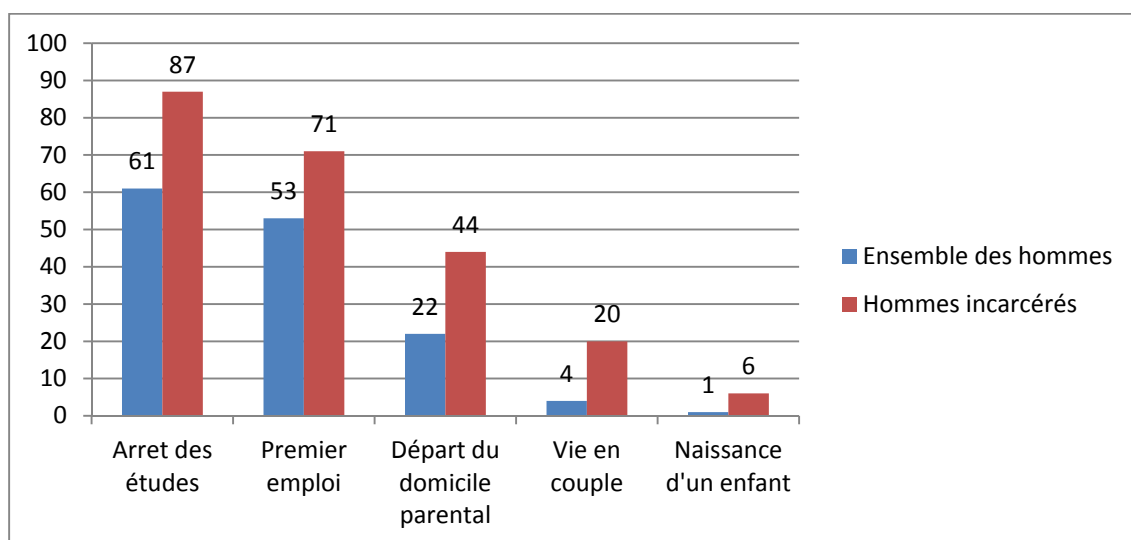


Tableau 2 : Evènements vécus avant les 20 ans⁷⁴



⁷³ TOULEMON L. et CASSAN F., Avril 2000, « L'histoire familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°706

⁷⁴ CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828

Annexe 3 :

