

**MIEUX REpondre AUX BESOINS DES REFUGIES SUR LE
TERRITOIRE DE L'EUROMETROPOLE DE STRASBOURG :
LA MAISON DU REFUGIE**

**PLATEFORME D'INFORMATION, DE COORDINATION ET DE
DEVELOPPEMENT D'ACTIONs D'INTEGRATION**

Vincent SCHOULER

<2018>

Remerciements

A mes enfants : Arsène et Yohann,

à mes parents pour leur soutien,

à Mélanie pour sa présence durant ces années,

à Laurent Z, Pierre S et Jean C. sans qui je n'aurais pas été professionnellement ce que je suis,

à Corine B qui m'a proposé de travailler sur ce projet,

à Sandra S pour la relecture et le soutien

à Benoît P, rencontré il y a 18 ans, aujourd'hui directeur de ce mémoire,

à Maya,

à Anémone,

Sommaire

Introduction	1
1 Des politiques publiques aux besoins des réfugiés	3
1.1 L’asile et le statut de réfugié : définition	3
1.2 Les politiques publiques de l’asile	5
1.2.1 Loi pour une immigration maîtrisée, un droit d’asile effectif et une intégration réussie : une loi qui modifie peu la politique d’intégration pour les réfugiés	5
1.2.2 Réforme de l’asile loi du 29 juillet 2015	6
1.2.3 Le Centre d’Insertion pour Réfugiés : coordinateur des actions d’intégration.....	6
1.2.4 Une politique avec de multiples partenaires	7
1.2.5 Les acteurs de l’hébergement des politiques de l’asile : un secteur de plus en plus concurrentiel.....	8
1.2.6 Un socle commun à l’intégration : le Contrat d’Intégration Républicaine.....	9
1.2.7 Insertion, intégration, inclusion et assimilation : des synonymes à nuancer.....	10
1.2.8 L’intégration, un enjeu de cohésion sociale : évaluation via l’enquête trajectoires et origines.....	11
1.3 Les réfugiés une population en augmentation	12
1.3.1 Les réfugiés dans le monde	12
1.3.2 Les réfugiés en Europe	13
1.3.3 Les réfugiés en France.....	16
1.3.4 Les réfugiés sur l’Eurométropole de Strasbourg.....	17
1.4 Parcours d’intégration des réfugiés à Strasbourg	20
1.4.1 Les acteurs locaux de l’intégration	20
1.4.2 Deux parcours d’intégration différents en fonction de la vulnérabilité des réfugiés.....	20
1.5 Enquête auprès des réfugiés : des besoins non couverts	25
1.5.1 Au CADA de l’Association Foyer Notre Dame : des parcours adaptés aux besoins des réfugiés.....	25
1.5.2 Les réfugiés hébergés à l’hôtel : des ruptures de parcours et des besoins non couverts.....	26
1.6 Entretiens avec les professionnels	29

1.7	Enquête auprès des professionnels de l'action sociale territoriale	30
1.8	Des besoins qui restent à couvrir à l'engagement d'une démarche d'intégration optimale.....	30
1.9	Synthèse de la partie des politiques publiques aux besoins des réfugiés	31
2	L'Association Foyer Notre Dame, porteur du projet : enjeux organisationnels et managériaux.....	33
2.1	L'Association Foyer Notre Dame : ressources pour porter le projet.....	33
2.1.1	Historique	33
2.1.2	Le Pôle Asile Réfugié.....	34
2.1.3	Projet associatif qui devrait être mis à jour	35
2.1.4	Une association en essor.....	35
2.1.5	L'expertise de l'Association dans les politiques de l'asile et des réfugiés	36
2.1.6	Légitimité de l'Association Foyer Notre Dame pour proposer un projet visant à répondre aux besoins non-couverts des réfugiés	39
2.1.7	Une démarche stratégique associative sur les cinq années à venir	40
2.2	Organisation de l'Association Foyer Notre Dame.....	41
2.2.1	Organigramme.....	41
2.2.2	Une organisation non stabilisée	43
2.2.3	Un management défini mais des décalages constatés : vers le management situationnel et la construction du sens	45
2.3	Synthèse de la partie : L'Association Foyer Notre Dame : porteur du projet, enjeux organisationnels et managériaux.....	46
3	Proposition d'une nouvelle offre de service : la « Maison du Réfugié ».....	49
3.1	Deux axes pour améliorer l'intégration des réfugiés.....	49
3.2	Améliorer les parcours d'intégration des réfugiés en soutenant les professionnels intervenant auprès des réfugiés	50
3.3	Améliorer les parcours d'intégration en développant des actions d'intégration innovantes.....	51
3.3.1	Apprentissage du français.....	51
3.3.2	Intégration professionnelle	52
3.3.3	Intégration citoyenne.....	52

3.3.4 Accès au logement.....	53
3.3.5 Accès aux droits.....	53
3.4 Mise en œuvre du projet : aspect dynamique, accompagnement du changement	54
3.4.1 Accompagner le changement dans l'évolution des pratiques professionnelles ...	54
3.4.2 Des outils de suivi de projet : diagramme de GANTT et diagramme des ressources.....	57
3.4.3 Une mobilisation interne ancrée dans le plan stratégique de l'association.....	57
3.4.4 Stratégie d'implication des partenaires	58
3.4.5 Synthèse des organes de suivi et de pilotage du projet.....	60
3.4.6 La communication : une condition de réussite du projet	61
3.4.7 Communication interne.....	62
3.4.8 Communication externe.....	63
3.4.9 Moyens à mobiliser	64
3.5 Evaluation du projet	67
3.6 Synthèse de la partie : proposition d'une nouvelle offre de service.....	68
Conclusion	73
Bibliographie	77
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACD	Accords Collectifs Départementaux
AREAL	Association Régionale de l'organisme HLM d'Alsace
CADA	Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CESEDA	Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CIR	Centre d'Insertion pour Réfugiés
CNDA	Cours Nationale du Droit d'Asile
CPH	Centre Provisoire d'Hébergement
DAF	Directrice Administratif et Financière
DG	Direction Générale
DNA	Dispositif National d'Accueil des Demandeurs d'Asile
DIHAL	Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement
DRP	Droit de Réservation Préfectoral
FLE	Français Langue Etrangère
HAS	Haute Autorité de Santé
HCR	Haut-Commissariat aux Réfugiés
HUDA	Hébergement Urgence pour Demandeurs d'Asile
OFII	Office Français de l'Immigration et l'Intégration
OFPRA	Office Français des Réfugiés et Apatrides
PADA	Plateforme d'Accueil des Demandeurs d'Asile
PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
SIAO	Service Intégré d'Accueil et Orientation

Introduction

L'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés est aujourd'hui un enjeu politique important, notamment du fait de son poids médiatique et des questions politiques et humanitaires qu'il pose. L'actualité (crise des migrants, la situation des camps à Calais et des bateaux de type « Aquarius ») a renforcé la mise en lumière de cette problématique. Nous constatons de plus une augmentation des migrations, tant à l'échelle mondiale, que nationale et locale¹.

Le droit d'asile relève en France d'une tradition historique. L'engagement de l'Etat dans la protection des réfugiés a été formalisé par la ratification le 23 juin 1954 de la Convention de Genève de 1951. Au terme de l'examen de la demande d'asile, deux protections peuvent être accordées au requérant : le statut de réfugié² ou la protection subsidiaire³. Afin de faciliter la lecture de ce mémoire, j'appellerai indistinctement les personnes bénéficiant de ces deux protections : les réfugiés.

Bénéficiaires des mêmes droits sociaux que les personnes de nationalité française, les réfugiés peuvent accéder à l'ensemble des dispositifs d'insertion de droit commun. Ils peuvent présenter des besoins spécifiques du fait de leur origine étrangère (apprentissage de la langue et des codes sociaux français) et du fait de leur parcours d'exil (besoin de sécurité, réunification familiale, traumatisme).

À Strasbourg, avec 5 établissements regroupés au sein du pôle asile réfugiés, l'Association Foyer Notre Dame est un acteur majeur des politiques du droit d'asile :

- la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA) qui assure la mission de premier accueil et d'orientation du public
- un Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile (HUDA) qui a une mission d'accueil des demande d'asile.
- un Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) qui a une mission d'accompagnement pendant la procédure de demande d'asile.

¹ 21,3 millions de déplacés au niveau mondial d'après le Haut-Commissariat aux réfugiés, 250 000 réfugiés installés en France dont 25% arrivés sur les 3 dernières années d'après le Ministère de l'Intérieur, et une augmentation de 40% en 2016 des nouveaux arrivants sur le territoire local d'après la Plateforme d'Accueil des Demandeurs d'Asile de Strasbourg.

² Convention du 28 juillet 1951 relative au statut de réfugié, [en ligne], p. 16. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : www.unhcr.org/fr/4b14f4a62.html

³ Article L.712-1 du Code de l'Entrée et du Séjour des Etrangers et Demandeurs d'Asile

- un Centre Provisoire d'Hébergement (CPH) nommé Centre d'Insertion pour Réfugiés (CIR) dont les missions sont : l'accompagnement des réfugiés les plus vulnérables pour « une intégration durable »⁴ et la coordination départementale des actions d'intégration des réfugiés.

Sur les 5 dernières années, le pôle asile réfugiés a vu son activité nettement augmenter pour répondre aux besoins locaux. En 2016, la PADA a constaté une augmentation de 29% du nombre de nouvelles personnes arrivées, le CADA est passé de 405 à 500 places.

Dans un contexte d'augmentation du nombre de personnes obtenant la reconnaissance de la qualité de réfugié, le CIR ne peut répondre aujourd'hui à l'ensemble des besoins des réfugiés. Seules les situations des personnes les plus vulnérables peuvent accéder à une place. C'est pourquoi, la question se pose du devenir des publics qui n'accèdent pas à une prise en charge.

En tant que Directeur adjoint du pôle asile réfugiés de l'Association, je recherche l'adéquation des réponses proposées aux besoins du public. Cette démarche suppose une bonne connaissance des politiques publiques et des besoins des personnes accueillies. Acteur de la stratégie du pôle asile réfugiés, je propose des projets au service du public et de l'association, tout en veillant à la faisabilité. Il s'agit notamment d'optimiser les ressources, d'analyser les forces et les freins dans un management soucieux de l'accompagnement au changement (adaptation des pratiques aux enjeux et aux diversités des situations).

Ce mémoire vise dans une première partie à présenter les politiques publiques d'intégration, les besoins du public puis à mettre en perspective le recueil et l'analyse des besoins des réfugiés et des professionnels qui concourent à l'intégration sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg. Enfin, après avoir présenté dans une seconde partie l'Association Foyer Notre Dame, ses forces, sa stratégie de développement et son implantation locale, je consacrerai la dernière partie à présenter la mise en place d'une plateforme de coordination et de développement d'actions d'intégration au bénéfice des réfugiés dénommée « la Maison du Réfugié ».

⁴ MINISTERE DE L'INTERIEUR, Décret n° 2016-253 du 2 mars 2016 relatif aux centres provisoires d'hébergement des réfugiés et des bénéficiaires de la protection subsidiaire, [en ligne], Journal officiel, n°0054, du 4 mars 2016. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/3/2/2016-253/jo/texte>

1 Des politiques publiques aux besoins des réfugiés

1.1 L'asile et le statut de réfugié : définition.

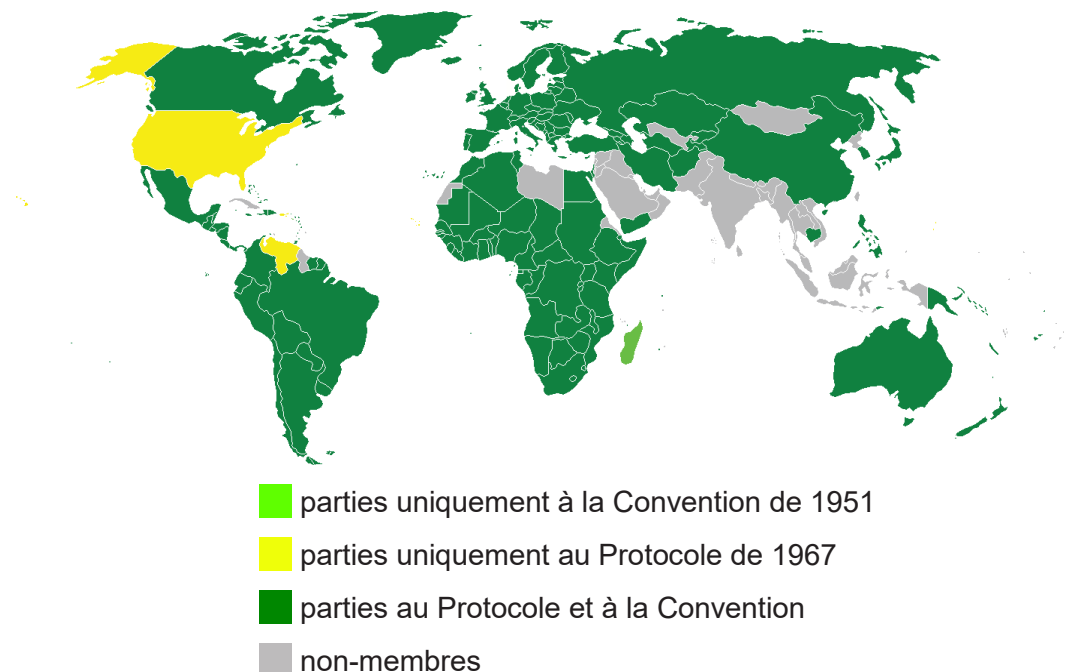
L'étymologie du terme « asile » vient du latin « asylum », il renvoie au lieu qui offre une protection contre les persécutions.

L'asile remonte à l'Antiquité, sa nature était essentiellement religieuse.

Au XX^{ème} siècle, l'article 14 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 en fait mention : « devant la persécution, toute personne a le droit de chercher asile et de bénéficier de l'asile en d'autres pays ».

Le 28 juillet 1951 l'article 1^{er} de la Convention de Genève pose une définition : « le terme de réfugié s'applique à toute personne qui, craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays ». Cette convention est complétée par le Protocole relatif au statut de réfugié de 1967 qui vient supprimer les restrictions temporelles et géographiques du précédent texte.

Ratification dans le monde de la Convention de Genève et du Protocole de 1951⁵



⁵ WIKIPEDIA, Convention relative au statut de réfugié, [en ligne], [visité le 15.12.2017], disponible sur internet : https://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_relative_au_statut_des_réfugiés

Une majorité de pays dans le monde a ratifié ces textes dont la France qui a signé la Convention en 1954 et le Protocole en 1971. Pourtant subsistent certains Etats non signataires qui accueillent néanmoins des réfugiés.

En France, ces textes sont complétés par l'article L711-1 du Code d'Entrée et du Séjour des Etrangers et du Droit d'Asile (CESEDA) qui reprend l'alinéa 4 du préambule de la Constitution de 1946 en précisant que la qualité de réfugié peut être reconnue « à toute personne persécutée en raison de son action en faveur de la liberté ».

La protection subsidiaire est une autre forme de protection qui peut être accordée au requérant au terme de la demande d'asile. Elle est définie à l'article 712-1 du CESEDA comme la protection accordée du fait des risques de « peine de mort ou une exécution, de torture ou des peines ou traitements inhumains ou dégradants, ou s'agissant d'un civil, une menace grave et individuelle contre sa vie ou sa personne en raison d'une violence qui peut s'étendre à des personnes sans considération de leur situation personnelle et résultant d'une situation de conflit armé interne ou international. »

En France, c'est l'Office Français des Réfugiés et Apatrides (OFPRA) qui est en charge d'étudier les demandes d'asile. En cas de refus par l'Office, le demandeur peut formuler un recours devant la Cour Nationale du Droit d'Asile qui statuera sur l'octroi ou le rejet de la protection. Une fois la personne reconnue réfugiée, l'OFPRA remplit une mission de protection juridique et administrative auprès des réfugiés se substituant aux pays d'origine pour les démarches d'état civil.

Les réfugiés ou les personnes bénéficiaires de la protection subsidiaire ont les mêmes droits sociaux qu'une personne française, ils sont ainsi souvent définis comme relevant « du droit commun ».

Par ailleurs, à l'obtention du statut, ils doivent signer avec l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) le Contrat d'Intégration Républicaine et suivre les formations liées.

Ils peuvent bénéficier de la procédure de réunification familiale pour faire venir en France le conjoint et les enfants âgés de moins de 19 ans. Cette procédure ne prévoit pas de condition locative et financière, contrairement aux autres catégories administratives des étrangers autorisés au séjour en France.

Ils peuvent solliciter leur naturalisation sans condition de durée de résidence sur le territoire national.

Enfin, les réfugiés n'ont pas le droit de retourner dans leur pays d'origine au risque de se voir retirer la protection accordée.

1.2 Les politiques publiques de l'asile

Le secteur des politiques du droit d'asile montre une production importante de textes législatifs réglementaires ou circulaires qui modifient continuellement les cadres d'intervention. Ainsi depuis l'année 2000, l'Europe a produit 16 règlements et directives

En France, le GISTI (Groupe d'information et de soutien des immigrés) recense sur 12 mois, 19 textes différents relatifs au public migrant⁶. Cette production importante complexifie le cadre d'intervention des professionnels et en particulier des dirigeants et des cadres intermédiaires qui doivent maintenir une veille continue.

1.2.1 Loi pour une immigration maîtrisée, un droit d'asile effectif et une intégration réussie : une loi qui modifie peu la politique d'intégration pour les réfugiés

Définitivement adoptée le 1^{er} août 2018, la loi « pour une immigration maîtrisée, un droit d'asile effectif et une intégration réussie » ne propose pas de modification profonde aux politiques d'intégration des réfugiés.

Elle vise essentiellement un raccourcissement de la procédure de demande d'asile et un durcissement de certaines règles.

Pour exemple, en cas de rejet en première instance par l'OFPRPA de la demande d'asile d'une personne originaire d'un pays sûr⁷, le recours, que peut formuler le requérant auprès de la Cour Nationale du Droit d'Asile, n'est pas suspensif à une mesure d'éloignement. Un retour au pays contraint est donc possible alors que le recours n'a pas encore été jugé.

L'application de la loi reste à ce jour encore incertaine. Il faudra attendre, après le contrôle de conformité constitutionnel qui devrait se tenir courant septembre 2018, la publication progressive des décrets qui préciseront les mesures à appliquer.

Concernant les réfugiés, je retiendrai deux mesures de la loi :

- la délivrance aux personnes bénéficiaires de la protection subsidiaire d'un titre de séjour de 4 ans, contre 1 an actuellement,
- l'extension de la procédure de réunification familiale aux frères et sœurs des réfugiés mineurs.

⁶ Groupe d'information et de soutien des immigrés, actualité, [en ligne]. [visité le 11.12.2016], disponible sur internet : <https://www.gisti.org/spip.php?rubrique33>

⁷ L'OFPRPA tient à jour une liste de pays d'origine sûrs : Albanie, Arménie, Bénin, Bosnie-Herzégovine, Cap-Vert, Géorgie, Ghana, Inde, la Macédoine, Maurice, la Moldavie, la Mongolie, le Monténégro, le Sénégal, la Serbie, le Kosovo. Les demandeurs d'asile originaires de ces pays sont placés dans une procédure d'asile « accélérée ».

1.2.2 Réforme de l'asile loi du 29 juillet 2015

La politique publique du droit d'asile relève des compétences du Ministère de l'Intérieur.

Du fait de la saturation du dispositif national d'accueil des demandeurs d'asile et, suite à la directive européenne « accueil » révisée et adoptée le 26 juin 2013, la loi du 29 juillet 2015 a réformé le droit d'asile en France.

Les objectifs de cette loi sont :

- l'amélioration de la fluidité du dispositif asile (en ramenant la durée de la procédure à 9 mois⁸)
- la meilleure prise en compte de la vulnérabilité
- une meilleure coordination par la mise en place des schémas régionaux de la demande d'asile par les Préfectures

Pour améliorer la fluidité du Dispositif National d'Accueil des demandeurs d'asile (DNA) et porter la durée de la procédure à 9 mois, la loi a modifié le pilotage de l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés. C'est dorénavant l'Office Français de l'Immigration et l'Intégration (OFII) qui oriente les publics dans les établissements et qui gère l'Allocation pour Demandeurs d'Asile. Ces deux dispositifs étaient auparavant gérés localement. Cette nouvelle organisation dans le cadre d'une politique centralisée a engendré une perte d'efficacité. Les orientations dans un système informatisé ne font aujourd'hui plus l'objet d'échanges entre les partenaires. Les établissements ne disposent plus d'informations sur les publics en amont des accueils. Par ailleurs, nous constatons une perte de réactivité dans les orientations. La consultation des indicateurs internes du Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) de l'Association Foyer Notre Dame montre des délais allongés, de parfois plusieurs semaines, entre les mises en disponibilité des places et les orientations effectives. Ceci fragilise les établissements par rapport à l'objectif du taux d'occupation.

La réforme a également renforcé le dispositif d'hébergement des demandeurs d'asile en créant sur le territoire national 8 630 nouvelles places CADA en 2016.

1.2.3 Le Centre d'Insertion pour Réfugiés : coordinateur des actions d'intégration

Si la « norme » pour l'accompagnement et l'hébergement des demandeurs d'asile est l'accueil en CADA, les réfugiés relèvent des dispositifs de droit commun et seuls les

⁸ La durée moyenne était de 2 ans en 2014, TASSEL F., LIBERATION, Droit d'asile : Bernard CAZENEUVE veut réduire délais et abus, [en ligne], 22 juillet 2014, [visité le 25.12.2016], disponible sur internet : http://www.liberation.fr/societe/2014/07/22/droit-d-asile-cazeneuve-veut-reduire-delaix-et-abus_1068494

publics les plus vulnérables peuvent accéder à une prise en charge spécialisée dans les Centres Provisoires d'Hébergement (CPH). Ainsi, le déploiement des nouvelles places pour répondre à l'augmentation des flux est comparativement nettement inférieur en CPH qu'en CADA⁹.

Si le nombre de places d'hébergement consacrées aux réfugiés dans les établissements dédiés ne permet donc pas de répondre à la demande, les pouvoirs publics ont souhaité renforcer la politique d'intégration en donnant en 2016 une nouvelle mission au CPH : la coordination départementale des actions d'intégration des réfugiés¹⁰. Le décret, qui a notifié cette mission, ne prévoit néanmoins pas les modalités de mise en œuvre. C'est aux gestionnaires des Centres « d'inventer » cette coordination en lien avec les partenaires locaux. Sur le département du Bas-Rhin, c'est l'Association Foyer Notre Dame qui gère l'unique CPH du territoire.

1.2.4 Une politique avec de multiples partenaires

Les politiques d'intégration relèvent du « droit commun » et de nombreux acteurs sont mobilisés, dont notamment :

- la Préfecture
- l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration
- les instances déconcentrées de l'Etat de la Cohésion Sociale
- les Centres Provisoires d'Hébergement
- les Services Intégrés d'Accueil et d'Orientation
- les dispositifs de l'Action Sociale Territoriale

Par ailleurs, les réfugiés ont également accès à l'ensemble des dispositifs d'accès aux droits ou d'insertion : Caisse Primaire d'Assurance Maladie, Caisse d'Allocations Familiales, Pôle Emploi, Mission Locale pour l'Emploi, Structure d'Insertion par l'Activité Economique, Polyvalence de Secteur, etc.

L'hébergement du public dans les hôtels par l'urgence sociale 115 (qui concerne une part importante du public du fait de la saturation des dispositifs) est gérée sur l'Eurométropole de Strasbourg par le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation.

⁹ En 2016, seulement 500 places CPH étaient créées sur le territoire national contre 8 630 nouvelles places en CADA.

¹⁰ MINISTERE DE L'INTERIEUR, Décret n° 2016-253 du 2 mars 2016 relatif aux centres provisoires d'hébergement des réfugiés et des bénéficiaires de la protection subsidiaire, [en ligne], Journal officiel, n°0054, du 4 mars 2016. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/3/2/2016-253/jo/texte>

L'hébergement des demandeurs d'asile dans les CADA et des réfugiés dans les Centres Provisoires d'Hébergement ou dans les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale, sont gérés par des associations suite à appel à projet.

La gestion est formalisée dans le cadre de conventions conclues pour une durée de 5 ans entre l'Etat et les gestionnaires.

Je constate un manque de coordination de la politique d'intégration des réfugiés qui entraîne des ruptures de parcours pour les publics.

Celle-ci peut s'expliquer par :

- la multiplication des intervenants
- une gouvernance centralisée à Paris par le Ministère de l'Intérieur.

1.2.5 Les acteurs de l'hébergement des politiques de l'asile : un secteur de plus en plus concurrentiel

Dans un contexte global de financements contraints, les politiques publiques de la demande d'asile font figures d'exception. Les moyens attribués sont en augmentation. Ainsi, le budget 2018 sur le Budget Opérationnel de Programme 104 action 15 « intégration », montre une hausse de 18 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2016, en plus des 8 630 nouvelles places CADA créées en France (dont 95 nouvelles places à l'Association Foyer Notre Dame), 500 places CPH ont été créées sur le territoire national.

Un deuxième appel à projet a permis la création de 3 000 places supplémentaires en 2018 (dont 100 places sur le département du Bas-Rhin) puis 2 000 places en 2019.

Dans ce cadre, de nombreux gestionnaires qui ne travaillaient jusqu'alors pas dans ce secteur, analysent cette situation comme une opportunité et se positionnent dans les appels à projets.

Le tableau ci-après montre les candidatures d'un appel à projet réalisé en 2016 où la moitié des candidats ne sont pas des opérateurs locaux historiques de la demande d'asile.

Association	Association locale ou nationale	Travaille historiquement dans la demande d'asile
Association Foyer Notre Dame	Locale	oui depuis + de 5 ans
Association N°1	Nationale implantée localement	oui depuis + de 5 ans
Association N°2	Locale	oui depuis + de 5 ans
Association N°3	Locale	oui depuis + de 5 ans
Association N°4	Nationale mais non implantée localement	oui depuis + de 5 ans
Association N°5	Locale	non
Association N°6	Locale	oui depuis - de 5 ans
Association N°7	Locale	oui depuis - de 5 ans
Association N°8	Locale	non

Dans ce contexte, il y a une concurrence entre les différents opérateurs pour remporter les appels à projet. Cette mise concurrence n'est pas favorable à la mutualisation et à la coordination entre les différents gestionnaires des dispositifs d'hébergement et/ou d'intégration.

1.2.6 Un socle commun à l'intégration : le Contrat d'Intégration Républicaine

Le parcours d'intégration commence pour l'ensemble du public par la signature avec l'OFII, du Contrat d'Intégration Républicaine dans les semaines suivant l'obtention du statut. Ce Contrat comprend plusieurs modules :

- apprentissage de la langue par la dispense de cours de français
- appropriation des valeurs républicaines et de la société française : « module principes, valeurs et institutions de la République Française »
- accès à l'emploi : « module vivre et accéder à l'emploi en France »

Comme le précise le Ministère de l'Intérieur sur son site internet, ce Contrat s'adresse aux étrangers primo-arrivants autorisés au séjour et souhaitant s'installer durablement en France.

L'intégration des réfugiés constitue un chemin long dont les modules présentés ci-dessus ne sont qu'une première étape. Si le Contrat d'Intégration constitue un socle sur lequel le réfugié peut commencer son parcours d'intégration, il n'est pas suffisant, notamment par rapport au niveau atteint à la fin du parcours linguistique qui ne permet pas, le plus souvent, d'engager une démarche professionnelle.

La signature du Contrat d'Intégration Républicaine est obligatoire et le non-respect des obligations peut suspendre la délivrance du titre de séjour et empêcher un éventuel accès à la nationalité française.

1.2.7 Insertion, intégration, inclusion et assimilation : des synonymes à nuancer

Ces trois termes d'insertion, intégration et inclusion sont souvent associés aux politiques sociales. S'agissant des migrants, le terme le plus usité est celui d'intégration qui a pris le pas ces dernières années sur celui d'insertion. Le terme d'inclusion est également de plus en plus utilisé.

L'**insertion** qualifie le mouvement de la personne vers la société d'accueil et d'appropriation de ses codes et valeurs, permettant à l'accueilli d'entretenir des échanges avec l'environnement social, culturel, scolaire, professionnel du pays hôte. Le mouvement qualifié par ce terme est celui de la personne en parcours d'insertion.

L'**intégration** peut se voir comme un niveau supérieur à celui de l'insertion. Le concept considère à la fois le mouvement de la personne tout en pointant la nécessité que la société d'accueil respecte les différences et particularités de l'accueilli.

L'**inclusion** renvoie à la place que doit faire la société à la personne, en adaptant ses institutions ou en instaurant un droit à la compensation afin de permettre un accès pour tous à la citoyenneté.

L'inclusion est un des axes majeurs de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Ce concept s'est petit à petit imposé en France via l'influence de l'Europe. Ainsi, une définition de l'inclusion active est proposée sur le site de la commission européenne « l'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi. »¹¹. Si la commission met l'accent sur l'emploi, la notion de participation à la société pour tous, en particulier pour les personnes défavorisées, est soulignée. L'inclusion est aussi souvent présentée comme le contraire de l'exclusion.

Le terme d'**assimilation** est étroitement lié à la naturalisation. Il peut être défini par « rendre semblable ». Ainsi l'étranger devient semblable au citoyen français.

Le Ministère de l'Intérieur précise que la naturalisation est liée au degré d'assimilation du postulant à la communauté française¹². « L'accès à la nationalité française (...) consacre

¹¹ COMMISSION EUROPEENE, Définition de l'inclusion sociale, [en ligne], [visité le 19.10.2017], disponible sur internet <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=fr>

¹² PREMIER MINISTRE, Décret n°93-1362 du 30 décembre 1993 relatif aux déclarations de nationalité, aux décisions de naturalisation, de réintégration, de perte, de déchéance et de retrait de la nationalité française, [en ligne], [visité le 12.06.2018], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000699753>

un parcours réussi d'intégration (...) L'assimilation à la communauté française est ainsi un critère dans l'examen de la demande de naturalisation. »¹³.

La politique d'intégration des réfugiés est financée par le programme 114 du budget de l'Etat intitulé « intégration et accès à la nationalité française ». Il y a donc un lien étroit entre l'intégration et l'acquisition de la nationalité (donc l'assimilation) qui peut être vue comme la finalité du parcours d'intégration.

L'importance croissante des termes d'intégration et d'inclusion permet de mettre l'accent sur le double mouvement de l'accueilli et de l'accueillant. Ceci met le focus sur une société d'accueil, en mouvement et en évolution.

Pour ce mémoire et conformément à la majorité de la littérature actuelle concernant les réfugiés, j'utilise le terme d'intégration.

1.2.8 L'intégration, un enjeu de cohésion sociale : évaluation via l'enquête trajectoires et origines

Si la politique d'intégration vise en finalité l'assimilation du réfugié, l'enjeu est la cohésion sociale de la société.

Dans son rapport de juin 2018 sur l'accueil et l'intégration des réfugiés, Alain Régnier, délégué interministériel à l'intégration des réfugiés, écrit « intégrer le plus rapidement les réfugiés est donc un enjeu majeur pour eux-mêmes, pour faire de ces arrivés un apport positif pour notre pays et pour la cohésion sociale de notre société »¹⁴.

Malgré l'importance de l'enjeu, il existe « peu d'études et de statistiques sur le public réfugié, pourtant indispensables à l'identification de leurs besoins et de leurs attentes »¹⁵.

L'enquête de l'Institut National d'Etudes Démographiques et de l'Institut national de la statistique et des études économiques nous apporte quelques informations.

Elle porte sur « l'impact des origines sur les conditions de vie et les trajectoires sociales, tout en prenant en considération les autres caractéristiques sociodémographiques que

¹³ MINSITERE DE L'INTERIEUR, Le parcours personnalisé d'intégration républicaine, [en ligne], [visité le 2.11.2017], disponible sur internet : <https://www.immigration.interieur.gouv.fr/Accueil-et-accompagnement/Le-parcours-personnalise-d-integration-republicaine>

¹⁴ REIGNER A., Stratégie nationale pour l'accueil et l'intégration des réfugiés, [en ligne], 5 juin 2018, p. 5. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : <http://accueil-integration-refugies.fr/wp-content/uploads/2018/06/Strategie-integration-V050618-Logos-2.pdf>

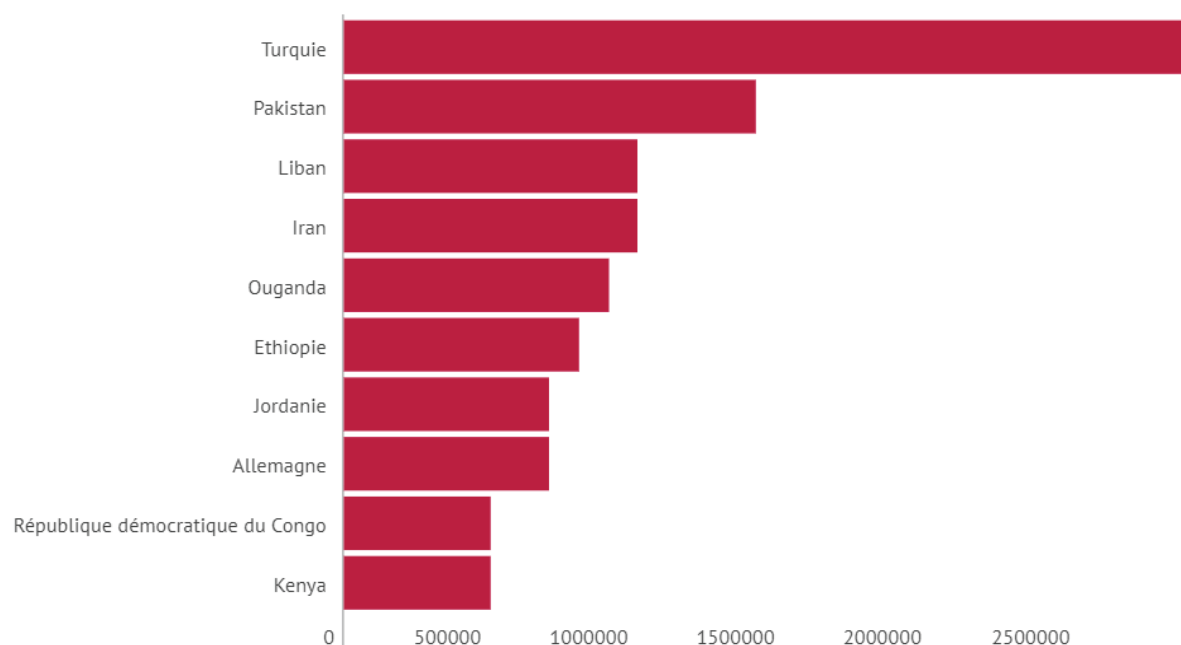
¹⁵ REIGNER A., Stratégie nationale pour l'accueil et l'intégration des réfugiés, [en ligne], 5 juin 2018, p. 11. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : <http://accueil-integration-refugies.fr/wp-content/uploads/2018/06/Strategie-integration-V050618-Logos-2.pdf>

sont le milieu social, le quartier, l'âge, la génération, le sexe, le niveau d'études »¹⁶. Réalisée en 2009 auprès de 22 000 personnes, elle montre que la France peine à intégrer ses immigrés. Bien que ceux-ci se ressentent français (93% de la deuxième génération adhère à ce sentiment d'appartenance), ils sont encore victimes de discriminations dans l'accès à l'emploi par exemple. Elle souligne ainsi la nécessité d'une politique d'intégration forte au risque de constituer des « dissonances » identitaires se maintenant au fil des générations.

1.3 Les réfugiés une population en augmentation

1.3.1 Les réfugiés dans le monde

D'après le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés, le monde n'a jamais connu autant de réfugiés qu'actuellement : ils seraient 21,3 millions¹⁷.



Sources : [Institut national d'études démographiques / HCR](#)

Les 10 pays ayant accueillis le plus de réfugiés en 2016¹⁸

¹⁶ Institut National d'Etudes Démographiques, Enquête trajectoires et origines, [en ligne], [visité le 19.10.2017], disponible sur internet : <https://teo.site.ined.fr/>

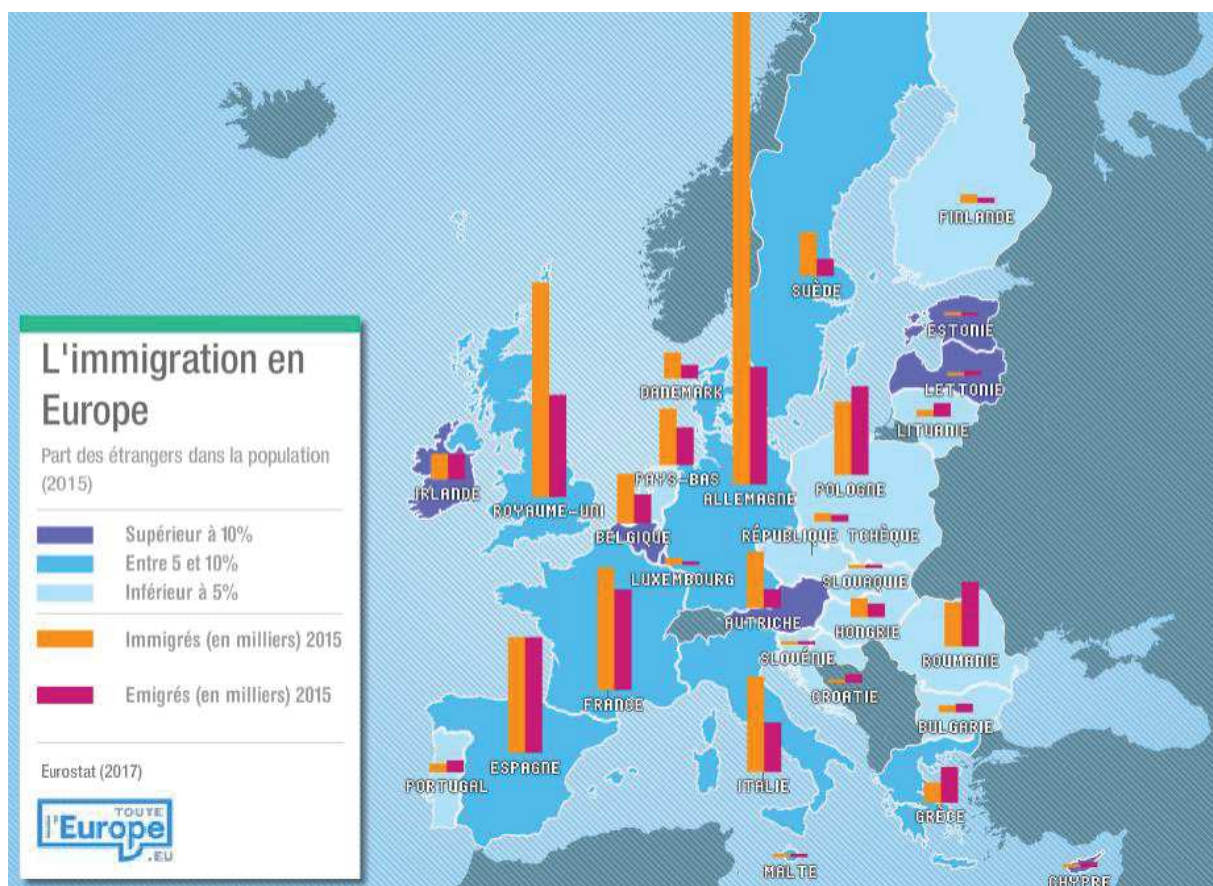
¹⁷ HAUT COMMISSARIAT AUX REFUGIES, aperçu statistiques, [visité le 15.12.2016], [en ligne], disponible sur internet : <http://www.unhcr.org/fr/aperçu-statistique.html>

¹⁸ LEQUEUX V, TOUTE L'EUROPE, Asile et migration dans l'union européenne, [visité le 12.08.2018], 3 août 2018, [en ligne], disponible sur internet : <https://www.touteurope.eu/actualite/asile-et-migrations-dans-l-union-europeenne.html>

En 2016, un seul pays européen, l'Allemagne, est dans la liste des 10 premiers pays ayant accueilli le plus de réfugiés.

1.3.2 Les réfugiés en Europe

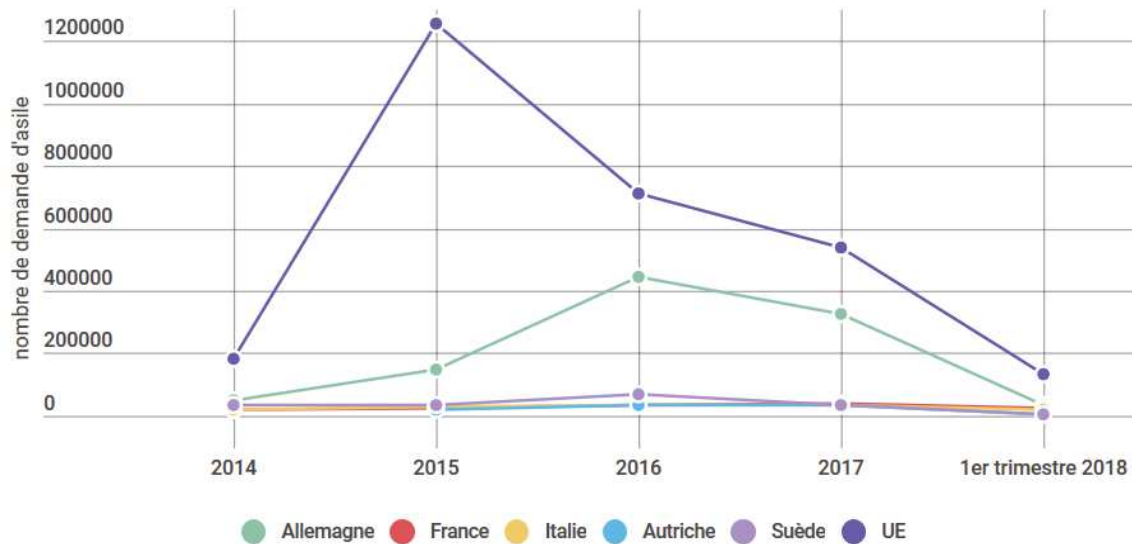
De mai à septembre 2016, 450 000 protections ont été accordées dans l'Union Européenne. L'Allemagne a accordé 293 295 protections sur la période, la France arrive en 5^{ème} position avec 20 400 statuts accordés sur 63 310 demandes.



L'immigration en Europe en 2015¹⁹

Le début de l'année 2018 montre une légère diminution des flux de 15% entre le premier trimestre de l'année 2018 et le quatrième trimestre 2017. Cette diminution pourrait être liée au durcissement des politiques d'accueil de certains pays au niveau européen.

¹⁹ LEQUEUX V, TOUTE L'EUROPE, Asile et migration dans l'union européenne, [visité le 12.08.2018], 3 aout 2018, [en ligne], disponible sur internet : <https://www.touteurope.eu/actualite/asile-et-migrations-dans-l-union-europeenne.html>



Les 6 premiers pays d'accueil en Europe²⁰

L'influence de la politique européenne sur les Etats membres

L'Europe a investi la problématique de l'accueil des réfugiés ces dernières années. On compte ainsi, depuis l'année 2000, 16 règlements et directives visant à normaliser les procédures et conditions d'accueil entre les Etats Membres. Ces textes ont une influence importante sur les Etats membres.

En France, la loi du 29/7/2015 réformant l'asile est largement influencée par les Directives européennes « procédure » et « accueil » de 2013, notamment sur l'attention qui doit être portée aux personnes en situation de « vulnérabilité ». Ainsi, à chaque étape de la demande d'asile, la vulnérabilité des publics doit être évaluée et faire l'objet d'une attention particulière.

Pour exemple, l'OFPRA a mis en place depuis la loi, des procédures permettant aux intervenants de signaler les situations de vulnérabilité via une boîte mail dédiée. Le demandeur d'asile peut par exemple demander à être entendu par un officier de protection et un interprète du sexe de son choix.