Tableau 1 : Pourcentage de l'âge de la première mise en couple⁷⁵

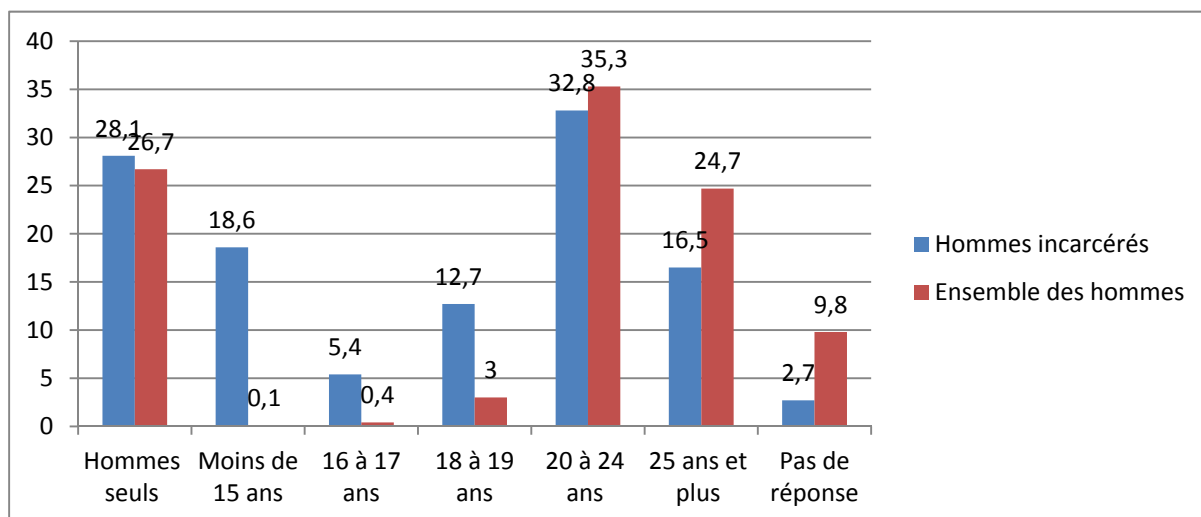
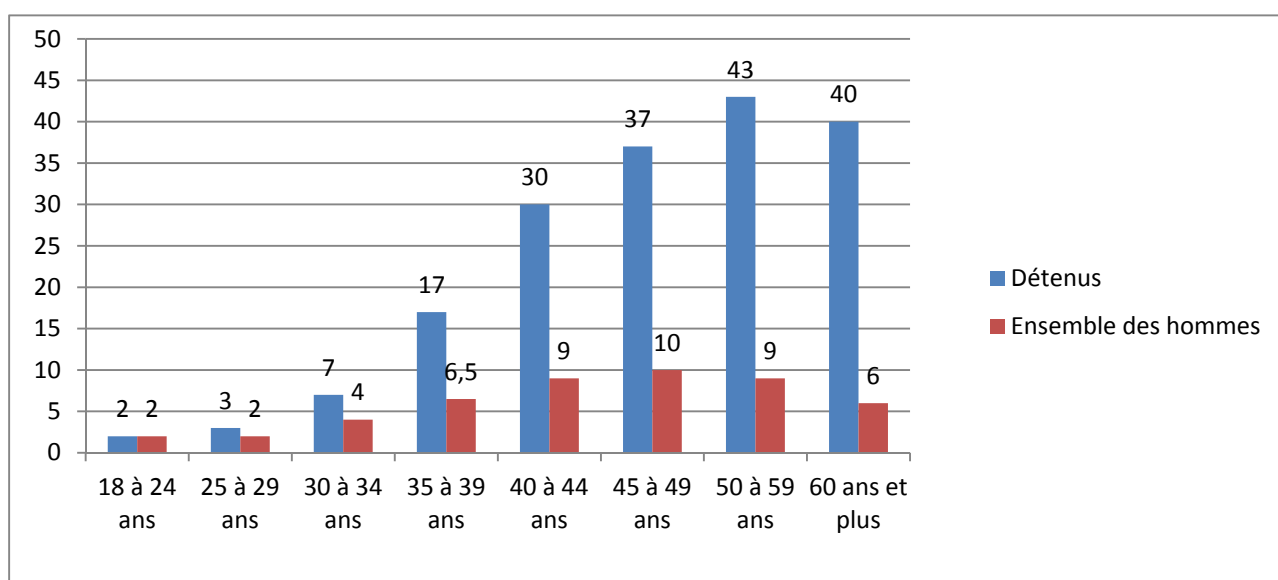


Tableau 2 : Pourcentage des hommes divorcés⁷⁶



⁷⁵ CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828

⁷⁶ CASSAN F., Février 2002, « Précocité et instabilité familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°828

Annexe 4 :

Tableau 1 : Situation professionnelle des détenus avant leur incarcération⁷⁷

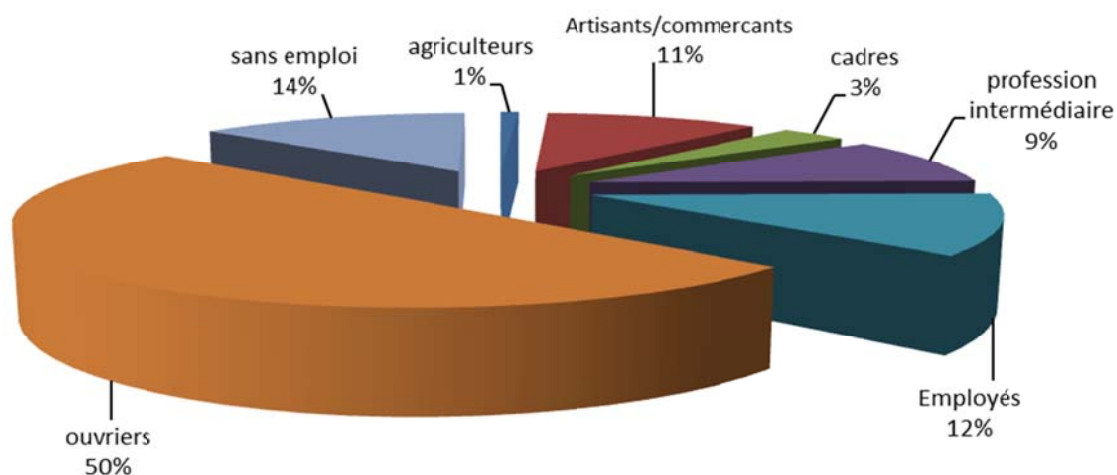
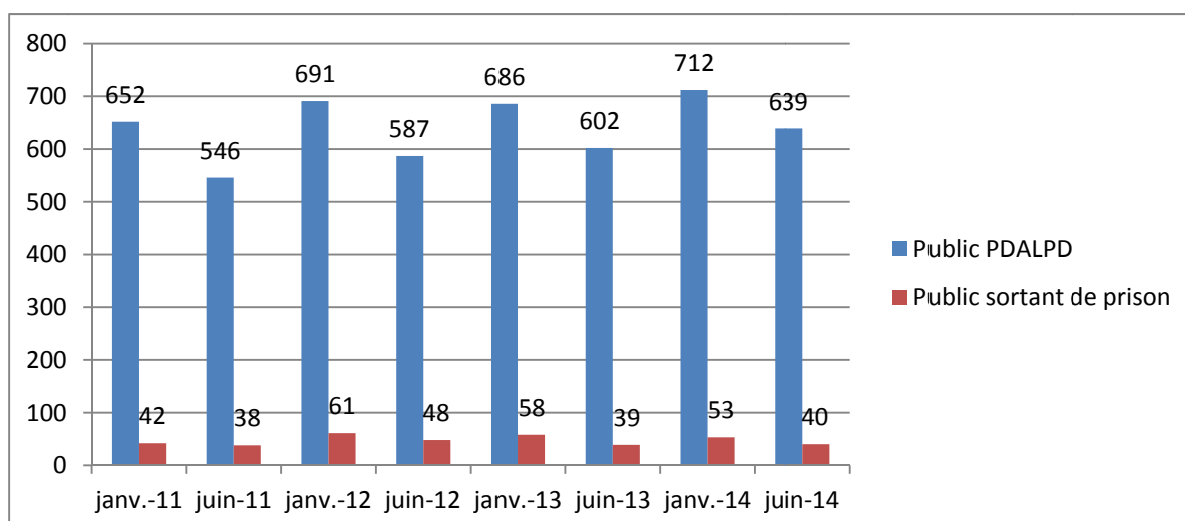


Tableau 2 : Nombre de demandes d'hébergement transmises au SIAO⁷⁸



⁷⁷ TOULEMON L. et CASSAN F., Avril 2000, « L'histoire familiale des hommes détenus », INSEE PREMIERE, vol n°706

⁷⁸ Source : Tableaux hebdomadaires transmis par le SIAO à ses structures membres, dont GALA

Annexe 5 :

Tableau 1 : Nombre de places sur le département et taux d'occupation

Structure	Places totales	Dont celles réservées aux détenus	Taux d'occupation
PARENTHESE	19	19	47%
ANTHENE MEINAU	20	20	Non communiqué
HORIZON AMITIE	100	7	Non communiqué
	37	7	
CARITAS ALSACE	4	4	60%
CITE RELAIS	42	4	Non communiqué
GALA			
Logements d'insertion	68	10	99%
Chantier extérieur	3	3	89%
Hébergement temporaire	24	3	91%

Annexe 6 :

Liste des structures membres :

LISTE DES STRUCTURES MEMBRES AU 1ER MAI 2014

Structures d'hébergement : (CHRS, foyers, hébergement d'urgence)

- ✧ Antenne Meinau
- ✧ Association d'Accueil et d'Hébergement pour les Jeunes
- ✧ Association d'Aide de Première Urgence
- ✧ Cité Relais
- ✧ Entraide le Relais
- ✧ Flora Tristan
- ✧ Habitat & Humanisme
- ✧ Home Protestant / CHRS Femmes de Paroles

Structures de prévention

- ✧ Jeep
- ✧ OPI

Associations d'insertion

- ✧ AAPEI de Saverne / CAT
- ✧ ARSEA
- ✧ Bruche Emploi
- ✧ Entraide Emploi Saverne
- ✧ Savoir et Compétence

Entreprises d'insertion

- ✧ Allo Job
- ✧ Atelier
- ✧ Envie
- ✧ Saveico
- ✧ Scoproxim

Association de prévention de la récidive

- ✧ Accord

Association liée à la prostitution : (Accompagnement, insertion, prévention)

- ✧ Le Nid

Régie de quartier

- ✧ Meinau Services

Associations familiales d'intérêt général

- ✧ CSF / APF Syndicales
- ✧ UDAF du Bas-Rhin
- ✧ Centre d'Information sur le Droit des Femmes et de la Famille (CIDFF)