²⁰ BROCARD S., TOUTE L'EUROPE, 131 000 nouveaux demandeurs d'asile dans l'Union européenne début 2018 131 000 nouveaux demandeurs d'asile dans l'Union européenne début 2018, [visité le 12.08.2018], 20 juin 2018, [en ligne], disponible sur internet : <https://www.touteurope.eu/actualite/131-000-nouveaux-demandeurs-d-asile-dans-l-union-europeenne-debut-2018.html>

La gestion européenne de la crise des migrants

Face aux crises mondiales et en particulier aux conflits en Syrie et en Irak, l'Europe a mis en œuvre ces dernières années les programmes de réinstallation et de relocalisation afin d'assurer un équilibre du nombre de demandeurs accueillis dans les différents Etats membres.

Le programme de réinstallation

Ce programme vise à permettre à des réfugiés de pays ciblés d'accéder facilement au sol européen et au statut de réfugié.

Après un premier programme de réinstallation des réfugiés originaires du Proche Orient décliné entre le printemps 2015 et l'automne 2017, la Commission Européenne prévoit un second plan d'accueil pour 50 000 réfugiés sur la période 2018 - 2019.

Sur la période 2018 – 2019, la France s'était engagée à accueillir 10 000 réfugiés réinstallés, soit 7 000 en provenance du Liban, de Jordanie et de Turquie et 3 000 en provenance du Niger et du Tchad.

Le programme de relocalisation

Ce programme vise à équilibrer le nombre de réfugiés entre les différents Etats membres. Il vise particulièrement à réduire le nombre des demandeurs résidants en Italie et en Grèce.

En France, la déclinaison de ce programme a été inscrite dans le Plan migrant et détaillé dans la Circulaire du 9 novembre 2015 relative à la mise en œuvre du programme européen de relocalisation. Le pilotage a été confié à la Délégation Interministérielle à l'Hébergement et à l'Accès au Logement (DIHAL). Cette institution est ainsi en charge de mobiliser les logements pour accueillir, en 2017, 30 700 réfugiés syriens irakiens et érythréens.

Sur la période 2018- 2019, la France s'est engagée dans l'accueil de 20 000 demandeurs d'asile présents en Grèce et en Italie²¹.

²¹ REIGNER A., Stratégie nationale pour l'accueil et l'intégration des réfugiés, [en ligne], 5 juin 2018, p. 4. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : <http://accueil-integration-refugies.fr/wp-content/uploads/2018/06/Stratégie-intégration-V050618-Logos-2.pdf>

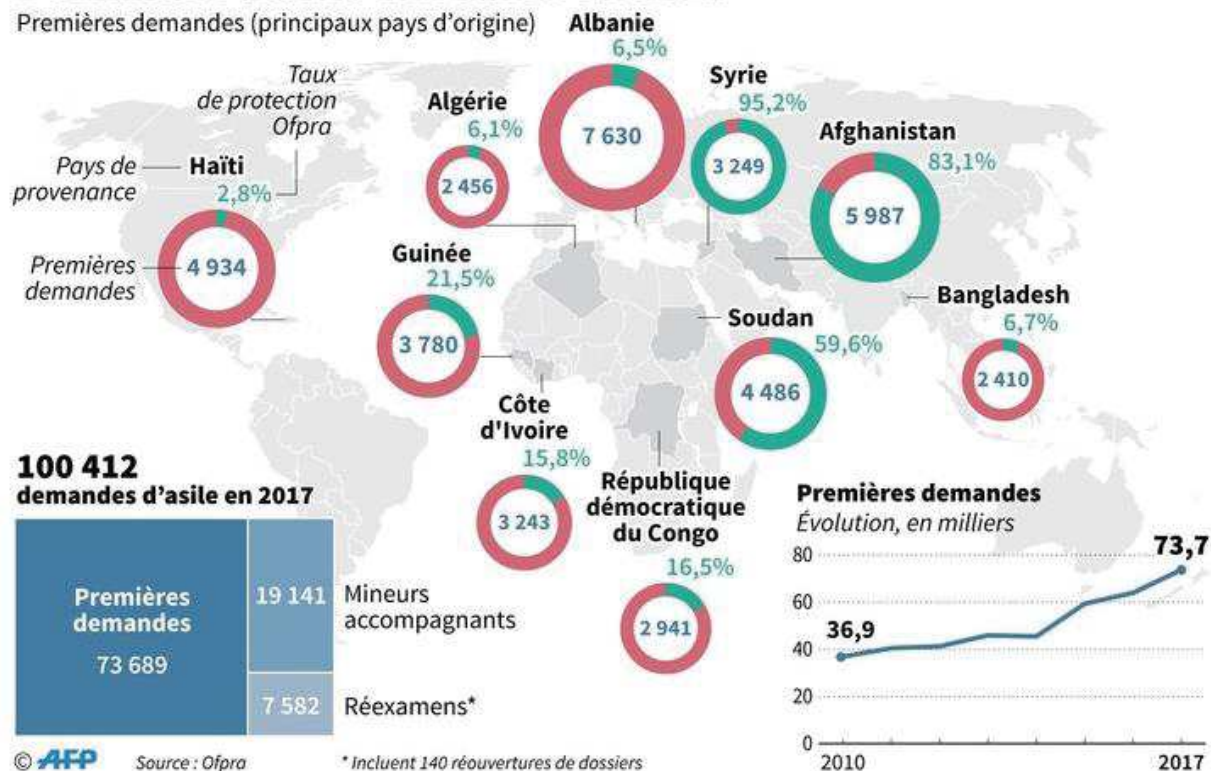
1.3.3 Les réfugiés en France

Entre 1992 et 2015, le nombre de demandeurs d'asile et de réfugiés a doublé en France²².

En 2017, le chiffre symbolique des 100 000 demandes d'asile déposées a été dépassé, soit une augmentation de 17% par rapport à 2016.

Demandes d'asile en France en 2017

Premières demandes (principaux pays d'origine)



Les principaux pays d'origine sont l'Albanie, l'Afghanistan puis Haïti.

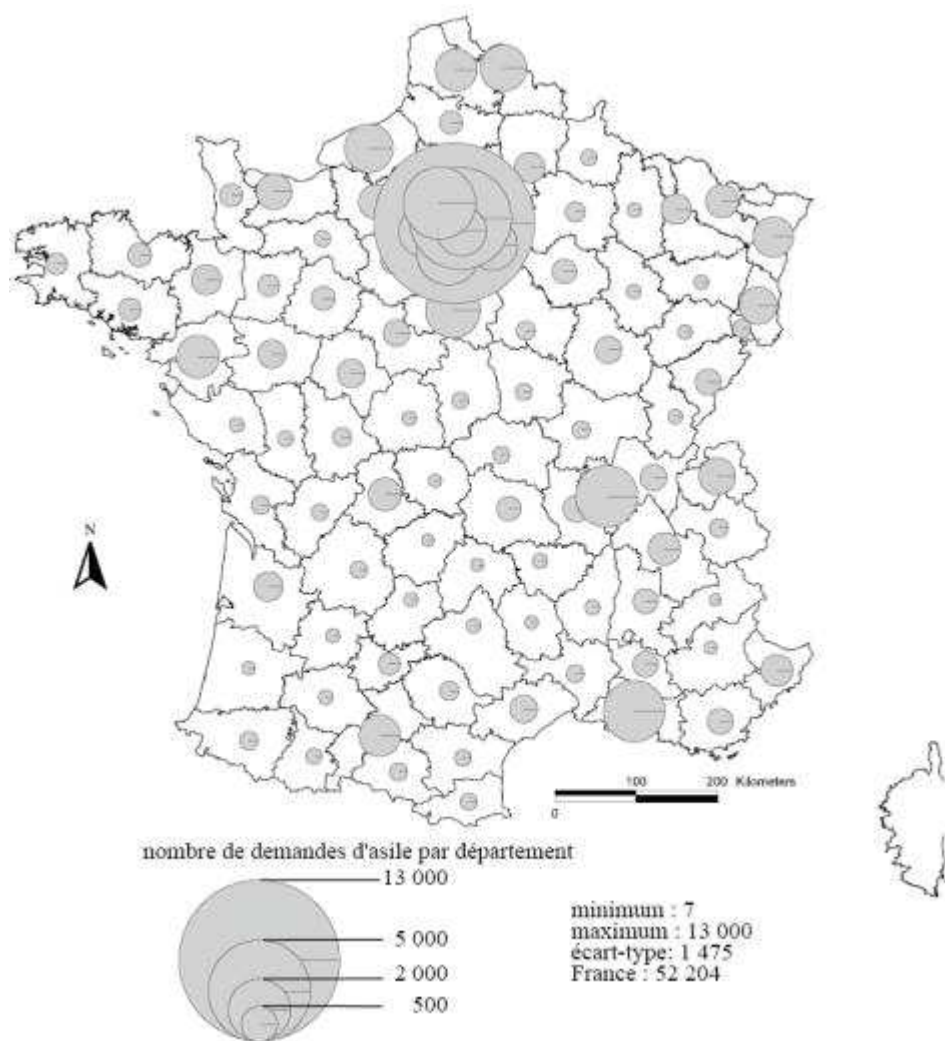
Le taux d'accord d'une protection varie sensiblement, il est ainsi de 95 % pour la Syrie, 83 % pour l'Afghanistan contre 6,5 % et 3 % pour l'Albanie et Haïti.

La répartition des demandeurs d'asile sur le territoire français est très inégale.

En 2015, la Préfecture de Strasbourg arrivait en quatrième position quant au nombre de demandes d'asile déposées, derrière l'Île-de-France (qui est nettement le principal territoire d'accueil), Lyon et la Guyane²³.

²² LA CROIX, plus de 100 000 demandeurs d'asile, [visité le 12.06.2018], disponible sur internet : <https://www.la-croix.com/France/Immigration/100-000-demandeurs-dasile-2017-premiere-2018-01-08-1200904247>

²³ OFPRA, Rapport d'activité 2015, [en ligne], p. 113, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : https://ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_dactivite_ofpra_2015_hd.pdf



Répartition des demandes d'asile par département²⁴

1.3.4 Les réfugiés sur l'Eurométropole de Strasbourg.

A Strasbourg, l'augmentation du nombre de demandeurs d'asile entre 2015 et 2016 est de 40%²⁵ contre 6,5%²⁶ sur le territoire national.

²⁴ BONERANDI E., BOURGEOIS F. ROCHARD X., Cartographier la demande d'asile en France. Tendances nationales, représentations départementales et réalités locales, [en ligne], p. 113, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <https://journals.openedition.org/remi/976>

²⁵ Chiffres des nouveaux « arrivants » sur la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile du Bas-Rhin.

²⁶ Chiffres des premières demandes d'asile à l'OFPPA, MINISTERE DE L'INTERIEUR, Données de l'immigration, de l'asile et de l'accès à la nationalité française, communiqué de presse du 16 janvier 2017, [visité le 26.1.2017], disponible sur internet : <http://www.immigration.interieur.gouv.fr/Info-ressources/Donnees-statistiques/Donnees-de-l-immigration-de-l-asile-et-de-l-acces-a-la-nationalite-francaise>

D'après la Direction Départementale Déléguée à la Cohésion Sociale du Bas-Rhin, en novembre 2016, 180 ménages, soit 476 réfugiés, étaient localement hébergés toutes structures confondues.

Au regard du contexte international et des pays d'origine des demandeurs présents localement dont les taux d'obtention au statut sont très élevés : Syrie 96,9%, Irak 78,4% Afghanistan 80%²⁷, le taux d'admission global étant de 32,5%, le nombre de demandeurs d'asile reconnus réfugiés continue d'augmenter.

Engagement du maire du Strasbourg

La municipalité de Strasbourg s'est engagée depuis 2015 dans une politique volontaire d'accueil.

Le maire s'est exprimé à deux reprises publiquement pour l'accueil des réfugiés au sein de la ville et a lancé un appel à la solidarité auprès des strasbourgeois²⁸. Cet appel et le contexte international ont engendré un élan, et de nombreux citoyens ont proposé un soutien matériel ou bénévole aux réfugiés.

D'autres institutions se mobilisent également comme la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) du Bas-Rhin qui développe une offre de service spécifique pour les réfugiés.

Une offre d'hébergement répartie entre le 115 hôtel et les Centres

En application de la loi du 29/7/2017 réformant l'asile en France, des schémas régionaux d'accueil des demandeurs d'asile ont été mis en place sur les territoires, celui de la région Grand Est a été publié le 30 décembre 2016.

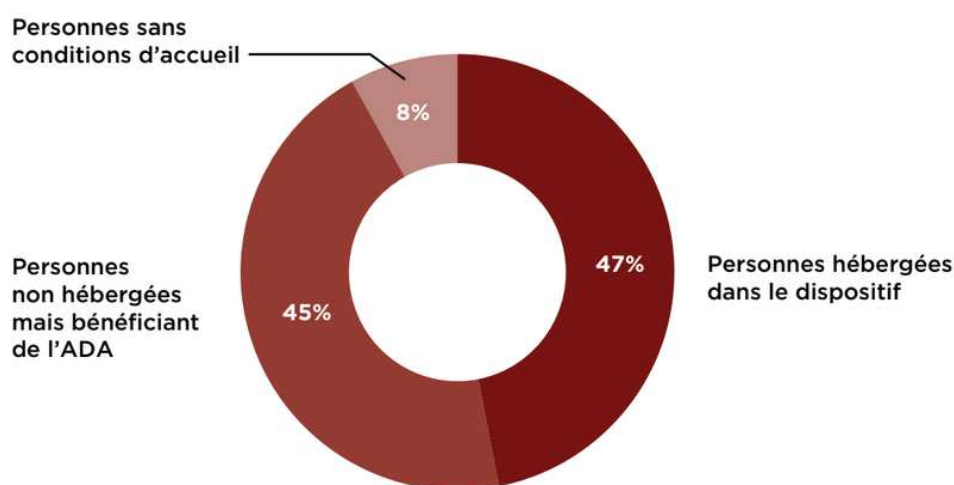
D'après ce schéma, en 2017, le département du Bas-Rhin (principalement l'Eurométropole de Strasbourg) est celui qui dispose du plus de places pour les demandeurs d'asile : 1 414. Elles sont gérées par 6 structures dont l'Association Foyer Notre Dame qui compte 606 places soit 43% du total.

Malgré ce nombre de places, l'offre ne permet pas de répondre à l'ensemble de la demande d'hébergement, le recours à l'hôtel est aujourd'hui devenu localement structurel. Cette situation n'est pas une spécificité locale : en effet, en France, seulement la moitié des demandeurs d'asile bénéficie d'une place d'hébergement en structure de type CADA.

²⁷ Sources Fédération des Acteurs de la Solidarité : OFPRA, chiffres sur les 9 premiers mois de l'année 2016

²⁸ La mairie a dressé un bilan de cette appel à solidarité sur <https://www.strasbourg.eu/solidarite-refugies>

La demande d'asile en 2017 selon le mode d'hébergement



source : ministère de l'intérieur et OFII²⁹

Sur l'Eurométropole de Strasbourg, en décembre 2016, 401 familles soit 1 466 personnes étaient accueillies à l'hôtel. D'après le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Bas-Rhin (SIAO) qui gère le dispositif hôtelier, les demandeurs d'asile et les réfugiés sont les plus concernés³⁰.

Le schéma de la région Grand Est définit plusieurs actions prioritaires dont :

- l'amélioration de la fluidité du parc d'hébergement
- la diminution du recours à l'hôtel sur les territoires concernés
- l'amplification des efforts d'accompagnement vers l'insertion des réfugiés
- l'identification des bonnes pratiques en vue d'un accès au logement pérenne

Concernant l'intégration des réfugiés, les procédures, parcours et l'état des places détaillées ne sont pas présentés dans le schéma. Un recueil devait, d'après le document, être réalisé courant 2017 mais ce dernier n'a pas été mené.

²⁹ LA CIMADE, Décryptage du projet de loi asile et immigration, [en ligne], 26 juillet 2018, p. 4. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : https://www.lacimade.org/wp-content/uploads/2018/07/PJL_Asile_Immigration_Cimade_27072018.pdf

³⁰ Les personnes déboutées de la demande d'asile sont sorties de l'hôtel en 2016 dans le cadre du Plan de Réduction de Nuitées Hôtelières (145 ménages soit 570 personnes) - données SIAO.

1.4 Parcours d'intégration des réfugiés à Strasbourg

1.4.1 Les acteurs locaux de l'intégration

L'intégration des réfugiés est pilotée par l'Etat :

- en premier lieu, c'est la Préfecture qui a la charge de la mise en œuvre locale des programmes et plans nationaux.
- les services déconcentrés de l'Etat du Bas-Rhin de la cohésion sociale, en particulier ceux en charge de l'hébergement, financent les structures de type Centre d'Hébergement de Réinsertion Sociale (CHRS) ou de logement accompagné (intermédiation locative, résidence sociale).
- les services de l'Etat, responsables de l'accès au logement, coordonnent les dispositifs d'accès au parc locatif des personnes défavorisées.

S'agissant des établissements dédiés spécifiquement aux réfugiés, les Centres Provisoires d'Hébergement, (à Strasbourg le Centre d'Insertion pour Réfugiés géré par l'Association Foyer Notre Dame), c'est l'Office Français de l'Immigration et d'Intégration qui valide les orientations qui font l'objet d'un avis préalable du Service Intégré d'Accueil et d'Orientation du Bas-Rhin (SIAO67).

Le recueil de l'ensemble des demandes de prise en charge et la mise en relation avec les disponibilités déclarées par les établissements, est géré par le SIAO67.

D'après les données du SIAO67, en octobre 2017, ce sont 6 acteurs associatifs différents qui sollicitent mensuellement un hébergement pour des réfugiés. À ces 6 acteurs, il faut ajouter l'ensemble des assistants de services sociaux de la polyvalence de secteur de l'Eurométropole strasbourgeoise, dont principalement le Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Strasbourg du fait de sa mission d'accompagnement des personnes sans domiciliation.

Enfin, comme déjà précisé, les réfugiés relèvent du droit commun et peuvent ainsi être en contact avec l'ensemble des partenaires qui concourent à l'accès aux droits et à l'intégration. Certains ont adapté leurs prestations aux besoins du public comme la CAF du Bas-Rhin qui a mis en place un dispositif spécifique « rendez-vous des droits » réservés aux réfugiés.

1.4.2 Deux parcours d'intégration différents en fonction de la vulnérabilité des réfugiés

L'information du Ministère de l'Intérieur du 2 août 2016 relative aux missions et au fonctionnement des centres provisoires d'hébergement (CPH) précise qu'à l'obtention du statut, les réfugiés les plus vulnérables peuvent accéder à un hébergement et un

accompagnement dans les CPH. Les autres personnes sont orientées vers l'accès au logement autonome.

A l'obtention du statut de réfugié, il y a donc deux parcours d'intégration distincts.

Les modalités de mise en œuvre sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg sont les suivantes :

1er parcours d'intégration : le logement autonome directement à l'obtention du statut

Un accès facilité par le droit de réservation préfectoral

Pour les réfugiés, l'accès au logement se fait principalement dans le parc social. L'accès au parc privé reste contraint pour les réfugiés du fait de leur difficulté à fournir des garanties de paiement du loyer aux propriétaires. Plusieurs dispositifs (Agence Immobilière à Vocation Sociale, Intermédiation Locative) ont été créés afin de faciliter cet accès mais le nombre de ménages concernés reste faible³¹.

Une fois l'ouverture des droits faite, et la demande de logement social instruite, le travailleur social référent du ménage peut solliciter l'inscription dans le contingent du Droit de Réservation Préfectoral (DRP) qui permet un accès prioritaire au logement. Ce dispositif relève de l'Accord Collectif Départemental (ACD) qui fixe pour trois ans un objectif chiffré de relogement dans le parc social, des ménages relevant des contingents du Préfet, du Département et de la Ville de Strasbourg.

Le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg est marqué par une forte tension locative. En 2015, l'Association Régionale de l'organisme HLM d'Alsace pointait les difficultés d'accès au logement en comptabilisant que seul 1 ménage sur 4,28 demandes accédait effectivement à un logement social³².

Dans ce contexte, le dispositif ACD facilite l'accès au logement des publics cibles. Il améliore la fluidité des parcours. En quelques années, l'ACD est devenu localement un levier incontournable pour l'accès au logement. En octobre 2016, 17 ménages réfugiés étaient inscrits dans le dispositif en attente d'une proposition locative³³.

³¹ Ce constat pourrait évoluer, en effet l'accès au parc locatif privé est l'action 5 de l'axe « accéder au logement autonome » du Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées 2015 – 2020.

³²AREAL, la demande de logement social en Alsace, [en ligne], p. 2, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://www.areal-habitat.org/public_files/file/la_demande_de_logement_social_en_alsace_en_2015.pdf

³³ Ces données ont été transmises par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Bas-Rhin qui gère l'ACD pour les publics qui relève du contingent du Préfet

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté dont le chapitre I a pour objet de renforcer la mixité sociale et l'égalité des chances dans l'habitat, a réformé les dispositifs d'attribution des logements sociaux.

Sur l'Eurométropole de Strasbourg, la loi s'est concrétisée par la mise en place d'une cotation par points pour l'attribution des logements sur des critères liés notamment à l'ancienneté de la demande de logement ou la typologie familiale. Cette modalité qui s'applique depuis 2017 ne prévoit pas de cotation liée au droit de réservation préfectoral cité ci-dessus. Cette nouvelle modalité d'attribution peut poser des questions quant à l'avenir des Accords Collectifs Départementaux. Le dispositif n'ayant pas été évalué depuis la mise en œuvre de cette nouvelle modalité, nous ne disposons pas d'éléments pour répondre à ces interrogations.

A l'accession au logement, des aides peuvent être sollicitées auprès de la Caisse des Allocations Familiales et des garanties via le dispositif Loca-pass ou le Fond de Solidarité au Logement. Ce dernier dispositif a été transféré en 2017 du Département à l'Eurométropole de Strasbourg dans le cadre de la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République. Il permet de consolider l'insertion locative par un Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL).

2ème parcours d'insertion : la prise en charge par des structures d'hébergement et d'accompagnement

Une offre locale de 170 places qui ne couvre pas toutes les demandes de prise en charge

Les CPH sont les structures dédiées à l'hébergement, l'accompagnement et l'insertion des réfugiés. Ils doivent également aider à la fluidité du parc d'hébergement des Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA)³⁴.