Associations d'accueil et/ou d'insertion pour les jeunes

- ✧ Etage
- ✧ Mission Intercommunale d'Alsace Nord (Haguenau)
- ✧ Mission d'Insertion des Jeunes de Saverne
- ✧ Mission Locale de Molsheim
- ✧ Vilaje

Associations / Services pour toxicomanes

- ✧ Association ALT

Associations caritatives et/ou humanitaires

- ✧ Emmaüs Strasbourg
- ✧ Emmaüs Haguenau

Structures liées à la santé

- ✧ Aides - Délégation départementale du Bas-Rhin
- ✧ Fondation Vincent de Paul
- ✧ Hôpitaux Universitaires de Strasbourg
- ✧ ITHAQUE
- ✧ SOS Hépatites

Centres communaux d'action sociale

- ✧ CCAS de Saverne
- ✧ CCAS d'Illkirch Graffenstaden

Conseil Général du Bas-Rhin représentant les Unités Territoriales d'Action Médico-Sociale (UTAMS)

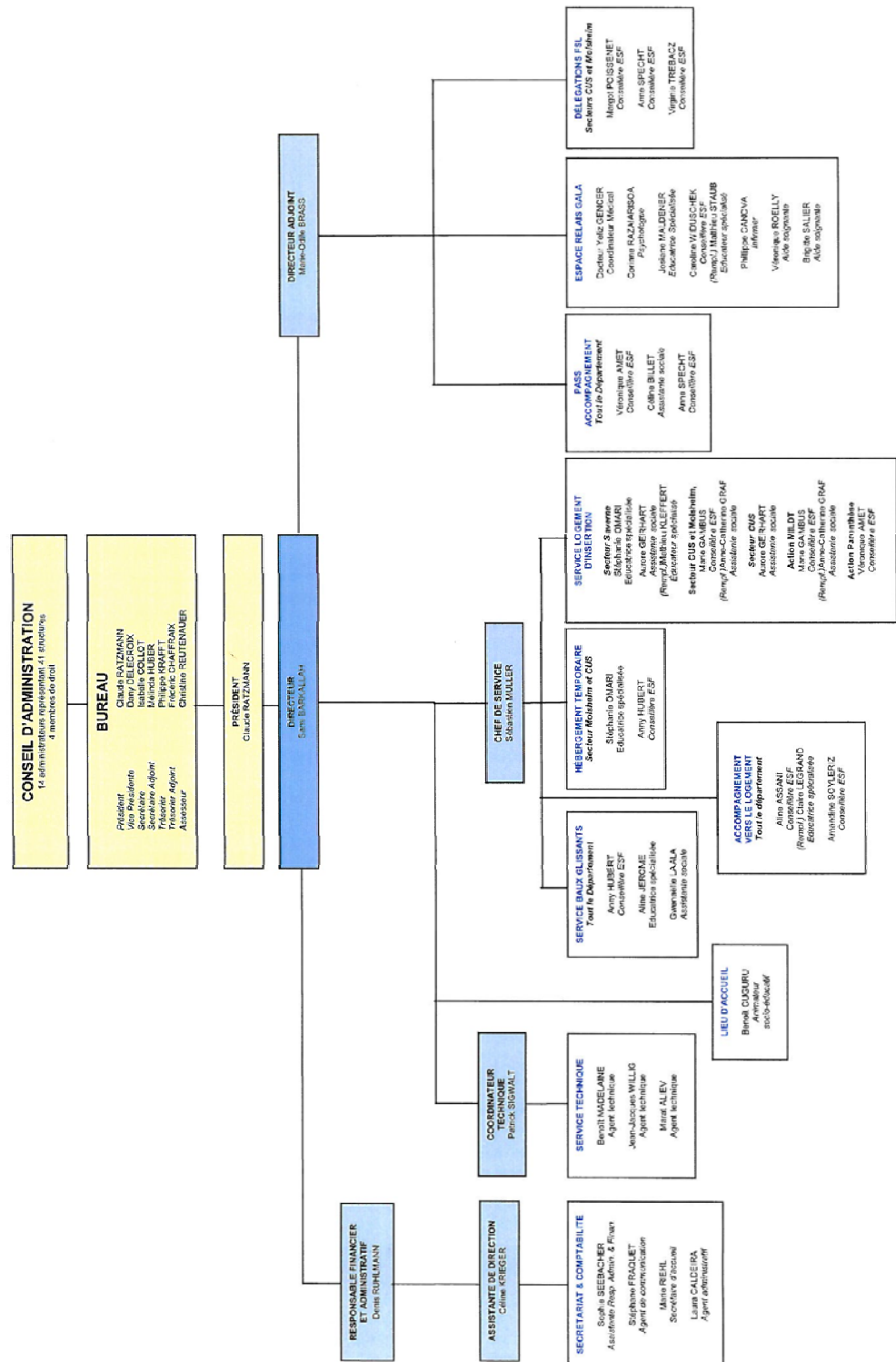
- ✧ UTAMS de Haguenau—Bischwiller
- ✧ UTAMS de Molsheim
- ✧ UTAMS de Saverne - Bouxwiller
- ✧ UTAMS de Sélestat - Erstein
- ✧ UTAMS de Strasbourg CUS Nord
- ✧ UTAMS de Strasbourg CUS Sud
- ✧ UTAMS de Wissembourg

Unités Territoriales de la Ville de Strasbourg (UT)

- ✧ UT Centre
- ✧ UT Sud-Ouest
- ✧ UT Est
- ✧ UT Nord
- ✧ UT Ouest
- ✧ UT Sud

Organigramme de l'association GALA

Association GALA - Organigramme au 1^{er} juillet 2014



Annexe 8 :

Répartition analytique des ETP de GALA avec ce nouveau service :

Association GALA Appel à projet

Projet n°4

Valeur Point : PROJET 3,80 €

HORAIRES	2014	Cadre	Coef	%	Appel à projet
PERSONNEL ADMINISTRATIF & DIRECTION					
121.34	Sami BARKALLAH	x	1180	5	2 152
151.67	Marie Odile BRASS	x	1000	5	2 280
151.67	Sébastien MULLER	x	860	10	3 922
151.67	rempl. 3 mois	x	760	0	0
151.67	Denis RUHLMANN	x	900	5	2 052
151.67	Céline KRIEGER	x	760	5	1 733
151.67	Stéphane FRAQUET		541	5	1 335
151.67	Laura CALDEIRA		422	5	1 040
151.67	Sophie SEEBACHER		587	5	1 448
151.67	Marie RIEHL		472	5	1 192
PERSONNEL TECHNIQUE					
151.67	Patrick SIGWALT	x	740	5	1 687
151.67	Benoit MADELAINE		514	5	1 285
151.67	Jean Jacques WILLIG		514	5	1 235
151.67	Marat ALIEV		373	5	920
PERSONNEL SOCIAUX					
151.67	Céline BILLET		540		
151.67	Véronique AMET		657		
151.67	Anne SPECHT		620		
151.67	TS 1		540	100	26 646
151.67	TS 2		540	100	26 646
151.67	Margot POISSENET		519		
143.00	Virginie TREBACZ		587		
151.67	Stéphanie OMARI		540		
151.67	Anne Catherine GRAF		587		
151.67	Aurore GERHART		519		
151.67	Amandine SOYLERIZ		540		
151.67	Aline ASSANI		540		
151.67	Benoit CUGURU		519	0	0
151.67	Caroline WIDUSCHEK		587		
151.67	TS ACT Projet		540		
151.67	Josiane MALDENER		620		
PERSONNEL MEDICAL ET PARAMEDICAL					
151.67	Brigitte SALIER		472		
151.67	INFIRMIER		540		
75.84	Yeliz GENCER	x	1700		
75.84	Corinne RAZAIARIDOA	x	780		
151.67	Véronique ROELLY		571		
33.74	TOTAL			2.69	75 572.08 €
	Charges Sociales				36 274.60 €
	Taxe sur Salaires				5 290.05 €
	Particip, employeur à la formation				1 662.59 €
	Dotations Congés				7 557.21 €
	COUT GLOBAL				126 356.51 €

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action :