Les prestations³⁵ proposées sont :

- l'hébergement
- l'accès aux droits civiques et sociaux

³⁴ MINISTERE DE L'INTERIEUR, information du 24 juillet 2016 relatives aux appels à projets départementaux pour la création de 500 nouvelles places de CPH, [en ligne], p. 16. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/07/cir_39874.pdf.

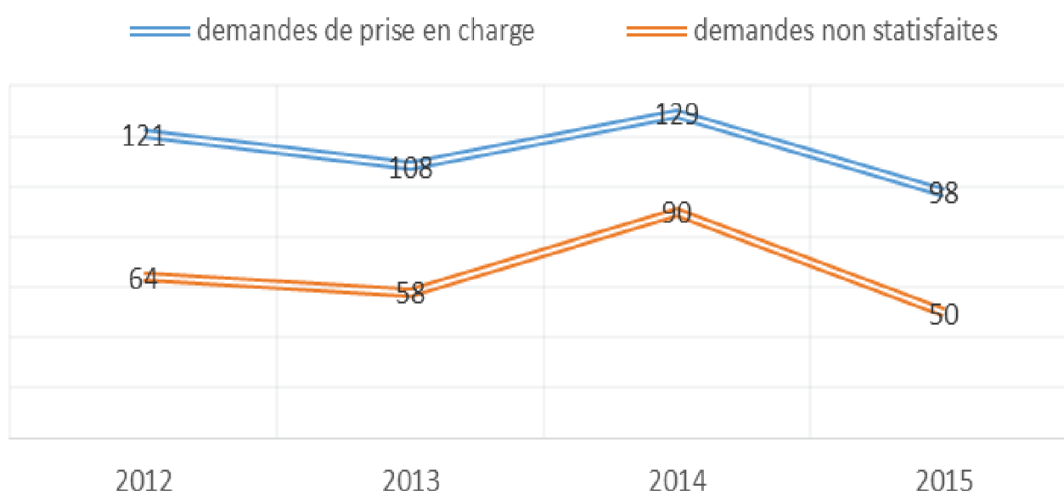
³⁵ MINISTERE DE L'INTERIEUR, information du 2 août 2016 relative aux missions et au fonctionnement des centres provisoire d'hébergement (CPH), [en ligne], BOMI n°2016-09, du 15 septembre 2016. [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Textes-officiels/Bulletin-officiel-du-ministere-de-l-interieur/BOMU-N-2016-09>

- l'accès au soin et à la santé
- l'insertion professionnelle et locative
- l'accompagnement vers une formation linguistique
- le soutien à la parentalité
- la citoyenneté, et l'animation socioculturelle

Localement, le Centre d'Insertion pour Réfugiés (CIR) est le seul CPH du département. Géré par l'Association Foyer Notre Dame, il dispose de 200 places (dont 100 places sont en cours de déploiement après attribution suite à un appel à projet³⁶).

L'Association Accueil Sans Frontière 67 gère également un dispositif d'insertion pour réfugiés de 70 places. L'accompagnement proposé est global et les missions se rapprochent de celles d'un CPH.

L'ensemble des places gérées par ces 2 associations ne permet pas de répondre à l'ensemble des demandes.



Les demandes de prise en charge présentées au CPH de Strasbourg 2012 - 2015

De 2012 à 2015, en moyenne 115 demandes sont adressées au CIR annuellement mais environ 65 demandes ne sont pas satisfaites faute de disponibilités, soit plus de 6 demandes sur 10. Des choix doivent donc être faits : le cadre réglementaire posé par les

³⁶ Un premier appel à projet a permis la création de 500 places CPH sur le territoire national en 2017. Les créations visaient principalement les territoires dépourvus de Centre et donc pas le Bas-Rhin. Un deuxième appel a permis la création de 3 000 places en 2018 (dont 100 places sur le département du Bas-Rhin), 2 000 places sont programmées en 2019.

textes cités ci-dessus définit comme prioritaires les prises en charge pour « les réfugiés les plus vulnérables ».

Localement la priorisation des orientations vers les CPH qui est basée sur l'évaluation de la vulnérabilité du public, se fait via le SIAO67 qui coordonne sur le département les demandes de prise en charge et l'offre des structures d'hébergement et d'insertion.

Afin d'analyser l'effectivité de la mise en œuvre de cette priorisation, le chapitre suivant présente le recueil des données quantitatives et qualitatives du SIAO.

Le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation : porte d'entrée des demandes d'hébergement.

Créé en 2010 à Strasbourg, le SIAO67 a notamment les missions³⁷ de centralisation de l'offre et de la demande d'hébergement et de logement accompagné, et d'observation des besoins des personnes en situation de précarité. Sa place dans les politiques d'inclusion est centrale, comme le rappelle le Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées 2015 - 2020.

Les demandes des ménages sont adressées par les travailleurs sociaux via un formulaire. Ce document doit comprendre un diagnostic de la situation et identifier les besoins des personnes. Il appartient alors au SIAO67, à partir des places disponibles que lui signalent les établissements, d'orienter le ménage pour un accompagnement adapté à ses besoins. Ainsi, le SIAO67 recherche l'adéquation entre les besoins et les réponses proposées sur le territoire et œuvre à la fluidité des dispositifs d'hébergement.

En pratique, à la lecture des formulaires de demande d'hébergement des réfugiés, nous constatons que beaucoup ne font pas état des besoins des personnes. Ils ne permettent donc pas une orientation pertinente. L'équipe salariée du SIAO67 explique que ces demandes sont d'ailleurs souvent classées après quelques semaines car non-actualisées mensuellement comme cela est demandé³⁸.

A partir de la base de données du SIAO, nous constatons en effet que sur la période entre le 1^{er} janvier 2016 et le 22 novembre 2016, 15 dossiers (soit 38% des demandes classées) n'ont pas été actualisés.

³⁷ Les missions des SIAO sont détaillées dans le Code de l'Action sociale et des Familles, article L345-2-4 à 10.

³⁸ Ce constat a été partagé avec le SIAO lors du stage effectué en octobre et novembre 2016 dans le cadre de la formation CAFDES

Au total, sur la période, la répartition des demandes se fait comme telle :

- 49 demandes actives (c'est à dire en cours d'analyse s'agissant des demandes récentes ou en attente d'un complément d'information demandé par le SIAO ou en attente d'orientation vers un établissement)
- 39 demandes classées en plus des 15 dossiers évoqués ci-dessus
- 17 ménages accueillis en structure,
- 3 familles ayant accédé à un logement
- 4 dossiers pour lesquels le motif n'est pas renseigné.

Au SIAO67, la commission des réfugiés pour prioriser les orientations.

Les besoins des réfugiés n'apparaissent pas toujours dans les formulaires, les orientations sont donc difficiles à faire.

Fin 2016, à partir de ce constat, l'Etat et l'Office Français de l'Immigration et l'Intégration ont décidé la création d'une Commission Réfugiés comprenant eux-mêmes, l'Association Foyer Notre Dame, Accueil sans Frontières et le SIAO. Elle se réunit depuis janvier 2017 environ 1 fois par trimestre afin de coordonner les entrées en structure à partir des demandes. Des retours sont effectués auprès de l'ensemble des partenaires qui accompagnent des réfugiés dans l'objectif de partager un socle commun d'indicateurs de la vulnérabilité.

1.5 Enquête auprès des réfugiés : des besoins non couverts

Après avoir présenté les deux parcours d'insertion sur l'Eurométropole de Strasbourg, le présent chapitre expose les besoins des personnes.

Les réfugiés étant en structure de type CADA ou à l'hôtel à l'obtention du statut, le recueil a donc été réalisé à partir de ces deux modes d'hébergement.

1.5.1 Au CADA de l'Association Foyer Notre Dame : des parcours adaptés aux besoins des réfugiés

Le CADA de l'Association Foyer Notre Dame a 500 places. Il a notamment pour mission « la gestion de la sortie du Centre »³⁹. En cas d'obtention du statut, le Centre

³⁹ MINISTERE DE L'INTERIEUR, Circulaire du 19 août 2011 relative aux missions des CADA et aux modalités de pilotage du dispositif national d'accueil, [en ligne] p. 4, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2011/08/cir_33657.pdf

accompagne donc le réfugié vers l'un des 2 parcours d'intégration précédemment présentés : logement autonome ou CPH.

Pour faciliter l'orientation, une grille d'indicateurs permet d'aider à l'évaluation de la vulnérabilité. L'analyse des tableaux de bord et du registre de présence renseigné par le CADA permet d'extraire la liste des réfugiés présents à une date donnée ainsi que les orientations préconisées pour chaque ménage.

Au 30/11/16 :

- pour 60% des réfugiés présents, l'orientation préconisée était l'accès direct au logement autonome
- pour les 40% restant, une prise en charge en structure de type CPH était recommandée et accompagnée d'une demande au SIAO déjà instruite ou en cours d'élaboration.

Ces chiffres correspondent à ceux exposés dans le rapport KAROUTCHI⁴⁰ qui faisait état sur le territoire national d'une proportion de 56,9% de réfugiés accédant directement au logement à la sortie des CADA sur l'année 2012.

A Strasbourg, l'accès au logement reste contraint du fait de la saturation du parc locatif social. Aussi, le délai de prise en charge réglementaire des réfugiés dans le CADA de l'Association peut être dépassé. Néanmoins, on observe que l'évaluation réalisée permet de proposer un parcours adapté à chacun et ainsi d'être un facteur de fluidité des dispositifs d'hébergement.

1.5.2 Les réfugiés hébergés à l'hôtel : des ruptures de parcours et des besoins non couverts

A partir des listes de l'hébergement hôtelier gérées par le SIAO67, 17 familles représentant 60 personnes ont pu être contactées et rencontrées en entretien individuel d'environ 45 minutes en présence d'un interprète.

Les entretiens visaient une évaluation des besoins et ont été menés de manière semi-directive sur 9 axes⁴¹ :

1. la constitution de l'Etat Civil à l'OFPPRA et à la Préfecture
2. la procédure de réunification familiale

⁴⁰ KAROUTCHI R., Les centres provisoires d'hébergement : remettre l'accueil et l'intégration des réfugiés au cœur de la politique d'asile, [en ligne], Rapport d'information fait au nom de la commission des finances n° 97 (2014-2015), du 12 novembre 2014, p. 16. [visité le 19.12.2016], disponible sur internet : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2014/r14-097-notice.html>

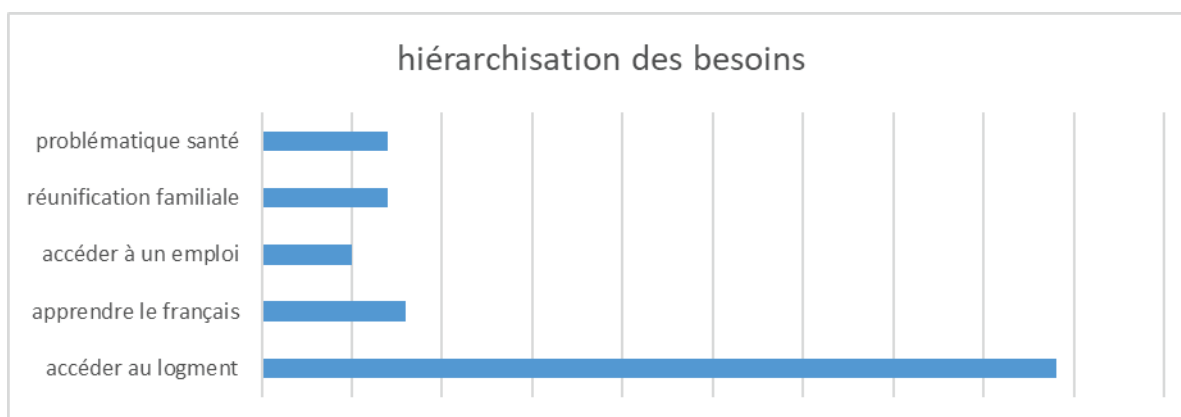
⁴¹ La grille support aux entretiens est présentée en annexe 1

3. le Contrat d'Intégration Républicaine
4. les enfants mineurs (scolarisation et/ou solution de garde)
5. l'emploi
6. la santé
7. les ressources financières
8. l'insertion locative
9. l'accompagnement social

Il a également été demandé à chaque famille de hiérarchiser ses besoins par ordre d'importance.

A partir de ce recueil des besoins et des indicateurs de vulnérabilité utilisé à l'Association Foyer Notre Dame (voir le paragraphe précédent), l'évaluateur a proposé une orientation pour chaque famille.

Résultat des entretiens avec les réfugiés, une demande majoritaire : l'accès au logement



Le besoin le plus exprimé est l'accès au logement. L'apprentissage du français, les problèmes de santé et l'accès à l'emploi arrivent après, mais sont nettement moins exprimés.

Enfin, si seulement 3 familles sont concernées par la procédure de réunification familiale, c'est le seul besoin qui est hiérarchisé par ces ménages avant l'accès au logement⁴².

Concernant les préconisations d'orientation faites suite aux entretiens :

- 3 familles semblent prêtes à accéder au logement de manière autonome

⁴² Une synthèse des résultats est présentée en annexe 2

- 4 familles sont vulnérables (problème de handicap, isolement, problèmes liés à la parentalité) et une orientation en CPH est préconisée
- 10 ménages ont essentiellement besoin d'un soutien pour leur insertion locative du fait de la non-maîtrise du français et des démarches à réaliser qui sont différentes de celles du pays d'origine (bail, ouverture des compteurs, assurance locative, démarches administratives...).

Enfin, la comparaison des situations entre elles montre des traitements très inéquitables. Si certains réfugiés accèdent à leurs droits et sont acteurs de leur insertion, d'autres semblent subir leur situation sans être dans un parcours adapté à leurs besoins.

Pour exemples :

- 5 ménages ne disposent pas d'une demande d'hébergement au SIAO
- une famille n'a demandé le Revenu de Solidarité Active que 6 mois après l'obtention du statut
- un réfugié, ayant un handicap de plus de 80 % reconnu par la Maison Départementale des Personnes Handicapées, n'avait pas été signalé au SIAO par l'Assistante Sociale de secteur qui l'accompagnait, alors même que l'hébergement hôtelier était particulièrement inadapté
- une famille, à l'hôtel depuis septembre 2013 et statutaire depuis mai 2015, ne disposait pas en décembre 2016 de demande SIAO ou de demande de logement social

Analyse de l'insertion locative : un accompagnement qui ne permet pas de répondre aux besoins

Pour chaque ménage rencontré, l'existence et la cohérence des demandes de logement social et de l'ACD ont été vérifiées avec l'aide de la gestionnaire du contingent préfectoral de la Direction Départementale Délégué du Bas-Rhin.

Les résultats de l'évaluation sont négatifs. Sur les 20 situations analysées (3 situations ont été analysées alors que les familles n'avaient pas pu être rencontrées en entretien) :

- 1 seule famille dispose d'une demande de logement social complète et d'un ACD validé. C'est donc le seul ménage qui dispose, à la date de l'étude, d'un dossier permettant un accès locatif
- 6 familles n'ont pas de demande de logement social
- 14 familles ont une demande de logement social active, mais 7 demandes sont incomplètes, incohérentes ou pas à jour. Sur ces 7 situations, une demande ACD a été instruite, mais la validation a été ajournée à cause de l'incohérence de la demande de logement social

1.6 Entretiens avec les professionnels

Afin de compléter l'analyse, six professionnels ont été rencontrés en entretien individuel :

1. l'inspectrice du service hébergement logement de la Direction Départementale Déléguée Direction Régionale Départementale Jeunesse Sport et Cohésion Sociale Grand Est
2. le Directeur territorial de l'OFII
3. la responsable du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de la ville de Strasbourg
4. la Directrice du SIAO67
5. la Coordinatrice Asile du SIAO 67
6. la responsable d'insertion sociale pour les structures ADOMA du Bas-Rhin

Les entretiens ont été réalisés à partir de questions ouvertes. Des comptes rendus ont été rédigés et validés par les personnes rencontrées⁴³.

Les diagnostics des professionnels recourent le recueil auprès des réfugiés :

- ils présentent l'insertion locative comme prioritaire
- ils préconisent une meilleure évaluation des besoins des ménages afin de mieux coordonner les parcours en apportant la meilleure réponse à chacun.
- le SIAO préconise de passer d'une logique de dispositifs à une logique de besoins⁴⁴.

S'agissant des réfugiés hébergés à l'hôtel, la responsable du CCAS suggère une meilleure coordination entre la Plateforme d'Accueil des Demandeurs d'Asile qui suit les réfugiés pendant la demande d'asile et son service qui réalise l'accompagnement des personnes après l'obtention du statut.

Un autre axe d'amélioration énoncé est la création d'un lieu d'échange et d'information pour les partenaires.

Enfin, les professionnels pensent que des innovations pourraient être développées à partir d'une analyse des besoins. L'absence d'un lieu ressource pour soutenir les réfugiés dans la procédure de réunification familiale a également été exposée à plusieurs reprises.

⁴³ Une synthèse est présentée en annexe n°3.

⁴⁴ Certaines demandes de prise en charge semblent en effet plus motivées par le fait que les établissements pour demandeurs d'asile doivent trouver une solution de sortie pour les réfugiés dans un délai contraint que par les besoins des personnes.

1.7 Enquête auprès des professionnels de l'action sociale territoriale

Afin de compléter l'analyse, une enquête en ligne a été réalisée auprès des référents du public : les assistants de service social de l'action sociale territoriale⁴⁵.

Cette enquête en ligne, réalisée fin 2017, montre que :

- 94% des professionnels jugent l'accompagnement des réfugiés complexe
- 97% souhaiteraient pouvoir orienter les réfugiés vers un partenaire pour certaines questions complexes comme la réunification familiale
- 94% ont des besoins en formation pour réaliser les accompagnements notamment sur l'ouverture des droits, les différents statuts, les titres de séjour et la géopolitique
- 84% sont intéressés par la mise en place de permanence téléphonique ou de messagerie spécialisée pour les soutenir dans les accompagnements.

1.8 Des besoins qui restent à couvrir à l'engagement d'une démarche d'intégration optimale

A partir du recueil réalisé et présenté dans les chapitres précédents, nous pouvons dégager plusieurs besoins des réfugiés auxquels peu ou pas de réponses sont proposées, ce qui ne permet pas un parcours d'intégration optimal.

Pour les réfugiés hébergés à l'hôtel :

- l'insertion locative ou l'accès à l'hébergement ne sont pas toujours mis en œuvre
- l'accès aux droits (financiers, réunification familiale, santé) n'est pas toujours effectif dans des délais raisonnables
- le suivi des personnes hébergées à l'hôtel est réalisé par les assistants de services social de secteur. Ces professionnels jugent les accompagnements des réfugiés complexes et sollicitent un soutien. Ils souhaiteraient bénéficier de formation pour améliorer leurs suivis.

Bien que relevant du « droit commun », les réfugiés présentent des caractéristiques particulières et spécifiques : apprentissage du français, compréhension des codes sociaux et culturels, accès à un emploi souvent sous qualifié par rapport à la situation professionnelle passée, réunification familiale, etc. Si des réponses sont proposées : cours de français via le Contrat d'Intégration, accompagnement professionnel par Pôle

⁴⁵ L'enquête est présentée en annexe n°4

Emploi, rendez-vous des droits à la CAF, ces réponses restent partielles et ne permettent pas une inclusion complète.

La saturation du parc locatif freine l'accès locatif. Certaines personnes et/ou familles se retrouvent dans des situations matérielles précaires fragilisant le parcours d'intégration.

Enfin, nous constatons la multiplicité des programmes d'intégration et des intervenants (OFII, Préfecture, OFPRA, CPAM, CAF, Pôle Emploi, polyvalence de secteur, Associations d'hébergement, acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique, etc.). La multiplication des intervenants peut entraîner des ruptures de parcours des bénéficiaires. Un stagiaire énarque au sein du CADA de l'Association Foyer Notre Dame écrivait ainsi dans un rapport d'étonnement de 2016 : « au travail social d'aujourd'hui, l'usager doit être beaucoup acteur et peut être, de ce fait, désorienté ».

1.9 Synthèse de la partie des politiques publiques aux besoins des réfugiés

L'analyse des politiques publiques et des données chiffrées ont montré l'importance médiatique, politique et sociale des questions liées à l'accueil des demandeurs d'asile et l'intégration des réfugiés.

Dans un contexte d'augmentation des flux de migrants et de réfugiés, les pouvoirs publics répondent aux besoins en augmentant le nombre de places d'hébergement et en modifiant le cadre législatif visant une meilleure fluidité des dispositifs. Néanmoins, ces réponses ne permettent pas de proposer une réponse satisfaisante aux besoins du public. L'étude sur les parcours d'intégration et l'enquête menée auprès des acteurs ainsi que les réfugiés ont montré les besoins non couverts du public sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg.

Les réfugiés sont placés sous la protection de l'Etat français et voués à rester sur le territoire national. Le constat dressé pose question, d'une part pour les réfugiés eux-mêmes dans l'accès aux droits et leur épanouissement, et d'autre part pour la réussite de la politique d'intégration ayant comme enjeu la cohésion sociale.

Sur l'Eurométropole strasbourgeoise, l'Association Foyer Notre Dame est un acteur majeur et historique des politiques de l'asile. Elle dispose des ressources pour proposer aux pouvoirs publics un projet visant à répondre aux besoins mis en lumière.

C'est donc en deuxième partie que je vais présenter l'Association, ses forces et ses faiblesses dont il faudra tenir compte pour la mise en œuvre du projet.

2 L'Association Foyer Notre Dame, porteur du projet : enjeux organisationnels et managériaux.

2.1 L'Association Foyer Notre Dame : ressources pour porter le projet

Sur le territoire du département du Bas-Rhin, parmi 8 opérateurs associatifs, l'Association Foyer Notre Dame (AFND) gère 43% des places d'hébergement dédiées aux demandeurs d'asile. Elle est aussi l'unique opérateur à gérer la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA) et un CPH qui a une mission de coordination des actions d'intégration au bénéfice des réfugiés.

A travers ces établissements, l'Association dispose de forces pour porter un projet visant à répondre aux besoins des réfugiés non couverts et présentés précédemment.