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
<u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u>	
70620000 PRESTATIONS SERVICES alt / cas	
70830000 RECETTES LOYERS	64 800
70830001 RECETTES PARTICIPATIONS HTM	
70830010 REDEVANCES FOYERS	
70830300 RECETTES ALT	
70831000 RECETTES CHARGES APPARTEMENTS	21 600
70832000 RECETTES GAZ	
70833000 RECETTES ELECTRICITE	6 480
70834000 RECETTES TELEPHONE	
70835000 RECETTES ASSURANCE	
70836000 RECETTES ACCOMPAGNEMENT SOCIAL FSL CG 67	34 034
70836000 RECETTES ACCOMPAGNEMENT SOCIAL FSL EXT. CG 67	
70836200 RECETTES AIDE GESTION LOCATIVE CG 67	
70836300 RECETTES PASS ACCOMPAGNEMENT CG 67	
70839000 RECETTES ENTRETIEN REPARATIONS LOCATIVES	
70839001 RECETTES PROTEGE MATELAS	
70840000 RECETTES LOYERS EQUIPEMENTS	
73100000 DOTATION GLOBALE / DDASS	
73700000 PARTICIPATION USAGERS ACT	
Production vendue (Services)	126 914
Chiffre d'affaires net	126 914

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
74020000 SUBVENTION CONSEIL GENERAL	
74030000 SUBVENTION VILLE DE STRASBOURG	
74035000 SUBVENTION CUS	
74040000 SUBVENTION DDCS	150 000
74051000 SUBVENTION DDCS - AVL	
74090000 SUBVENTION CAF	
74200000 PARTICIPATIONS BAILLEURS	
74220000 SUBVENTIONS DIVERSES	
Subventions d'exploitation	150 000
78120000 REPRISE PROVISIONS C.P.	
78121000 REPRISE CHARGES PROVISIONS C.P.	
78150000 REPRISE RISQUES ET CHARGES D'EXPLOITATION	
79110000 TRANSFERT CHARGES EXPLOITATION	1 232
79140000 CNASEA Remboursements	1 314
79150000 AVANTAGES EN NATURE	75
Reprises/amort. et Prov., transfert de charge	2 622
75000100 PARTICIPATION COMMUNE DORLISHEIM	
75000200 PARTICIPATION COMMUNE DE WISCHE	
75600000 COTISATIONS RECUES	
Autres produits	0
Total des produits d'exploitation	279 536

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
<u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>	
Achats de marchandises	
60610000 GAZ	
60611000 ELECTRICITE	Electricité 30 € / mois x 20
60621000 FIOUL	7 200
60630000 FOURNITURES D'ENTRETIEN PETIT EQUIPEMENT	3 000
60631000 MOBILIER NON AMORTISSABLE	14 000
60640000 FOURNITURES ADMINISTRATIVES	1 121
60680000 FOURNITURES INFORMATIQUES	690
60682000 ATELIERS & ACTIVITES	411
60683000 VACAF	82
61320000 REDEVANCES	
61321000 LOCATIONS APPARTEMENTS	Loyer : 300 € / mois x 20 logements
61322000 LOCATIONS SECRETARIAT & CHA	72 000
61322300 LOCATIONS DE SALLES	Charges : 100 € / mois x 20 logement
61421000 ACOMPTE S/CHARGES S/APPART	5 250
61422000 AUTRES CHARGES S/APPARTEMENTS	74
61510000 ENTRETIEN & REPARATIONS VEHICULES	24 000
61520000 ENTRETIEN & REPARATIONS APPARTEMENTS	
61530000 ENTRETIEN & REPARATIONS TRAVAUX	600
61550000 ENTRETIEN & REPARATIONS BIENS MOBILIER	2 000
61560000 MAINTENANCE INFORMATIQUE	
61560000 NETTOYAGE BUREAUX	822
	700

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
61610000 ASSURANCE MULTIRISQUES / LOGEMENTS	1 000
61611000 ASSURANCE MULTIRISQUES/ BUREAUX	420
61612000 ASSURANCE MULTIRISQUES / VEHICULES	700
61810000 DOCUMENTATION GENERALE	534
61850100 COLLOQUES & SEMINAIRES	534
62260000 HONORAIRES	1 068
62270000 FRAIS ACTES & CONTENTIEUX	534
62310000 ANNONCES & INSERTIONS	164
62360000 CATALOGUES & IMPRIMES	986
62380000 DONS COURANTS	164
62470000 TRANSPORT COLLECTIF DU PERSONNEL	205
62472000 TRANSPORT BENEVOLES	82
62480000 TRANSPORT DIVERS	1 000
62510000 FRAIS DE DEPLACEMENT ADMINISTRATEURS	131
62520000 FRAIS DE DEPLACEMENT DU PERSONNEL	493
62570000 RECEPTIONS / AGO	493
62580000 CONSEILS/COMMISSIONS/BUREAU/ C.TRAVAIL	657
62580500 CONSEIL DE LA VIE SOCIALE	123
62581000 FORMATION	1 643
62610000 FRAIS D'AFFRANCHISSEMENT	986
62620000 FRAIS DE TELEPHONE BUREAUX	2 217
62621000 FRAIS DE TELEPHONE APPARTEMENTS	
62780000 FRAIS DE BANQUE	123
62810000 COTISATIONS VERSEES	263
Autres achats et charges externes	146 471

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
63110000 TAXES SUR LES SALAIRES	5 290
63330000 PARTICIP, EMPLOYEUR A LA FORMATION	1 663
63340000 PARTICIP,EMPLOYEUR EFFORT CONSTRUCTION	329
63380000 AUTRES IMPOTS & TAXES	66
63512000 AUTRES IMPOTS TAXES FONCIERES	
Impôts, taxes et versements assimilés	7 347
6411000 SALAIRES APPOINTEMENTS COMM.	75 572
6412000 CONGES PAYES	5 290
64140000 INDEMNITES DIVERSES	
6417000 AVANTAGES EN NATURE	75
Salaires et traitements	80 937
64510000 COTISATIONS URSSAF	
64520000 COTISATIONS MUTUELLES	
64531000 COTISATIONS RETRAITES	
64532000 COTISATIONS PREVOYANCE	36 275
64590000 CHARGES SUR PROV CP	5 386
64750000 MEDECINE DU TRAVAIL PHARMACIE	
64810000 LOGEMENT	
Charges sociales	41 661
68112000 DOTATIONS/IMMOBILISATIONS CORP.	3 850
68150000 DOTATIONS RISQUES & CHARGES D'EXPLOITATION	0
Sur immobilisations : dot. aux amortissements & provisions	3 850
68174000 PROVISIONS POUR DEPRECIATION CREANCES	
Sur immobilisations : dotation aux provisions	0
Total des charges d'exploitation	280 266

Annexe 9 :

Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
<u>PRODUITS FINANCIERS</u>	
76800000 AUTRES PRODUITS FINANCIERS	930
Autres intérêts et produits assimilés	930
Total des produits financiers	930
<u>CHARGES FINANCIERES</u>	
66100000 CHARGES D'INTERETS	0
66150000 AGIOS	0
Intérêts et charges assimilés	0
Total des charges financières	0

Annexe 9 :

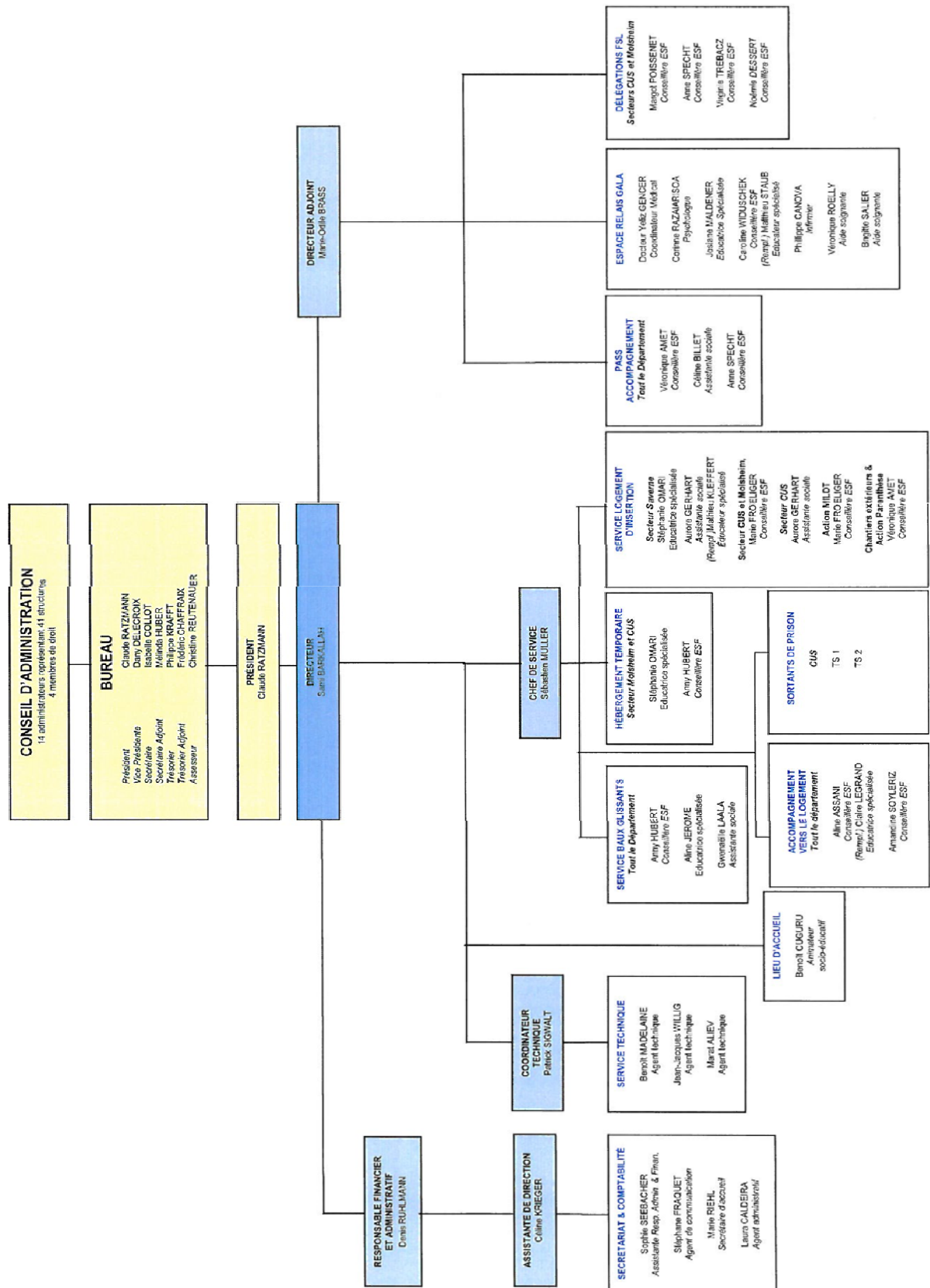
Budget prévisionnel de l'action : suite...