Dans cette deuxième partie, j'expose le contexte interne à l'Association, ses atouts et ses faiblesses dont il faudra tenir compte pour le développement du nouveau projet, objet de la troisième partie de ce mémoire.

2.1.1 Historique

« L'Association Foyer Notre Dame a été fondée en 1903 par l'Archiprêtre KIEFFER et Monseigneur MULLER SIMONIS. Ils créent avec les filles de Saint François de Sales une société par actions pour acheter un hôtel particulier afin d'héberger des jeunes travailleuses au centre de Strasbourg.

1923, la société par action est remplacée par une association de droit local.

1945, l'activité est étendue à l'accueil d'étudiantes et de pupilles de la DDASS.

1977 l'association étend son activité à l'accueil de réfugiés. »⁴⁶

Depuis cette date, l'Association s'est fortement développée, elle compte aujourd'hui deux Pôles : Jeunesse et Asile Réfugiés.

Le **Pôle Jeunesse** compte 6 établissements :

- le Foyer Notre Dame, Foyer de Jeunes Travailleuses
- la Résidence Antoine de Saint-Exupéry, Foyer de Jeunes Travailleurs
- la Résidence Tomi UNGERER, Foyer de Jeunes Travailleurs
- le Centre Rosa PARKS, Centre pour jeunes majeurs
- le Service d'Accompagnement de Mineurs Isolés Etrangers (SAMI)

⁴⁶ ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Projet d'établissement du Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile, page 3, septembre 2014

- le Réseau d'Accueil Solidaire pour l'accueil des mineurs non accompagnés de moins de 16 ans

2.1.2 Le Pôle Asile Réfugié

« L'action de l'Association pour les publics sollicitant l'asile remonte à l'arrivée des populations d'Asie du Sud - Est en France dans les années soixante-dix. Ainsi en 1977, l'association Foyer Notre Dame réalise ses premières actions en faveur des boat-people.

Suite à la chute du mur de Berlin et dans la crainte d'un afflux massif de migrants d'Europe de l'Est, le Dispositif National d'Accueil est réorganisé par la circulaire du 19 décembre 1991. Il différencie les demandeurs d'asile en attente de décision et accueillis dans des établissements nouveaux et spécifiques : les Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (CADA) et les réfugiés qui ont vocation à s'installer en France accueillis dans les CPH. (...) Ces modifications impulsent des réorganisations structurelles au sein de l'Association qui accueillait jusqu'alors collectivement des demandeurs d'asile et des réfugiés (...). En 1992, le CIR emménage dans le quartier de Strasbourg HautePierre. Les réfugiés sont logés dans des appartements individuels.

Le CADA connaît plusieurs extensions et réorganisations : en 1999, un nouveau CADA en éclaté pour 70 personnes s'ouvre ; en 2001 le CADA Dumas ouvre (...) avec 115 places et le CADA collectif (...) est fermé.

En 2011 : réorganisation du fonctionnement du CADA en deux sites géographiques et mise en place d'une Cellule d'Aide Aux Dossiers composée de juristes intervenant en transversalité sur les deux sites.

Une nouvelle extension du CADA est obtenue en 2013 le ramenant à 315 places dédiées aux demandeurs d'asile. »⁴⁷

L'extension du CADA s'est poursuivie en 2015 et 2016 suite à des appels à projets. Le nombre de places est aujourd'hui de 500 et les bureaux ont été rassemblés sur un même site géographique.

Le Centre d'Insertion pour Réfugiés (CIR) a aujourd'hui 200 places permettant l'accueil des réfugiés.

⁴⁷ ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Projet d'établissement du Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile, page 4, septembre 2014

En plus de ces 2 établissements, le Pôle asile réfugiés compte 3 autres établissements :

- la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA) qui assure le premier accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile jusqu'à leur hébergement en établissement.
- l'Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile (HUDA) pour un total de 100 places.
- l'Action pour personnes régularisées qui met en œuvre l'insertion locative et professionnelle de personnes bénéficiaires d'une régularisation préfectorale, 100 places.

2.1.3 Projet associatif qui devrait être mis à jour

L'AFND dispose d'un projet associatif. Celui-ci présente :

- l'historique
- les valeurs promues : l'accueil, le respect et la solidarité
- les champs d'actions : l'accompagnement, l'hébergement et l'accueil

Datant de 2010 et au regard du renouvellement d'une partie des administrateurs depuis cette date, ce dernier pourrait être mis à jour. Il ne fait par ailleurs pas mention des orientations politiques récentes du Conseil d'Administration.

2.1.4 Une association en essor

Fin 2017, le pôle jeunesse est composé de 6 services et/ou établissements, et de 5 pour le pôle asile réfugiés.

En 2016, ce sont environ 1 000 personnes qui sont chaque jour hébergées par l'Association dans 235 logements. Sur l'année, le pôle jeunesse a hébergé 523 personnes différentes et le pôle asile réfugiés 1 806.

Le budget annuel de l'année 2016 était de 9 600 000 €. De 2012 à 2016, les effectifs et le budget ont augmenté de 29%, la masse salariale passant de 3 069 980€ en 2012 à 3 972 141 €. Au 31/12/2016, on compte 101 salariés représentant 97,55 équivalent temps plein.

Enfin, l'Association Foyer Notre Dame est force de propositions pour développer des réponses aux besoins des personnes. Elle répond régulièrement à des appels à projets en lien avec ses objectifs de développement. En 2017 :

- le Réseau d'Accueil Solidaire qui accueille des mineurs non accompagnés de moins de 16 ans a été créé.
- un nouveau Foyer Jeune Travailleur (FJT) a ouvert ses portes
- deux projets de FJT sont en cours de mise en œuvre.

2.1.5 L'expertise de l'Association dans les politiques de l'asile et des réfugiés

Le Pôle Asile Réfugiés de l'Association Foyer Notre Dame compte à ce jour 5 services / établissements :

- la Plateforme d'Accueil pour Demandeurs d'Asile (PADA 67) qui assure le premier accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile jusqu'à leur prise en charge dans un hébergement d'urgence ou un CADA. Cet établissement est financé par l'Etat via l'OFII et les Fonds européens pour un montant 547 000 € en 2017
- l'Hébergement d'Urgence pour Demandeurs d'Asile pour un total de 100 places, financé par l'Etat via la Direction Départementale de la Cohésion Sociale pour un montant annuel de 637 000€ en 2016
- le Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile qui accueille et accompagne les demandeurs d'asile pendant la procédure. Le CADA dispose de 500 places et est financé par l'Etat via la Préfecture pour un budget annuel en 2017 de 3 605 000 €
- le Centre d'Insertion pour Réfugiés (CIR) est chargé de l'insertion par le logement et l'emploi des personnes reconnues réfugiées, 100 places, budget annuel de 962 000 € de l'Etat via la Direction Départementale de la Cohésion Sociale
- l'Action pour Personnes régularisées met en œuvre l'insertion locative et professionnelle de personnes bénéficiaires d'une régularisation préfectorale, 100 places pour un budget annuel de 450 000€ de l'Etat via la Direction Départementale de la Cohésion Sociale

Avec tous ces établissements, ce sont l'ensemble des étapes de l'arrivée du demandeur d'asile à son intégration qui sont couvertes par l'Association. Dotée d'un nombre de places important (le CADA et le CIR sont les plus grands centres de France de leur catégorie sur un même site), l'Association est le plus grand opérateur local dans la demande d'asile.

D'après le Schéma Régional de la demande d'asile Région Grand Est publié fin 2016⁴⁸, parmi les 8 opérateurs asile locaux, l'AFND gère 34% du total des places locales CADA.

⁴⁸ PREFET DE LA REGION GRAND EST, Schéma Régional de la demande d'asile Région Grand Est, [en ligne], du 30 décembre 2016, [visité le 3.1.2017], disponible sur internet : http://www.prefectures-regions.gouv.fr/grand-est/content/download/29127/199582/file/recueil_special_20161230.pdf

Répartition des places CADA par opérateur sur le département

opérateur	% des places par opérateur / totalité
1	17%
2	9%
3	10%
4	7%
Association Foyer Notre Dame	34%
6	7%
7	7%
8	8%

Sa place est également stratégique de par la gestion de la PADA qui assure le premier accueil et l'accompagnement de tous les demandeurs d'asile nouvellement arrivés sur le territoire en lien étroit avec l'OFII et la Préfecture. Par ailleurs, le CIR dispose depuis août 2016 d'une mission de coordination des actions d'intégration des réfugiés sur le département. En accord avec les autorités locales, des projets d'accompagnement hors les murs et d'accompagnement vers et dans le logement ont été développés courant 2017 afin d'accompagner des réfugiés non hébergés par l'Association.

L'expertise sur le secteur de l'asile

Acteur historique depuis les années 70 et parmi les premières associations à avoir développé en France des centres d'accueil pour les boat people, l'AFND a développé une expertise et un savoir-faire.

Il y a 6 ans, l'accompagnement social et l'accompagnement juridique des demandeurs d'asile ont été séparés au CADA. Un service juridique avec des salariés diplômés en droit a été créé. Au fil des années, ce service a développé un niveau d'expertise élevé en droit d'asile et en géopolitique. Les juristes de l'AFND interviennent ainsi régulièrement en interne et auprès des partenaires pour expliquer la procédure de demande d'asile, répondre à des questions juridiques et apporter des informations géopolitiques.

En 2015, l'accompagnement juridique mis en œuvre par ce service permet d'obtenir dans près de 60% des cas le statut de réfugié⁴⁹, contre 38%⁵⁰ au niveau national.

⁴⁹ ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Rapport d'activité 2016, [en ligne], [visité le 17.07.2017], disponible sur internet : <http://www.foyernotredame.org>

⁵⁰ OFFICE FRANÇAIS DES REFUGIES ET APATRIDES, Rapport d'activité 2015, [en ligne], [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : https://ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_dactivite_ofpra_2015_hd.pdf

Une prise en charge adaptée au public

La prise en charge des réfugiés et des demandeurs d'asile implique un accompagnement adapté. Les compétences nécessaires sont développées auprès des salariés à travers plusieurs outils : documentation interne, plan de formation, groupe d'analyse des pratiques.

Les spécificités de la prise en charge sont notamment liées aux éventuels traumatismes liés au parcours d'exil et/ou aux violences subies dans les pays d'origine ainsi qu'aux différences sociales et culturelles des personnes accueillies. Des gestes comme serrer la main peuvent ne pas avoir le même sens en fonction du pays d'origine. Des formations spécifiques sont régulièrement proposées aux salariés pour appréhender ces particularités.

Le plan de formation 2018 prévoit par exemple les formations :

- l'identification des besoins spécifiques des demandeurs d'asile victimes de traite et leur prise en charge
- interculturalité ethnopsychologie
- géopolitique sur la Guinée Conakry.

Pour répondre aux besoins spécifiques liés aux traumatismes, des partenariats sont également mobilisés avec des services sanitaires et notamment des psychiatres ou des psychologues. Une attention est portée à la dimension interculturelle et ethnologique.

La maîtrise de la procédure de demande d'asile est également un préalable à l'accompagnement du public. Des documents ont été élaborés en interne afin d'expliquer la procédure aux nouveaux collaborateurs. Une formation interne développée par le service juridique de l'Association est également régulièrement proposée.

Face à la production réglementaire et législative importante dans les politiques de l'asile, les juristes réalisent également une veille juridique et interviennent régulièrement en tant que supports et ressources, notamment auprès :

- des travailleurs sociaux par rapport aux situations administratives des personnes accueillies
- des cadres qui peuvent demander des explications ou des synthèses des textes de lois

Des partenariats sont également constitués avec des avocats pour défendre les personnes dans la procédure de demande d'asile. Nous travaillons avec certains médecins qui établissent les certificats médicaux établissant les preuves des éventuels

sérvices subis⁵¹. Nous avons enfin des contacts réguliers avec les correspondants locaux du Haut-Commissariat aux Réfugiés ou avec des membres de la Commission européenne des Droits de l'Homme.

Une autre spécificité de la prise en charge du public est la non-maitrise du français pour la majorité des personnes accueillies.

De nombreux entretiens sont réalisés avec des interprètes (soit directement salariés de l'Association, soit des prestataires externes). Mener un entretien avec un interprète demande au professionnel une certaine rigueur tant sur la forme (laisser du temps pour la traduction, prendre en compte la présence d'un tiers) que sur le fond (bien préparer le contenu, il n'est en effet pas souhaitable d'oublier un point à traiter au risque de devoir attendre plusieurs jours voire semaines pour disposer d'un nouveau rendez-vous avec un interprète). Nous veillons également à travailler avec des interprètes les plus neutres possibles.

Enfin, les documents réglementaires (en particulier ceux de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale) sont traduits dans les langues d'origine des personnes accueillies.

2.1.6 Légitimité de l'Association Foyer Notre Dame pour proposer un projet visant à répondre aux besoins non-couverts des réfugiés

Opérateur reconnu auprès des partenaires financiers et institutionnels de par son expertise et son savoir-faire, l'Association Foyer Notre Dame a aujourd'hui toute légitimité pour proposer une réponse aux besoins non couverts des réfugiés. Elle dispose sur ce secteur d'intervention d'une légitimité légale donnée par la circulaire du 2 août 2016 relative aux missions et au fonctionnement des centres provisoires d'hébergement qui donne au Centre d'Insertion pour Réfugiés de l'Association une mission de coordination départementale des actions d'intégration des réfugiés.

Par ailleurs, les besoins non couverts ont été partagés avec les autorités tutelles (Préfecture, Cohésion sociale, Eurométropole de de Strasbourg, Département et OFII) qui souhaitent que l'Association propose un projet pour répondre aux constats mis en lumière.

⁵¹ Ces certificats médicaux servent à prouver les motifs de la demande d'asile et augmentent les chances d'obtenir le statut de réfugié.

2.1.7 Une démarche stratégique associative sur les cinq années à venir

Avec une croissance importante sur les 5 dernières années, l'Association a souhaité anticiper sur les évolutions à venir en définissant des axes stratégiques de développement. Basés sur une démarche prospective et un diagnostic de l'existant, ces axes visent à développer et renforcer les compétences internes et l'implantation territoriale.

Sous l'impulsion de la direction générale et du Conseil d'Administration (CA), cette volonté s'est concrétisée en 2017 par la création d'un plan stratégique.

Ce dernier couvre la période 2018 – 2023. Travaillé avec l'ensemble du personnel sous un mode participatif, il décline des objectifs stratégiques, opérationnels et actions sur les 5 années à venir. Il vise selon la volonté du CA à :

- renforcer la place de l'Association dans la Cité
- renforcer la place de la Cité dans l'Association
- renforcer la place des personnes accueillies au sein de l'Association
- renforcer la place de l'Association dans le réseau partenarial

Dans un contexte concurrentiel et soumis à des finances publiques contraintes, ce plan a pour objectif de consolider l'implantation de l'Association localement en développant notamment son ouverture à l'interne et en renforçant sa communication externe. Tout en délimitant le périmètre de son intervention tant au niveau des publics accueillis, que d'un point de vue géographique et de sa taille, le plan vise également à développer de nouvelles modalités de financement et de nouveaux projets.

Finalisé fin 2017, le plan décline les objectifs stratégiques en 8 ambitions :

1. faire de l'association un pôle ressource
2. favoriser l'intégration en France des personnes accueillies
3. développer l'engagement de l'AFND dans la défense des droits des enfants
4. développer le bénévolat, accueillir et accompagner les bénévoles
5. développer la communication de l'association
6. association 3.0
7. diversifier les sources de financement pour gagner en indépendance
8. préserver et moderniser le patrimoine de l'Association Foyer Notre Dame

Chaque ambition est déclinée en actions⁵². Une projection sur les 5 années a été réalisée. Présentée en réunion générale à l'ensemble des salariés de l'association fin 2017, chacun a été invité à s'inscrire pour travailler sur 3 actions. Des pilotes et co-pilotes ont été nommés au sein de l'équipe d'encadrement pour chaque ambition. Chaque pilote dispose d'une assez grande autonomie pour mener son travail, un mode participatif impliquant les salariés est souhaité. La création et l'innovation sont recherchées. Des comptes-rendus sont régulièrement transmis et l'ensemble des pilotes se réunit régulièrement sous l'égide de la direction générale afin d'assurer la cohérence globale du plan.

Je suis pilote de l'ambition n°2 sur l'intégration des personnes accueillies dont une des actions est de développer une réponse aux besoins non couverts des réfugiés présentés dans la première partie de ce mémoire.

2.2 Organisation de l'Association Foyer Notre Dame

2.2.1 Organigramme

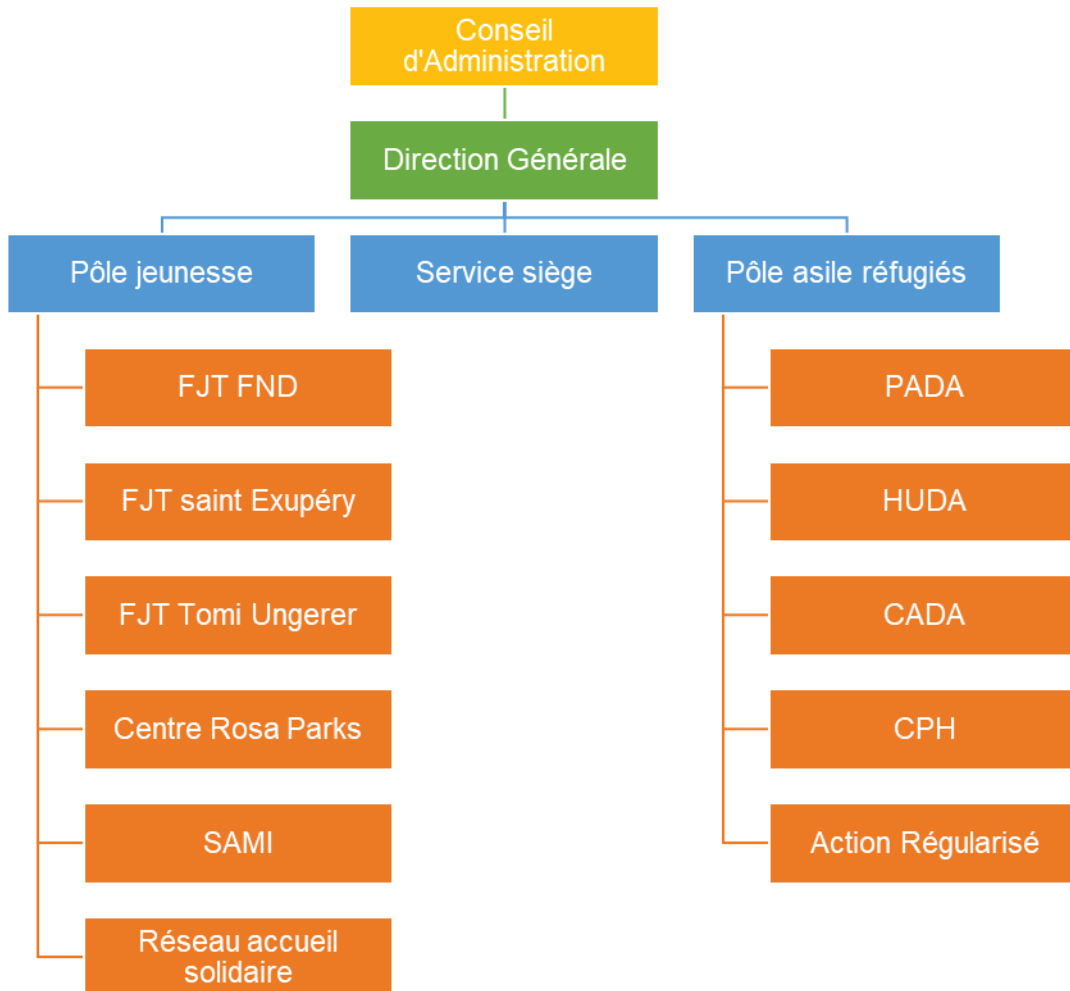
Les 11 établissements et services des 2 pôles sont sous l'autorité de la Direction Générale (DG). L'ensemble des structures est implanté dans l'Eurométropole de Strasbourg.

L'organigramme montre plusieurs niveaux :

- le Conseil d'Administration qui fixe les orientations politiques (11 rencontres en 2016)
- une Direction Générale (DG)
- le Pôle Jeunesse : une directrice
- le Pôle Asile Réfugiés : une directrice et un directeur adjoint
- le siège intervient en tant que fonction support pour tous les établissements. Il gère les finances et les ressources humaines avec des comptables, agent administratif, une assistante des ressources humaines, un secrétariat et une Directrice Administrative et Financière (DAF)
- chaque établissement est doté d'une équipe encadrée par un chef de service. En fonction des moyens alloués et des objectifs stratégiques, plusieurs établissements peuvent avoir un même chef de service comme pour les 3 Foyers

⁵² Le livret de présentation du plan est en annexe n°7

Jeunes Travailleurs, à contrario, le CADA de 500 places dispose 3 chefs de service



- les équipes sont constituées en fonction des missions des établissements :
 - de travailleurs sociaux majoritairement diplômés
 - de services administratifs de type secrétariat
 - d'agents de maintenance
 - de juristes
 - d'animateurs en charge des actions collectives
 - de formatrices en Français Langue Etrangère
 - de chargés de mission logement ou emploi
- les établissements ou services se rencontrent en réunion encadrée et animée par le chef de service une fois par semaine
- l'équipe de direction se réunit hebdomadairement (directrices, DG, DAF et directeur adjoint)
- l'ensemble de l'encadrement (chefs de service et direction de toute l'association) se réunit environ 2 fois par mois

- l'encadrement de chaque Pôle (chefs de service et direction du pôle) se réunit environ 2 fois par mois.

2.2.2 Une organisation non stabilisée

D'après les travaux de Mintzberg⁵³ sur la classification des différents types d'organisation, l'AFND est une organisation de type bureaucratie professionnelle. Elle est caractérisée par l'autonomie laissée aux salariés et un contrôle hiérarchique faible.