BUDGET PREVISIONNEL 2014 n°4 - Appel à projet

<i>INTITULE</i>	Appel à projet
<u>PRODUITS EXCEPTIONNELS</u>	
77100000 PRODUITS EXCEP. / OPERATION DE GESTION	
77180000 AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS	
Produits exceptionnels s/opérations de gestion	0
Total des produits exceptionnels	0
<u>CHARGES EXCEPTIONNELLES</u>	
67100000 CHARGES EXCEP / OPERATION GESTION	
C. exceptionnelles s/opérations de gestion	0
67500000 VNC DES ELEMENTS D'ACTIFS CEDES	
C. exceptionnelles s/opérations en capital	0
Total des charges exceptionnelles	0
69500000 IMPOT SUR SOCIETES	200
IMPOT SUR LES SOCIETES	200
TOTAL DES PRODUITS	280 466
TOTAL DES CHARGES	280 466
<u>BENEFICES OU PERTES</u>	0

Annexe 10 :

Organigramme intégrant le nouveau service :



BARKALLAH	Sami	Novembre 2014
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES Strasbourg		
Créer un service d'accès au logement pour favoriser la réinsertion sociale des personnes sortant de maison d'arrêt		
Résumé : La population carcérale de la maison d'arrêt de Strasbourg augmente annuellement. Les conditions de détention et les troubles induits par un passage en établissement pénitentiaire accentuent les difficultés à une réinsertion sociale à la sortie. Les instances institutionnelles du département financent des structures pour accompagner ce public, mais leur impact reste limité. Le nombre de sortants majeurs de l'établissement pèse sur les services sociaux de secteur et les dispositifs, qui sont engorgés. Certaines de ces personnes se retrouvent sans domicile fixe, « aux portes de la récidive ». Un accompagnement est nécessaire pour préparer l'accès au logement, favorisant leur réinsertion sociale. Je propose la création avec l'association GALA, dès 2015, d'une unité dans la maison d'arrêt de Strasbourg et la mise à disposition de 20 « logements accompagnés » sur la CUS. Ce projet s'inscrit dans la dynamique de développement de l'association et ses missions de coordination.		
Mots clés : MAISON D'ARRET, DETENUS, MAJEURS, COORDINATION, TROUBLES, CARENCES, PERTE D'AUTONOMIE, PRECOCITE, PLANNIFICATION, PARTENARIAT, FORMATION, PROJET PERSONNALISE, STRASBOURG, FRANCE		
<i>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.</i>		