A l'association, c'est chaque service / établissement, équipe et salarié qui jouit d'une relative autonomie. D'une structure assez rigide, cette forme n'est pas très favorable à l'innovation. Les fonctions ressource support (gestion des ressources humaines, gestion financières) sont fortes, elles sont portées à l'Association Foyer Notre Dame par le service siège.

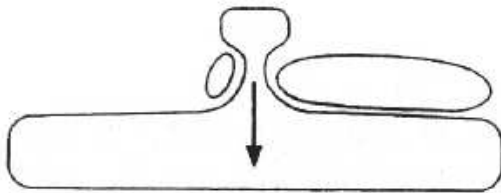
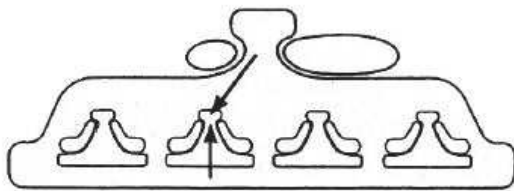


Schéma de l'organisation bureaucratique professionnelle : grande autonomie laissée aux salariés, sommet stratégique se contentant de donner les lignes directrices, fonction « support » forte.

Je constate néanmoins une évolution du modèle bureaucratique vers celui de la forme en divisions (tels que l'avait qualifié Mintzberg).



Organisation en divisions : superposition de structures (répondant à des marchés différents), rendant compte au sommet stratégique ; forme adaptée aux grandes entreprises.

Cette organisation superpose une structure sur d'autres. Elle se compose d'un sommet stratégique (la direction générale et le Conseil d'Administration) qui surveille le centre opérationnel composé des pôles asile réfugiés et jeunesse. Ces pôles sont eux-mêmes divisés avec un sommet stratégique (les directions) et le centre opérationnel (les établissements, eux même pilotés les chefs de service). L'ensemble de l'organisation est

⁵³ MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, collection Références, 440 p.

soutenu par le service siège qui assure les missions de gestion comptable, gestion des ressources humaines, communication externe et interne (technostructure).

Cette forme se développe afin de répondre à la croissance de l'AFND, elle est marquée par un renforcement des délégations et pouvoirs des cadres intermédiaires responsables des différentes unités. Ainsi en 2016, le poste de Direction du pôle jeunesse a été créé, et en 2017, ceux de Directeur adjoint et de 2 Chefs de service. Le conventionnement du siège, comme service à part entière, date d'il y a environ 6 ans.

Actuellement, le modèle de l'AFND n'est plus vraiment de type bureaucratique mais pas pleinement en divisions, cette structure pourrait être qualifiée comme « un modèle hybride non stabilisé ».

J'observe que pour s'adapter à la croissance de son activité, les processus sont régulièrement revus. Ces mouvements créent une incertitude notamment pour les cadres qui n'ont pas le temps d'intérioriser les évolutions. Pour exemple, la gestion des emplois du temps et le suivi des horaires a beaucoup évolué ces dernières années (modification des outils pour répondre aux besoins des établissements ouverts sur des amplitudes particulières, passage d'un système en jours ouvrables à jours ouvrés, gestion des Réduction du Temps de Travail, suivi des temps partiels). Les règles de récupération ou d'acquisition d'heures supplémentaires ne sont pas appliquées à l'identique partout ce qui peut créer un sentiment d'iniquité. Jusqu'à récemment chaque salarié disposait d'une grande autonomie dans la gestion de son emploi du temps dans une certaine proximité avec son supérieur hiérarchique direct.

Afin de répondre à un besoin d'uniformisation, d'équité et de respect du cadre réglementaire, l'organisation a modifié les processus et développé un cadre plus rigide et contrôlant, au risque que certains y voient une forme de perte d'acquis. Ce point a fait l'objet d'une négociation avec les Instances Représentatives du Personnel⁵⁴.

Ce modèle hybride peut créer une certaine instabilité organisationnelle dont je dois tenir compte en tant que directeur notamment dans l'approche managériale que je mets en œuvre.

⁵⁴ A ce jour, l'Association dispose d'un Comité d'Entreprise, de Délégués Syndicaux et d'un Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail, le Conseil Economique et Social sera mis en place au 1 janvier 2019.

2.2.3 Un management défini mais des décalages constatés : vers le management situationnel et la construction du sens

En tant que directeur, il me semble important de pouvoir répondre à la dynamique organisationnelle soulevée ci-dessus :

- les équipes ont des difficultés à s'adapter à des changements fréquents
- la structure hybride de l'AFND, si elle est un atout, est aussi une difficulté en termes de positionnement, d'identité et de zone d'autonomie.

Aussi, dans le cadre de mes recherches, c'est autour du management situationnel qu'une réponse (ou du moins qu'une amélioration) peut être apportée.

Le management situationnel est un concept développé par Paul HERSEY et Kenneth BLANCHARD⁵⁵. Ces chercheurs en sciences de gestion expliquent qu'il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » style de management. L'important étant d'adapter sa position en fonction de la situation. La question de l'adaptation et de l'autonomisation sont centrales pour moi si l'on veut réduire les effets délétères sur un collectif humain des changements organisationnels, de l'incertitude contextuelle et des ambiguïtés structurelles.

Il m'appartient donc d'observer et d'adapter ma posture managériale au contexte : directif en situation de doute ou de crise, plus participatif ou informatif dans les autres situations.

Concrètement, lors des phases d'accueil des nouveaux collaborateurs, je propose un management directif pour orienter le salarié dans la réalisation de ses missions. Ce premier positionnement peut évoluer vers un management informatif visant à expliquer les éléments nécessaires à la compréhension du poste. Une fois cette phase réalisée, la posture peut évoluer vers un management participatif et/ou délégitif.

En complément de l'approche situationnelle, j'estime nécessaire de travailler autour de la construction du sens en équipe. Je fais ici appel aux travaux de Karl WEICK sur le sensemaking⁵⁶.

J'entends le concept de sens comme la capacité des acteurs à créer une analyse de leur action après avoir réalisé l'action. Cette analyse est souvent créée en continu et ne fait pas suffisamment l'objet d'échanges réguliers. Je me positionne donc comme un cadre

⁵⁵ FUCHS J., Innovation managériale : le modèle de HERSEY-BLANCHARD encore pertinent ? [en ligne], [visité le 13.09.2018], disponible sur internet : <http://www.jfinsights.com/innovation-manageriale-modele-de-hersey-blanchard-pertinent/>

⁵⁶ ALLARD POESI F., La construction du sens, l'organisation et les apports du manager : les apports de Karl WEICK, [en ligne], [visité le 17.08.2018], disponible sur internet : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01576970/file/Allard-Poesi%20-%20sensemaking%200114b.pdf>

attentif aux contenus de sens créés par les membres de l'équipe. Si ces contenus m'apparaissent renvoyés de manière forte et régulière à la question de l'équivoque, de la variation ou de la dissonance, je pense utile un échange pour vérifier si nous ne passons pas de la construction du sens à la destruction du sens (Karl WEICK parle ici « d'effondrement du sens »).

Je propose quand cela me semble nécessaire de réfléchir sur le sens des actions réalisées. Je peux par exemple proposer de recourir à la méthode des « cinq pourquoi » utilisée dans les systèmes de qualité. En posant la question « pourquoi telle action ? » et en répétant 4 fois la question du pourquoi de la réponse proposée, on peut remonter de l'action à son sens et fédérer une équipe. Cette approche permet également, tout en respectant le sens du projet commun, de développer l'innovation en laissant aux acteurs un espace de création et d'inventivité.

Ces échanges peuvent être structurés spatialement et temporellement (réunion, entretien), administrativement (affichage d'un document sur le sens du travail, document explicatif du contexte vécu...) ou informels (discussions durant une pause, lors d'un transport...). Ces temps échanges peuvent par ailleurs être cumulés en fonction de la situation.

Si la structure rencontre ses propres limites (une structure organisationnelle ne pouvant être parfaite et disposant d'un temps d'adaptation relativement long), si des dynamiques s'inscrivent comme résultantes d'un contexte et d'une structure (et donc étant par là même peu maitrisables), il y a à renforcer l'action managériale du cadre.

Ce renforcement se fonde pour moi sur le triptyque « autonomisation – adaptation – construction du sens ».

Cette posture m'est apparue au fil de mon expérience professionnelle comme la plus adaptée afin d'encadrer les équipes, de développer les compétences des salariés, d'optimiser les moyens, d'accompagner les changements, d'anticiper les conflits (et le cas échéant les traiter) et de répondre aux différentes situations (urgence ou pas).

2.3 Synthèse de la partie : L'Association Foyer Notre Dame : porteur du projet, enjeux organisationnels et managériaux

Dans cette deuxième partie, j'ai présenté les enjeux organisationnels et managériaux de l'Association Foyer Notre Dame dont il s'agit de tenir compte pour développer des nouveaux projets.

Fort de son ancrage local reconnu et d'une expertise dans les politiques de l'asile, l'Association Foyer Notre Dame a les ressources nécessaires pour développer un projet pour répondre aux besoins des réfugiés tout en s'inscrivant dans le cadre des politiques publiques.

Ce projet s'intitule « La Maison du Réfugié ».

C'est dans la troisième partie de ce mémoire que je vais explorer les conditions de sa mise en œuvre. Il m'importera de détailler sa structure, son contenu ainsi que ses dynamiques.

En tant que directeur, je serais également attentif à la cohérence de ce projet comme à son adaptation aux besoins des publics et aux compétences mobilisées par les équipes. Il s'agira donc de conduire une réflexion et de me positionner en tant que stratège et animateur de ce projet.

.

3 Proposition d'une nouvelle offre de service : la « Maison du Réfugié »

Afin de répondre aux besoins des réfugiés présentés en première partie du mémoire, je vais participer, en tant que directeur, à la création d'une nouvelle offre de service : une plateforme d'information, de coordination et de développement d'actions dénommée la Maison du Réfugié

Le projet « Maison du Réfugié » apporte du sens en tant qu'il permet de redonner une lisibilité à un parcours tout en limitant les risques de rupture de ces dits parcours. Ce sens amélioré est autant du côté des professionnels que du côté des usagers.

Il permet de réduire les effets de changements incessants, d'incertitude des contextes sociaux et de volatilité des dispositifs. Il donne un cadre à un ensemble d'éléments qui peuvent apparaître disparates.

Le projet vise à faciliter l'intégration en répondant aux besoins du public, tout en donnant un cadre d'exercice plus sécurisant et plus lisible aux professionnels.

3.1 Deux axes pour améliorer l'intégration des réfugiés

Avant de définir le contenu de ce projet, il m'importe de mettre en avant sa spécificité. Celle-ci repose dans le fait que ce projet apporte une réponse qui s'appuie sur les ressources locales afin de proposer une réponse visant tant les réfugiés que les professionnels œuvrant auprès du public.

L'intégration du réfugié est un parcours individualisé. Le nombre important de personnes concernées ne permet pas d'envisager de proposer directement des accompagnements individuels au sein du projet. La Maison du Réfugié s'appuie donc sur les ressources locales : internes à l'association, partenaires professionnels et citoyens bénévoles.

La Maison du Réfugié vise :

- à renforcer les compétences des professionnels œuvrant auprès du public (et en particulier l'action sociale territoriale). Par cette action, l'objectif est d'améliorer les parcours d'intégration des réfugiés accompagnés par ces professionnels
- à proposer des actions d'intégration innovantes complémentaires aux dispositifs existants, en mobilisant la société civile.

Bénéfices pour les réfugiés

La Maison du Réfugié vise à renforcer l'intégration en comblant les besoins non couverts. Pour ce faire, elle met en œuvre des projets innovants en mobilisant ses ressources internes et les partenariats. Elle développe des actions spécifiques en mobilisant des

bénévoles de la société civile. Le public cible est celui des réfugiés hébergés à l'hôtel ou chez des tiers, et ne bénéficiant pas d'un accompagnement spécialisé.

Bénéfices pour les partenaires

La Maison du Réfugié vise à devenir un lieu ressource et de formation au profit des partenaires. En améliorant la circulation des informations entre les partenaires et la coordination des dispositifs d'intégration locaux, elle ambitionne une meilleure collaboration et complémentarité.

A partir des éléments ci-dessus, je dégage deux objectifs stratégiques :

1. Améliorer les parcours d'intégration des réfugiés en soutenant les professionnels intervenant auprès des réfugiés
2. Améliorer les parcours d'intégration en développant des actions d'intégration innovantes

Cette troisième partie décline les objectifs opérationnels à partir de ces 2 objectifs stratégiques.

3.2 Améliorer les parcours d'intégration des réfugiés en soutenant les professionnels intervenant auprès des réfugiés

L'objectif stratégique ci-dessus est décliné en 4 objectifs opérationnels :

- coordonner les actions d'intégration par la mise en place d'un comité technique réfugié entre les partenaires.
- faciliter la coopération entre les partenaires.
- renforcer les parcours en développant une fonction support
- développer les compétences des professionnels en proposant une offre de formation

L'accompagnement et la prise en charge des réfugiés sont réalisés par de multiples partenaires sur de nombreux champs d'intervention. Sans partage des diagnostics et des besoins et sans connaissance réciproque des actions menées par chacun, l'action globale peut manquer de coordination. Certains besoins ne sont pas traités et nous constatons des ruptures de parcours.

Pour éviter cet écueil, la Maison du Réfugié vise à développer la coordination (c'est-à-dire faciliter la communication) entre les professionnels.

Les professionnels intervenant auprès du public sont confrontés à des problématiques spécifiques aux réfugiés, dit du « droit commun », ils ne disposent pas d'une connaissance suffisante des droits et devoirs du public et des dispositifs d'intégration

dédiés. Le cadre législatif et réglementaire évolue constamment, une veille permanente est nécessaire pour se tenir informé. Afin de répondre à cette problématique, la Maison du Réfugié vise à développer les compétences via la formation et à renforcer les parcours en proposant une fonction support.

3.3 Améliorer les parcours d'intégration en développant des actions d'intégration innovantes

Pour renforcer les parcours d'intégration, la Maison du Réfugié propose des actions innovantes, complémentaires aux dispositifs existants⁵⁷.

Les 5 axes d'intervention sont

1. l'apprentissage du français
2. l'intégration professionnelle
3. l'intégration citoyenne
4. l'accès au logement
5. l'accès aux droits

3.3.1 Apprentissage du français

L'objectif en termes d'apprentissage du français est de permettre aux réfugiés d'atteindre un niveau linguistique B1⁵⁸.

La maîtrise du français est la porte d'entrée de l'intégration du public.

Les réfugiés bénéficient d'un apprentissage obligatoire dans le cadre du Contrat d'Intégration Républicain (CIR). Cet apprentissage vise le niveau A2 selon la nomenclature du Français Langue Etrangère (FLE). Il permet d'échanger oralement sur des discussions simples, mais ne permet pas une intégration optimale.

Je souhaite que la Maison du Réfugié propose des cours de FLE via des bénévoles avec l'objectif d'atteindre le niveau B1 (niveau qui permet d'envisager la construction d'un parcours professionnel).

⁵⁷ Je fais ici particulièrement référence au Contrat d'Intégration Républicaine présenté en 1.2.6.

⁵⁸ La CERL (Cadre Européen commun de référence pour les langues) définit l'apprentissage linguistique en 4 niveaux A (utilisateur élémentaire) B (utilisateur indépendant) et C (utilisateur expérimenté). Ces 3 niveaux sont eux-mêmes subdivisés en 2 niveaux « 1 et 2 ». Le niveau B1 correspond à « indépendant niveau seuil »

3.3.2 Intégration professionnelle

L'objectif en termes d'intégration professionnelle est de faciliter le parcours par une première expérience professionnelle en France.

La validation du projet professionnel via l'expérimentation en entreprise est un moyen de traduire cet objectif en permettant au réfugié de :

- se confronter au monde du travail
- confronter une pratique et/ou une représentation d'un métier
- mesurer les écarts entre les compétences attendues et celles acquises

Cette étape est fondamentale dans l'intégration professionnelle, les réfugiés y accèdent néanmoins difficilement.

Je souhaite que la Maison du Réfugié développe un carnet d'adresses d'entreprises ouvertes à l'accueil des réfugiés en stage, afin de valider les projets professionnels. Un réseau est à construire et il demandera un travail de suivi régulier.

3.3.3 Intégration citoyenne

L'objectif en termes d'intégration citoyenne est de faciliter l'accès à la citoyenneté par la mise en relation entre les réfugiés et des français

Coupés de leur pays d'origine et accueillis dans un nouveau pays dont ils ne maîtrisent pas bien les codes, les réfugiés sont souvent isolés avec un risque de repli sur soi. Rompre l'isolement en créant du lien avec des français permet de traduire l'objectif ci-dessus. Cette rencontre est la possibilité d'entrer dans une démarche citoyenne.

Pour les nationaux français, c'est la possibilité de rencontrer les réfugiés et de lutter contre des représentations, sources de rejet.

La Maison du Réfugié pourrait développer une plateforme numérique de rencontres citoyennes⁵⁹.

Celle-ci comprendrait :

- une partie « réfugié », traduite dans les principales langues d'origine
- une partie « citoyen ».

Chacun renseigne des éléments sur son identité, ses disponibilités, langues parlées, envies etc.

⁵⁹ Un dispositif similaire existe en Allemagne dans plusieurs villes : <https://www.start-with-a-friend.de/refugees/>

A partir du recueil des informations, la Maison du Réfugié se charge de faciliter la rencontre entre les personnes.

3.3.4 Accès au logement

L'objectif en termes d'accès au logement est de favoriser l'accès à un hébergement et d'autonomiser les réfugiés dans leur recherche de logement

L'accès au logement des réfugiés reste contraint à un marché locatif saturé notamment dans le logement social⁶⁰.

L'accès à un hébergement est aussi contraint par la saturation des dispositifs.

Pour ce faire, la Maison du Réfugié proposerait une offre d'hébergement chez des tiers bénévoles sur le modèle CALM⁶¹ (Comme A la Maison) déjà développé sur d'autres territoires.

Par rapport à l'objectif d'autonomiser le public, les réfugiés maîtrisent mal les démarches liées à l'accès au logement. La mise en place d'actions collectives sur la recherche de logement (demande en ligne, délais, documents annexes, cautionnaire, action logement) et l'accès à un hébergement (demande SIAO, logement accompagné, intermédiation locative) est ainsi un moyen de développer des apprentissages en termes d'insertion locative (trouver un logement et s'y maintenir).

3.3.5 Accès aux droits

L'objectif en termes d'accès aux droits est de favoriser l'intégration en développant la connaissance des droits et de leur mise en œuvre.

De nombreux réfugiés ont une méconnaissance de leurs droits ou des démarches à réaliser pour y accéder.

Je souhaite proposer à ce public des actions d'information / formation⁶². Ces actions concernent de nombreux champs : droits financiers, fracture numérique, mode de garde, atelier « je trie mes documents administratifs », etc.

Ces actions seront réalisées sous la forme d'ateliers collectifs thématiques animés par les salariés de l'Association Foyer Notre Dame. Les invitations aux ateliers seront diffusées

⁶⁰ En 2015, l'Association Régionale de l'organisme HLM d'Alsace (AREAL) chiffre à 4,28 le rapport entre le nombre de demandes de logement social pour une attribution à Strasbourg. AREAL, la demande de logement social en Alsace, http://www.areal-habitat.org/public_files/file/la_demande_de_logement_social_en_alsace_en_2015.pdf

⁶¹ <http://calm.singa.fr/>

⁶² Ces actions dont déjà développées en interne à l'AFND pour les réfugiés hébergés dans les établissements

aux assistants de services sociaux de l'action sociale territoriale. En plus des informations transmises aux réfugiés et de l'appropriation de certains outils (informatique, sites internet), des temps d'échange pour le partage de compétences et l'entraide seront prévus. Le recours à des interprètes sera possible pour faciliter la communication. Un recueil des besoins auprès du public et des professionnels sera également régulièrement réalisé.

3.4 Mise en œuvre du projet : aspect dynamique, accompagnement du changement

Je suis responsable du projet. Je propose des points d'étapes réguliers à la direction générale de l'Association. Je peux être amené à faire le point auprès des administrateurs. Je rends compte de l'avancée dans le but d'obtenir la validation des orientations. En ce sens, j'ai déjà pu proposer un déploiement du projet Maison du Réfugié qui a été validé.

Le déploiement s'est basé sur :

- une communication visant l'adhésion et l'appropriation des acteurs
- une mobilisation des ressources internes
- une mobilisation des acteurs externes
- une recherche de coopération entre les protagonistes
- une montée en activité successive des actions « par escalier ».

3.4.1 Accompagner le changement dans l'évolution des pratiques professionnelles

La logique de plateforme suppose de passer :

- d'une logique de travail en établissement à une logique en mode projet
- d'une logique de mission définie et stable à celle de besoins de l'utilisateur dans une logique de parcours où chacun intervient comme « ressource ».

Ce changement culturel doit être accompagné.

Cet enjeu attire d'autant plus mon attention qu'il s'inscrit dans une association dont la forme est plutôt cloisonnée avec des acteurs travaillant de manière autonome.⁶³

La réussite du projet implique d'associer les acteurs.

⁶³ Voir. la partie 2.2.2 « une organisation non stabilisée » du présent mémoire

Les évolutions impliquent des changements qui peuvent inquiéter les personnes et donc provoquer des résistances à mettre en lien avec les besoins de sécurité et de stabilité des individus.⁶⁴

L'accompagnement managérial et la communication sont essentiels : impliquer les équipes, définir les enjeux, donner du sens et partager les opportunités, doivent permettre aux personnes de s'approprier le projet et d'en devenir des acteurs.

Je propose en ce sens un management par objectifs tel qu'il a été formalisé par Peter Drucker aux Etats Unis dans les années 50. C'est à partir du but final (améliorer l'intégration) qu'on définit les objectifs stratégiques, opérationnels puis le plan d'actions. La démarche vise à responsabiliser les acteurs en laissant de la créativité permettant motivation et innovation.

Il s'agit de :

- viser une efficacité en associant les acteurs sur des thématiques les concernant et donc les impliquant
- être participatif sans recourir à une consultation trop large qui serait chronophage et pourrait démobiliser
- partager le sens, rechercher l'adhésion et l'innovation.

A ce titre, je m'inspire des travaux de l'américain Simon SINEK sur le leadership et l'action. Il s'agit de remonter de l'action (quoi) à l'agir (comment) vers le sens (pourquoi). Le leader répète le pourquoi et laisse aux acteurs la possibilité d'être force de propositions.

A partir d'un sens partagé et incarné, il est ainsi plus aisé de créer de l'innovation et de lever les résistances au changement.

Conduire le changement c'est ainsi prévoir et entreprendre, cela revient à conduire les individus à modifier leurs comportements, attitudes, croyances. Il est donc nécessaire de les préparer dans la durée selon un processus progressif respectant des étapes. L'objectif est d'éviter les risques de conflits que pourrait provoquer une décision mal comprise. Par contre, il est nécessaire d'annoncer au préalable la nécessité du projet et son caractère inéluctable.

Afin d'accompagner le changement des pratiques, il me semble important de :

- légitimer le besoin de changement

⁶⁴ D'après la pyramide des besoins établis par Abraham Maslow, le besoin de sécurité est le premier besoin que les individus cherchent à satisfaire après les besoins physiologiques.

- sensibiliser les principaux acteurs
- susciter le dialogue entre les différents acteurs

La communication vise à présenter le projet et répondre aux interrogations. C'est sur cette base que l'acceptation du changement peut s'amorcer.

A ce jour, le projet n'a pas été à l'ordre du jour du Comité d'Entreprise. Je prévois une présentation.

C'est avec les acteurs clés qu'il faut établir la confiance et la cohésion dans l'organisation sur les attendus et les bénéfices attendus.

Cela implique certaines conditions :

- une conscience suffisamment forte de la nécessité de changer
- un repérage des résistances et mettre en place un accompagnement adéquat
- une conscientisation d'une part d'incertitude
- une identification des étapes, des rythmes, pour mettre en œuvre les évolutions
- une implication du directeur pour guider et garantir l'aboutissement
- une sollicitation de chacun pour l'engagement dans la démarche

L'enjeu managérial est la transmission du pouvoir, le « toi aussi tu peux, je te reconnais dans ta force, dans ta puissance d'exister ». Il s'agit de mettre les personnes en confiance et de proposer un cadre de travail propice à la qualité.

Les salariés ne peuvent donner que quand ils sont bien. Si le manager a soin de ses salariés, alors ceux-ci pourront prendre soin des personnes. Je fais référence ici à Paul RICOEUR quand il dit « l'estime de l'autre ne passe que par l'estime de soi ».

La confiance se transmet par une communication et un cadre clairs, je cherche à définir des objectifs SMART, tels que définis par George T DORAN, c'est-à-dire :

- S comme Spécifique : simple et compréhensible pour que les salariés soient concernés par l'objectif
- M comme Mesurable : qui permet de savoir si l'objectif est atteint
- A comme Atteignable : qui doit être ambitieux et source de motivation mais atteignable
- R comme Réaliste pour que les équipes puissent s'en emparer
- T comme Temporellement défini : terme précis avec d'éventuelles étapes intermédiaires.

3.4.2 Des outils de suivi de projet : diagramme de GANTT et diagramme des ressources

Afin de suivre le projet, j'ai renseigné des outils de type diagramme de GANTT et diagramme des ressources⁶⁵.

La construction et la vision des diagrammes de GANTT et des ressources m'ont permis de :

- cibler les ressources internes pertinentes à mobiliser pour chaque tâche
- équilibrer le développement du projet afin de respecter les plans de charge des salariés mobilisés
- cibler les partenaires externes à rencontrer et de planifier les prises de rendez-vous

Des mises à jour des diagrammes sont nécessaires en fonction des prises de rendez-vous et des éventuels aléas du projet.

Les diagrammes ont été présentés et validés par la direction générale de l'Association. Ils sont partagés avec la direction générale, la directrice du pôle asile réfugié et le coresponsable du projet Maison du Réfugié.

Les deux diagrammes sont présentés en annexe 5 et 6 du présent mémoire.

3.4.3 Une mobilisation interne ancrée dans le plan stratégique de l'association

Dans le cadre du Plan stratégique ambition[s] présenté en 2.1.7 de ce mémoire, la mise en œuvre de la Maison du Réfugié est une des actions de l'ambition n°2 « Favoriser l'intégration en France des personnes accueillies ».

Lors de la présentation générale du plan fin 2017, l'ensemble des salariés de l'Association a été sollicité pour travailler sur les différentes actions. Plusieurs salariés de l'Association se sont portés volontaires pour travailler sur la mise en œuvre de la Maison du Réfugié. En tant que pilote de cette ambition n°2, j'ai proposé une première rencontre avec ces salariés en mai 2018.

Lors de cette rencontre, tel que présenté dans la partie 2.2.3, j'ai été attentif à la construction de sens. Cette étape de construction du sens me paraît indispensable pour permettre la créativité tout en définissant le contour des attendus.

⁶⁵ Le diagramme de Gantt est un outil de gestion de projet. Il représente l'avancement des tâches du projet. En colonne, sont présentés les tâches, les lignes représentent l'avancée de la tâche sur une barre horizontale avec une date de début et une de fin. Le diagramme des ressources synthétise pour chaque ressource les tâches auxquelles elle contribue.

Le travail a été consacré à la définition commune des termes d'insertion, d'intégration, d'inclusion et d'assimilation⁶⁶, et aux indicateurs d'une « intégration réussie ». Pour cette étape, j'ai souhaité mettre en place une animation dynamique avec des outils « d'intelligence collective » comme le métaplan⁶⁷.

Suite à ce temps de lancement et de mise en dynamique, j'ai estimé important que le projet soit présenté et que des groupes de travail soient constitués pour chaque objectif opérationnel. Afin de rendre ces groupes performants et productifs, j'ai demandé à ce que chaque groupe soit constitué d'un pilote, de salariés intéressés par le champ d'action et des personnes ressources identifiées par rapport à leurs compétences. Chaque groupe est en charge de définir les moyens et partenariats à mobiliser ainsi que d'élaborer les outils et indicateurs d'évaluation.

Dans un deuxième temps, j'ai souhaité que des feuilles de route soient constituées pour chaque groupe de travail⁶⁸. Ces feuilles de route définissent pour chaque axe :

- l'objectif opérationnel
- la problématique, évaluation du besoin
- les actions déjà proposées dans le cadre du projet
- les attendus du groupe de travail (définition des actions, ressources, planification, indicateurs d'évaluation)
- une proposition de méthodologie de travail

Il est à préciser que l'échéancier est différent pour chaque groupe, il est défini avec la planification du diagramme de GANTT.

3.4.4 Stratégie d'implication des partenaires

Afin de mobiliser les partenaires, j'ai présenté dans un premier temps le projet aux principales autorités de tarification. L'évaluation des besoins du public sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg et le projet Maison du Réfugié ont été présentés à la Direction Départementale Déléguée, à l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration, à l'Eurométropole de Strasbourg et au Département. J'ai élaboré un

⁶⁶ Un apport théorique a complété ce travail collectif avec les définitions proposées en 1.2.7 du présent mémoire.

⁶⁷ Le métaplan est une technique d'animation de réunion permettant de récolter chez un groupe des idées par rapport à une question donnée.

⁶⁸ Voir annexe 10

PowerPoint de support à la présentation et une fiche mémo synthétique remis aux partenaires⁶⁹.

Lors des rencontres, un avis favorable a été formulé par l'ensemble des partenaires.

Des rencontres avec 2 partenaires institutionnels et associatifs clefs ont été réalisées. Ces deux rencontres ont été ciblées comme prioritaires car elles conditionnent le démarrage de l'action de cours de langue qui est l'action que je souhaite démarrer en premier dans le cadre du projet. Il s'agit de la plateforme de coordination strasbourgeoise du Français Langue Etrangère et d'une association partenaire de bénévoles qui peuvent intervenir en tant que formateurs en langue française.

Dans un deuxième temps, et afin de mobiliser plus largement les partenaires et les associer, il m'a semblé nécessaire de mettre en place une réunion de présentation / lancement et un temps portes ouvertes durant l'automne 2018. L'ensemble des partenaires seront invités. Ces temps seront préparés avec les salariés de l'association impliqués dans le projet et des supports de type plaquette de présentation seront finalisés pour cette étape.

Si les autorités de contrôle et de tarification adhèrent au projet présenté, des questions subsistent quant à l'adhésion des partenaires associatifs. Les politiques de l'asile ont constitué ces dernières années une opportunité pour nombre d'associations qui ont investi ce champ et une forte concurrence existe⁷⁰. Un risque de non adhésion est identifié, aussi je souhaite lever cette difficulté en proposant une communication sincère et ouverte et en proposant une place active à chacun dans le projet. Il s'agit en particulier d'être attentif à :

- l'expression de la parole de chacun notamment lors des réunions de coordination
- le partage des expériences et des expertises de chacun selon ses domaines de compétences
- la co-construction des diagnostics et des réponses aux besoins émergents avec une volonté de mutualiser les compétences
- la mise à disposition auprès des partenaires des éléments d'évaluation réalisés
- la valorisation des actions réalisées par les partenaires dans les rapports d'activité et support d'évaluation

⁶⁹ Voir annexes 8 et 9

⁷⁰ Voir chapitre 1.2.5 du présent mémoire

- la mise à disposition des moyens matériels, notamment des locaux pour que les partenaires puissent réaliser des actions collectives ou des temps de permanence

Par ailleurs, afin de lancer une dynamique positive sur laquelle le projet pourra se développer, je veillerai à construire les premières collaborations sur des partenariats efficaces déjà établis.

Enfin, des conventionnements seront établis avec les partenaires afin de cadrer le périmètre de la collaboration et d'en assurer la pérennité.

3.4.5 Synthèse des organes de suivi et de pilotage du projet

Je suis référent du projet, voici la structuration des organes de suivi que j'ai proposée et qui a été mise en place.

Comité de pilotage

Membres :

- Etat
- Ville de Strasbourg
- Département
- Association Foyer Notre Dame

Le comité de pilotage est constitué des autorités de tarification et de l'Association Foyer Notre Dame.

Il est en charge de suivre l'évolution du projet et de valider les choix stratégiques.

Il est également un organe d'évaluation afin de vérifier la concordance des actions menées avec les orientations politiques des autorités.

Les rencontres sont à l'initiative de l'AFND mais les invitations sont réalisées par l'Etat, en tant que responsable des politiques d'intégration des réfugiés.

J'ai proposé une rencontre par trimestre sur la période 2018 – été 2019

Equipe de direction

Membres :

- Direction générale
- 2 Directrices de pôle
- Directrice administrative et financière
- Direction adjoint

L'équipe de direction, organe interne à l'AFND, supervise l'avancée globale du projet. Elle prépare et valide la stratégie de développement du projet à l'externe et l'interne en veillant à recueillir une mobilisation des salariés suffisante mais qui n'entrave pas la réalisation des besoins des services. L'équipe de direction se réunit environ 3-4 fois par mois. Le projet Maison du Réfugié n'est cependant pas à l'ordre du jour de chaque rencontre.

Comité du Plan Stratégique

Membres :

- Direction générale
- Pilotes et co-pilotes des ambition[s]

Le comité du Plan Stratégique est constitué de l'ensemble des responsables des ambitions décliné dans le plan.

Il est dirigé par la direction générale de l'Association.

Il a pour objectif de suivre l'avancée globale du projet, sa cohérence et les mutualisations possibles entre les différents axes d'intervention.

En septembre 2018, ce comité s'est déjà réuni par 2 fois.

Comité de suivi

Membres :

- Pilotes des groupes de travail

Le comité de suivi, constitué des responsables et co-responsable du projet, il prépare et organise les groupes de travail thématique.

Il veille et valide l'avancée de chaque groupe de travail.

Il se rencontre ou fait des points téléphoniques aussi souvent que nécessaire.

Groupes de travail

Membres :

- Salariés et pilotes

Les groupes de travail, constitué d'un pilote par groupe de travail, de salariés volontaires et de salariés choisis par rapport à leur expertise. Ces groupes de travail sont en charge, à partir de la feuille de route que j'ai souhaité mettre en œuvre, de définir pour chaque thématique les ressources internes et externes à mobiliser, la planification et les critères d'évaluation.

3.4.6 La communication : une condition de réussite du projet

La communication est un élément central pour accompagner le changement. Pour atteindre ses objectifs, la communication se doit d'être claire, accessible et sincère.

Facteur de cohésion, elle doit permettre :

- d'informer sur les orientations et enjeux
- d'informer sur l'avancée du projet et des bénéfices
- de faire adhérer les acteurs

- de rassurer et lever les freins éventuels

La communication est :

- en interne : le public, les familles, les professionnels, les Instances Représentatives du Personnel, le Conseil d'Administration
- en externe : l'organisme tutélaire, l'environnement proche, les partenaires, la presse, les élus de proximité

3.4.7 Communication interne

Afin de faciliter la compréhension du projet et la mobilisation des ressources, des supports ont été créés afin de présenter le projet⁷¹. La communication interne s'est faite en plusieurs étapes :

- après validation du projet par la direction générale, cette dernière l'a présenté au Conseil d'Administration de l'Association
- la mobilisation des salariés pour la mise en œuvre s'est faite via le plan stratégique de l'Association⁷² (la communication sur l'évolution du plan stratégique devrait se faire via un journal interne, des comptes-rendus sont également régulièrement diffusés⁷³)
- le projet a été présenté à l'ensemble de l'encadrement de l'Association
- certains salariés ayant des compétences particulières, utiles au projet, ont été rencontrés en entretien individuel afin de solliciter leur participation. Les responsables hiérarchiques des salariés concernés ont été sollicités en amont afin d'évaluer si les salariés pouvaient disposer d'une marge à consacrer au projet dans leur plan de charge.

Une présentation de l'avancement du projet à l'ensemble de l'équipe du CPH (établissement dont les missions sont proches des objectifs de la Maison du Réfugié) va être organisée.

Enfin, la consultation des Instances Représentatives du Personnel doit encore être organisée.

⁷¹ Voir les annexes 8 et 9.

⁷² Voir chapitre 2.1.7 du présent mémoire

⁷³ Une des ambitions du plan stratégique est « développer la communication de l'association ». Elle vise notamment à construire et mettre en œuvre des outils de communication interne performants.

3.4.8 Communication externe

Des rencontres avec un support PowerPoint ont été réalisées avec les autorités de tarification (AT).

Un projet a également été écrit et discuté en interne à l'Association Foyer Notre Dame au sein de l'équipe de direction. Il a permis de garantir une cohérence lors des rencontres avec les partenaires en définissant la place de chacun et la prise de parole entre le directeur général, la directrice du pôle asile réfugié et moi-même.

Les supports de communication présentés aux autorités de tarification ont évolué au fil des rencontres, ainsi la présentation des besoins financiers pour l'année 2019 a été ajoutée suite à une rencontre avec les représentants de l'Etat.

Par ailleurs, lors des temps de présentation, j'ai constaté la nécessité d'adapter la communication sur le projet aux interlocuteurs. Il ne s'agit pas de dénaturer le projet mais de mettre en relief les points qui répondent aux attentes des interlocuteurs afin de convaincre.

Dans le secteur marchand et marketing, cette communication, nommée le cross-canal, cible les attentes du client. L'enjeu de cette stratégie de communication est de : « trouver le bon client, au moment opportun, et sur le bon canal de communication. Une fois qu'il est trouvé, il s'agit de lui faire une offre pertinente, ce qui suppose un examen préalable de ses données, afin d'établir son profil client et d'élaborer un scénario d'approche perspicace. C'est la démarche marketing »⁷⁴.

Ainsi, s'agissant de l'Etat, le ciblage concerne l'aspect multi partenarial et coordination. Pour la ville de Strasbourg, il s'agit de mettre l'accent sur les besoins des réfugiés sur le territoire répondant ainsi à la politique de la municipalité « Strasbourg ville d'accueil », enfin pour le département l'accent est mis sur l'accompagnement des réfugiés bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active.

Pour mobiliser les autres partenaires institutionnels et associatifs, j'envisage de provoquer des temps de rencontre collectifs :

- une réunion de lancement en septembre 2018
- un temps portes ouvertes à la rentrée d'octobre 2018

⁷⁴ MKDN, Pourquoi s'orienter sur une communication cross canal ?, [en ligne], du 4 octobre 2015, [visité le 5.7.2018], disponible sur internet : <http://mkdn-groupe.com/2015/10/04/pourquoi-sorienter-sur-une-communication-cross-canal/>

Des rencontres individuelles sont également prévues. Certains partenariats feront l'objet d'un conventionnement définissant les modalités et la durée de la collaboration, les engagements réciproques, les modalités d'évaluation et de reconduction.

Un site internet dédié à la Maison du Réfugié devrait également être créé⁷⁵. La rédaction du cahier des charges et la recherche d'un prestataire en charge de sa réalisation sont en cours.

3.4.9 Moyens à mobiliser

Financement du projet

Dans le cadre de la convergence tarifaire réalisée au niveau national, le CPH a disposé d'un prix de journée supérieur à nos estimations, ce qui a engendré un excédent.

L'utilisation de cet excédent a notamment été discuté lors du dialogue de gestion avec l'autorité tarifaire dont le compte-rendu précise « dans la dotation 2018 du CPH, le coût (...) sera de 25€, soit un niveau supérieur à celui que vous aviez prévu (...). Je vous invite à transmettre à mes services vos projet concernant l'utilisation de ces crédits supplémentaires ».

Le projet de la Maison du Réfugié étant rattaché au CPH, la proposition a été de consacrer une partie de l'excédent au lancement de la Maison du Réfugié (donc à moyen constant sur l'année 2018). Cette démarche permet de lancer le projet afin de répondre au besoin identifié puis de solliciter dans un deuxième temps à partir de 2019 les moyens nécessaires. Toujours dans le compte-rendu du dialogue de gestion, il est précisé « vous avez émis le souhait de créer une maison du réfugié en 2018. (...) sa mise en œuvre doit se faire sur des moyens clairement déterminés. A ce titre, je vous remercie de me transmettre (...) un budget prévisionnel calibré pour un démarrage en 2018 et un budget correspondant au projet cible en 2019. »

A partir de ces éléments, le budget a été pensé en 2 phases :

- une 1^{ière} phase de lancement sur l'année 2018 à moyen constant en utilisant une partie de l'excédent du CPH
- une 2^{ième} phase de déploiement, sur l'année 2019, pour laquelle un budget prévisionnel a été réalisé.

⁷⁵ Les questions liées au Règlement Général sur la Protection des Données seront traitées dans une commission ad hoc.

Ci-dessous la présentation des besoins budgétaires tels qu'ils ont été transmis aux autorités de tarification :

« 2018 : Démarrage de la plateforme (ligne téléphonique et mail dédié) pour orienter les demandes des professionnels / Portes ouvertes de la Maison du Réfugié et premières actions à destination des réfugiés (Premiers cours de FLE) / Formalisation des partenariats associatifs et institutionnels

Ressources internes Association Foyer Notre Dame

2019 : Intégration de locaux dédiés, prise de fonction d'un coordonnateur, développement de l'ensemble des actions à destination des réfugiés et des acteurs partenaires.

Budget prévisionnel annuel :

100 000 € ventilés comme suit :

- 1 ETP coordonnateur expérimenté 55 000 €
- 0,5 ETP secrétariat 15 000 €
- location de locaux dédiés 20 000 €
- développement d'actions 7 500 €
- frais d'installation et de fonctionnement 2 500 € »

Ce budget prévisionnel synthétique a été transmis à toutes les autorités de tarification (Etat, département, Ville). Le premier comité de pilotage les réunissant devrait être l'occasion d'évaluer quels moyens chacun souhaite consacrer au projet.

Une possibilité de financement via un appel à projet

Le financement de l'exercice 2019 et suivants pourrait également être possible via l'appel à projet annuel de l'Etat, du Budget Opérationnel de Programme (BOP) 104 action 15, relative à l'insertion par l'emploi et le logement.

Cet appel à projet a pour objectif de renforcer l'intégration des réfugiés. Le cahier des charges prévoit les axes suivants :

- l'apprentissage du français
- l'accès à la formation et à l'emploi
- l'accès aux droits
- la professionnalisation des acteurs

Une mobilisation de bénévoles qui s'appuie sur le plan stratégique

Les actions proposées pour l'objectif stratégique « améliorer les parcours d'intégration en développant des actions d'intégration innovantes » s'appuient sur la mobilisation de bénévoles dont l'effectif au sein de l'Association est faible à ce jour.

La mobilisation des nouveaux bénévoles pour la Maison du Réfugié s'appuie sur l'Ambition n°4 du plan stratégique de l'Association : « développer le bénévolat, accueillir et accompagner les bénévoles » dont les actions sont :

- définir les besoins et communiquer sur la démarche de Bénévolat
- définir et mettre en place les outils et la politique de recherche et d'accueil des bénévoles
- lancer la recherche de bénévoles
- animer et fidéliser nos bénévoles

Le groupe de travail dédié à cette Ambition a créé des fiches recensant les besoins en bénévolat à l'association⁷⁶ et des formulaires d'inscription.

Une première échéance se tiendra à la rentrée des associations organisées par la ville de Strasbourg. L'Association Foyer Notre Dame y participera en septembre 2018 pour la deuxième année. Lieu de rencontre avec la société civile, cette manifestation sera l'occasion d'un appel à candidature pour des bénévoles.

Des locaux mutualisés avec le CPH

Concernant le lieu physique, la Maison du Réfugié sera dans un premier temps adossée aux locaux du Centre Provisoire d'Hébergement de l'Association. A terme, en fonction du développement du projet, nous envisageons des locaux dédiés au projet. Ces locaux devront être suffisamment grands pour permettre de réaliser les actions collectives. Ils devront également être accessibles au public donc proches du centre-ville strasbourgeois et des transports en commun.

Recensement des personnes ressources

J'ai ciblé des salariés de l'Association qui disposent de compétences qui pourront être mobilisées pour le projet.

J'ai décidé de rencontrer chaque salarié individuellement afin de lui présenter le projet et de disposer de son expertise par rapport à son domaine d'activité.

Les salariés ciblés sont :

- les animatrices et formatrices FLE du pôle asile réfugiés : leur mission consiste à préparer les personnes accueillies à la vie en France par des actions collectives et

⁷⁶ Les fiches « mission bénévole » pour la Maison du Réfugiés sont présentées en annexe 11

l'apprentissage de la langue française. Je souhaite qu'elles puissent intervenir dans l'action « accès au droit et apprentissage de la langue française ».

- la référente professionnelle du CPH : je souhaite qu'elle intervienne dans l'action « insertion professionnelle », cette dernière pourrait notamment mettre à profit les relations partenariales qu'elle a développées auprès de pôle emploi, les missions locales et les acteurs de l'insertion par l'activité économique
- le référent logement du CPH : je souhaite qu'il intervienne dans l'action « hébergement chez des tiers et accès aux droits ». Il développe également des compétences sur l'intermédiation locative qui pourraient à terme être un axe de développement de la Maison du Réfugié
- les juristes : je souhaite qu'ils puissent intervenir sur la fonction ressources / support aux professionnels.

3.5 Evaluation du projet

L'évaluation du projet Maison du Réfugié est indispensable afin de légitimer l'intervention, son utilité et d'ajuster les actions.

Plus qu'un bilan annuel, il s'agit de s'approprier la démarche comme un processus intégré permettant une amélioration continue, et de mesurer les impacts des actions menées et de proposer les correctifs.

L'évaluation est un outil de pilotage pour le directeur. Je mène une communication forte sur les enjeux d'autant plus que le terme même d'évaluation est source de représentations négatives et de craintes. Je souhaite partager avec les équipes la nécessité de l'évaluation comme vecteur d'amélioration et rappeler qu'on évalue les actions et non les individus.

L'évaluation sera tout d'abord menée pour chaque action qui fera l'objet d'indicateurs d'évaluation quantitatifs, pour exemple :

- nombre d'heures de cours de FLE
- nombre de stages en entreprise
- nombre d'actions collectives
- nombre de parrainages
- nombre de participants aux réunions de coordination
- nombre de bénévoles mobilisés

Et qualitatifs :

- évaluation des formations
- progrès dans la maîtrise du français

- satisfaction des réfugiés
- satisfaction des professionnels

Ces indicateurs seront construits avec les salariés de l'Association dans les groupes de travail thématique.

Chaque action sera évaluée individuellement, la somme des évaluations permettant une évaluation globale.

Je souhaite que l'évaluation soit menée par tous les organes de pilotage : des groupes de travail au comité de suivi et à l'équipe de Direction en y associant des représentants de réfugiés. Le comité de pilotage regroupant l'Association Foyer Notre Dame et les Autorités de tarification permettra de partager les résultats par rapport aux objectifs définis et de réajuster les dispositifs par rapport aux orientations politiques.

Un rapport d'activité sera annuellement réalisé et transmis à l'ensemble des partenaires via le site internet de l'association.

Enfin, selon un modèle qui reste à définir (enquête de satisfaction, désignation de représentants), je veillerai à associer les réfugiés à la démarche afin de recueillir les avis quant aux orientations à mettre en œuvre.

La phase d'évaluation s'inscrit ici pleinement dans le projet. Elle se situe en dernière étape du projet, mais n'est pas la fin du projet en tant que tel. Elle est en revanche l'amorce d'un processus de construction d'une nouvelle étape qui sera sûrement une étape d'amélioration portant sur un point de fonctionnement (Ressources Humaines, financements, partenariats...) et/ou sur une thématique d'intervention (insertion professionnelle, citoyenneté...).

3.6 Synthèse de la partie : proposition d'une nouvelle offre de service

Porté par l'Association Foyer Notre Dame, le projet de création d'une plateforme d'information et de développement d'actions d'intégration visant à améliorer l'intégration des réfugiés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg est la Maison du Réfugié.

La mise en œuvre du projet a été pensée et développée dans la troisième partie de ce mémoire :

- sur sa partie structurelle : objectifs stratégiques opérationnels et déclinaison des actions.

- sur sa partie dynamique : développement et accompagnement du projet, mobilisation des ressources internes et externes, communication, faisabilité, recherche de moyens.

Un récapitulatif du développement est présenté en page suivante sous forme de carte heuristique⁷⁷.

En rouge, sont présentés les éléments structurels, en jaune, sont présentés les éléments dynamiques.

La réalisation de cette carte mentale m'a permis de clarifier la mise en œuvre du projet, d'en vérifier la cohérence globale et détaillée, tant au niveau structurel que dynamique. Des modifications ont d'ailleurs été apportées sur certains aspects du projet suite à ce travail.

Initialement réalisée dans le cadre de ce mémoire, je pense que cette carte constitue un bon outil de synthèse et je pense pouvoir l'utiliser comme support de travail auprès des équipes.

⁷⁷ La carte heuristique est un schéma qui reflète la construction d'une pensée ou d'un projet. Elle présente les liens entre les différents éléments de la pensée.

Maison du réfugié

Développer des actions d'intégration innovantes

- Accès à l'emploi
 - Favoriser l'accès à une première expérience professionnelle
- Accès au logement
 - Favoriser l'accès à un hébergement chez des tiers
 - Autonomiser les réfugiés dans leur recherche de logement
- Apprentissage du français
 - Renforcer l'apprentissage vers niveau B1
- Accès à la citoyenneté
 - Favoriser la rencontre entre les réfugiés et les français
- Accès aux droits
 - Autonomiser les réfugiés dans l'accès et le maintien des droits
- Mobiliser des citoyens bénévoles
 - Plan stratégique, ambition "développer le bénévolat"
 - Rentrée des associations
 - Site internet, communication dans journaux locaux

Soutenir les professionnels intervenant auprès des réfugiés

- Développer une fonction support dédiée aux professionnels
 - Créer une boîte mail dédiée
 - Créer une permanence téléphonique
- Développer les compétences par la formation
 - Proposer un catalogue de formation géopolitiques, droits et devoirs, titres de séjour, réunification, etc.
- Faciliter la coopération entre les partenaires
 - Créer un comité technique "réfugié"
- Coordonner les actions d'intégration
 - Centraliser et diffuser l'information
- Mobiliser les partenaires
 - Réunion de lancement, portes ouvertes
 - Convention de partenariat
 - Plaquette de présentation
 - Site internet

Association Foyer Notre Dame

- CPH, mission de coordination départementale des actions d'intégration
 - Equipe de Direction
 - Plan stratégique, Ambition[s] 2018 2023
 - Comité du plan stratégique
 - Evaluation
 - Pôle jeunesse, pôle asile réfugié
 - Mobiliser les ressources internes
 - Plan stratégique, ambition "favoriser l'intégration"
 - Comité de suivi
 - 5 groupes de travail thématique
 - Feuilles de route
 - Ressources internes et externes
 - Echéancier
 - Définition des critères d'évaluation
- Management par le sens, approche situationnelle

Mobiliser les autorités de tarification

- Réunion de présentation du projet (Etat, Département, OFII, Eurométropole de Strasbourg)
 - Documents de présentation, fiche mémo et powerpoint
- Comité de pilotage
 - Evaluation du projet

Financer le projet

- Moyens constants, excédent CPH
- Appel à projet BOP 104 action 15 sur l'insertion par l'emploi et le logement

Suivi du projet

- Diagramme de GANTT
- Diagramme des ressources
- Evaluation du projet

Partie structurale du projet

Partie dynamique du projet

Conclusion

A partir de l'analyse des politiques publiques d'asile et d'intégration, des besoins des réfugiés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg, de l'étude des enjeux organisationnels et managériaux de l'Association Foyer Notre Dame, j'ai proposé le déploiement d'un nouveau projet dénommé « Maison du Réfugié ».

Ce projet vise à mieux répondre aux besoins des réfugiés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg. Il s'inscrit dans les orientations actuelles des politiques publiques et tient compte de l'environnement interne et externe du porteur du projet.

Le projet s'appuie sur une structure en deux axes :

- améliorer les parcours d'intégration en développant des actions innovantes en mobilisant des bénévoles
- améliorer les parcours d'intégration en soutenant les professionnels intervenant auprès des réfugiés.

Cette double action a pour ambition à la fois de compléter les dispositifs d'intégration existants et de renforcer les accompagnements réalisés par les professionnels déjà en contact avec le public.

Ce double levier ambitionne, en s'appuyant sur les forces locales et les ressources internes de l'Association Foyer Notre Dame, à renforcer chaque parcours individuel d'intégration tout en rationalisant le coût du projet.

La dynamique du projet implique la mobilisation des partenaires, de la société civile et des salariés de l'Association Foyer Notre Dame. Cela constitue un enjeu fort, d'une part, les différentes autorités de tarification n'ont pas toutes les mêmes attentes dans le développement d'un tel projet, d'autre part les autres partenaires, les associations pourraient voir la Maison du Réfugié comme une menace dans un secteur des politiques de l'asile très concurrentiel. Enfin, s'agissant des salariés de l'Association Foyer Notre Dame, leur implication sous-entend un changement de culture professionnelle afin de passer d'un travail plutôt vertical à une intervention horizontale en fonction des besoins identifiés, en mode projet.

En tant que directeur, il m'appartient donc d'accompagner ces enjeux, d'en limiter les risques et de les transformer en opportunités.

Depuis la réalisation des premiers entretiens évaluatifs des besoins des réfugiés à ce jour, il s'est passé presque 2 années.

Cette période a été mise à profit pour :

- évaluer et recenser les besoins
- imaginer le projet de Maison du Réfugié

- réaliser une étude des expérimentations menées sur d'autres territoires⁷⁸
- étudier la faisabilité
- proposer le projet aux principales autorités de tarification
- définir un plan de mise en œuvre impliquant les ressources internes et externes

Tout au long de cette période, j'ai veillé à régulièrement communiquer sur le projet que ce soit au sein de l'Association Foyer Notre Dame ou auprès des partenaires et autorités de tarification.

Le projet entre maintenant dans une phase de déploiement et de démarrage des premières actions. J'ai proposé un lancement « en escalier » en choisissant 1 action pour chacun des 2 objectifs stratégiques à savoir :

- renforcer l'apprentissage linguistique des réfugiés en proposant des cours de langue via des formateurs bénévoles
- apporter un soutien aux professionnels du droit commun intervenant auprès des réfugiés en développant une fonction support

Le déploiement de ces 2 actions pourrait être mis en œuvre à court terme dès que la première réunion du Comité de pilotage regroupant les autorités de tarification se sera tenue. Cette rencontre initialement programmée en juillet 2018 a fait l'objet d'un report suite aux départs de la Directrice Départementale de la Cohésion Sociale et de la Directrice Territoriale de l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration.

Ce retard rappelle la nécessité de flexibilité inhérente à la gestion de projet. Je m'efforce en tant que Directeur de prendre en compte les aléas, d'essayer de les anticiper, de faire preuve d'imagination, de réactivité, d'initiative et de souplesse.

Des ajustements seront probablement encore nécessaires et il s'agira d'être un « manager en situation », ferme sur les étapes du projet (structure), mais à l'écoute sur les expressions du changement autant qu'attentif sur la possibilité d'émergence de nouveaux jeux d'acteurs (dynamiques).

Enfin, une dernière question se pose à ce jour quant au choix du nom « Maison » du réfugié. Ce choix voulait montrer l'ambition de la plateforme à s'affirmer en tant que référent local des questions relatives aux réfugiés. Il faisait référence à d'autres dispositifs comme la Maison Départementale des Personnes Handicapées, les Maisons de l'Autonomie, ou encore la Maison de l'Adolescent (dispositif associatif strasbourgeois en

⁷⁸ Le projet « Comme A la Maison » qui permet l'hébergement de réfugiés chez des tiers bénévoles ; le projet www.startwithafriend.de, plateforme numérique de rencontre citoyenne

lien avec le Conseil Départemental). Plusieurs partenaires nous ont fait part du fait que le terme « Maison » renvoie à l'idée d'hébergement et d'accueil qui ne sont pas des axes de développement du projet. Cette critique, formulée notamment par les instances déconcentrées de l'Etat, nous pousse à rechercher une autre appellation. Cette recherche est en cours et une consultation interne auprès des salariés de l'Association pourrait être organisée à partir de propositions de noms de réfugiés célèbres.

Bibliographie

Cadre réglementaire et législatif

CONVENTION DE GENEVE DU 28 JUILLET 1951, [en ligne], [visité le 15.12.16], disponible sur internet : <http://www.unhcr.org/fr/4b14f4a62.htm>

LOI n° 2015-925 du 29 juillet 2015 relative à la réforme du droit d'asile, [en ligne], Journal officiel, n°0174, du 30 juillet 2015, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/7/29/INTX1412525L/jo>

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Décret n° 2016-253 du 2 mars 2016 relatif aux centres provisoires d'hébergement des réfugiés et des bénéficiaires de la protection subsidiaire, [en ligne], Journal officiel, n°0054, du 4 mars 2016. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/3/2/2016-253/jo/texte>

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Circulaire du 19 août 2011 relative aux missions des Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile et aux modalités de pilotage du dispositif national d'accueil. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2011/08/cir_33657.pdf

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Circulaire du 26 janvier 2016 schémas régionaux des demandeurs d'asile [visité le 14.1.2017], disponible sur internet : http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2016/02/cir_40532.pdf

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Information du 2 août 2016 relative aux missions et au fonctionnement des centres provisoires d'hébergement (CPH), [en ligne], BOMI n°2016-09, du 15 septembre 2016. [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <http://www.interieur.gouv.fr/Publications/Textes-officiels/Bulletin-officiel-du-ministere-de-l-interieur/BOMI-N-2016-09>

MINISTERE DE L'INTERIEUR, information du 24 juillet 2016 relatives aux appels à projets départementaux pour la création de 500 nouvelles places de CPH, [en ligne], [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/07/cir_39874.pdf

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Instruction relative à la fluidité du parc d'hébergement des demandeurs d'asile. [en ligne], NOR : INTV1626579J, du 19 septembre 2016, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2016/09/cir_41327.pdf

MINISTERE DU LOGEMENT, DE L'EGLITE DES TERRITORIES ET DE LA RURALITE, Circulaire relative à la mise en œuvre des dispositions de l'article 30 de la loi n° 2014*366

du 24 mars 2014 relatif au service intégré d'accueil et d'orientation, N° DGCS/SDA/2015/325, du 17 décembre 2015.

PREMIER MINISTRE, Décret n°93-1362 du 30 décembre 1993 relatif aux déclarations de nationalité, aux décisions de naturalisation, de réintégration, de perte, de déchéance et de retrait de la nationalité française, [en ligne], [visité le 12.06.2018], disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000699753>

Directives et règlements européens

PARLEMENT ET CONSEIL EUROPEEN, Directive 2011/95/UE du Parlement et du Conseil du 13 décembre 2011 concernant les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale, à un statut uniforme pour les réfugiés ou les personnes pouvant bénéficier de la protection subsidiaire, et au contenu de cette protection (refonte), [en ligne], [visité le 10.06.2018], disponible sur internet : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:337:0009:0026:fr:PDF>

PARLEMENT ET CONSEIL EUROPEEN - La directive 2005/85/CE du Conseil du 1er décembre 2005 relative à des normes minimales concernant la procédure d'octroi et de retrait du statut de réfugié dans les Etats membres, [en ligne], [visité le 10.06.2018], disponible sur internet : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:326:0013:0034:FR:PDF>

PARLEMENT ET CONSEIL EUROPEEN - La directive 2013/32/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative à des procédures communes pour l'octroi et le retrait de la protection internationale (refonte), [en ligne], [visité le 10.06.2018], disponible sur internet : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:180:0060:0095:FR:PDF>

PARLEMENT ET CONSEIL EUROPEEN - La directive 2003/9/CE du Conseil du 27 janvier 2003 relative à des normes minimales pour l'accueil des demandeurs d'asile dans les États membres, [en ligne], [visité le 10.06.2018], disponible sur internet : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0009&from=FR>

PARLEMENT ET CONSEIL EUROPEEN - La directive 2013/33/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 établissant des normes pour l'accueil des personnes demandant la protection internationale (refonte) , [en ligne], [visité le 10.06.2018], disponible sur internet : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:180:0096:0116:FR:PDF>

Plan schéma

PREFET ET PRESIDENT DU DEPARTEMENT DU BAS-RHIN, Plan 2015 - 2020 Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées, PDALHPD.

PREFET DE LA REGION GRAND EST, Schéma Régional de la demande d'asile Région Grand Est, [en ligne], du 30 décembre 2016, [visité le 3.1.2017], disponible sur internet : http://www.prefectures-regions.gouv.fr/grand-est/content/download/29127/199582/file/recueil_special_20161230.pdf

Etudes – articles

ALLARD POESI F., La construction du sens, l'organisation et les apports du manager : les apports de Karl WEICK, [en ligne], [visité le 17.08.2017], disponible sur internet : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01576970/file/Allard-Poesi%20-%20sensemaking%200114b.pdf>

ASSOCIATION REGIONALE DE L'ORGANISME HLM D'ALSACE (AREAL). La demande de logement social en Alsace. [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : http://www.areal-habitat.org/public_files/file/la_demande_de_logement_social_en_alsace_en_2015.pdf

BROCARD S. TOUTE L'EUROPE. 131 000 nouveaux demandeurs d'asile dans l'Union européenne début 2018, [visité le 12.08.2018], disponible sur internet : <https://www.touteurope.eu/actualite/131-000-nouveaux-demandeurs-d-asile-dans-l-union-europeenne-debut-2018.html>

CHAUVEZ Benoît, Promouvoir les droits des demandeurs d'asile et réfugiés politiques accueillis dans un CHRS spécialisé, 2006, mémoire CAFDES, ENSP

COURS DES COMPTES, Relevé d'observation provisoires, l'accueil et l'hébergement des demandeurs d'asile. [en ligne], BOMI n°2016-09, du 15 septembre 2016. [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <http://www.gdr-elsj.eu/wp-content/uploads/2015/04/Cour-des-comptes-R%C3%A9forme-du-droit-dasile-02-2015.pdf>

EDUSCOL, CECRL : le Cadre européen commun de référence pour les langues, [en ligne], [visité le 29.08.2018], disponible sur internet : <http://eduscol.education.fr/cid45678/cadre-europeen-commun-de-reference-cecrl.html>

FORUM REFUGIES, Programme d'intégration des réfugiés accelair, [visité le 14.12.2016], disponible sur Internet : <http://www.forumrefugies.org/missions/missions-aupres-des-refugies/programme-d-integration-des-refugies-accelair/logement>

FUCHS J., Innovation managériale : le modèle de HERSEY-BLANCHARD encore pertinent ? [en ligne], [visité le 13.09.2018], disponible sur internet : <http://www.jfinsights.com/innovation-manageriale-modele-de-hersey-blanchard-pertinent/>

HAUT COMMISSARIAT AUX REFUGIES, aperçu statistiques, [visité le 15.12.2016], disponible sur internet : <http://www.unhcr.org/fr/aperçu-statistique.html>

INSTITUT NATIONAL D'ETUDES DEMOGRAPHIQUES (INED), Enquête trajectoires et origines, [en ligne], [visité le 19.10.2017], disponible sur internet : <https://teo.site.ined.fr/>

KAROUTCHI Roger, Les centres provisoires d'hébergement : remettre l'accueil et l'intégration des réfugiés au cœur de la politique d'asile, [en ligne], Rapport d'information fait au nom de la commission des finances n° 97 (2014-2015), du 12 novembre 2014. [visité le 19.12.2016], disponible sur internet : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2014/r14-097-notice.html>

LA CIMADE, Décryptage du projet de loi asile et immigration, [en ligne], 26 juillet 2018, p. 4. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : https://www.lacimade.org/wp-content/uploads/2018/07/PJL_Asile_Immigration_Cimade_27072018.pdf

LA CROIX, plus de 100 000 demandeurs d'asile, [visité le 12.06.2018], disponible sur internet : <https://www.la-croix.com/France/Immigration/100-000-demandeurs-dasile-2017-premiere-2018-01-08-1200904247>

LE MONDE, Accueil des demandeurs d'asile un schéma national enfin dévoilé, [en ligne], 28 février 2016, [visité le 25.12.2016], disponible sur internet : <http://xenodoques.blog.lemonde.fr/2016/02/28/accueil-des-demandeurs-dasile-un-schema-national-enfin-devoile/>

LEQUEUX V., TOUTE L'EUROPE, Asile et migration dans l'union européenne, [\[en ligne\]](#), [visité le 12.08.2018], disponible sur internet : <https://www.toutteleurope.eu/actualite/asile-et-migrations-dans-l-union-europeenne.html>

MINISTERE DE L'INTERIEUR, Données de l'immigration, de l'asile et de l'accès à la nationalité française, communiqué de presse du 16 janvier 2017, [visité le 26.1.2017], disponible sur internet : <http://www.immigration.interieur.gouv.fr/Info-ressources/Donnees-statistiques/Donnees-de-l-immigration-de-l-asile-et-de-l-acces-a-la-nationalite-francaise>

MINSITERE DE L'INTERIEUR, Le parcours personnalisé d'intégration républicaine, [en ligne], [visité le 2.11.2017], disponible sur internet : <https://www.immigration.interieur.gouv.fr/Accueil-et-accompagnement/Le-parcours-personnalise-d-integration-republicaine>

OCDE, Les clefs de l'intégration, les réfugiés et autres groupes nécessitant une protection. [en ligne], 10 juin 2016. [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/les-cles-de-l-integration_9789264258365-fr#page1

REIGNER A, Stratégie nationale pour l'accueil et l'intégration des réfugiés, [en ligne], 5 juin 2018. [visité le 07.08.2018], disponible sur internet : <http://accueil-integration-refugies.fr/wp-content/uploads/2018/06/Stratégie-intégration-V050618-Logos-2.pdf>

TASSEL F., LIBERATION, Droit d'asile : Bernard CAZENEUVE veut réduire délais et abus, [en ligne], 22 juillet 2014, [visité le 25.12.2016], disponible sur internet : http://www.liberation.fr/societe/2014/07/22/droit-d-asile-cazeneuve-veut-reduire-delaix-et-abus_1068494

SAFI M., février 2012, Penser l'intégration des immigrés : les enseignements de la sociologie américaine, p. 149-164

TOURNIER D., Prévenir la précarisation du public débouté du droit d'asile par une offre de service d'hébergement et d'accompagnement, 2010, mémoire CAFDES, EHESP

WIEVIORKA M., février 2008, L'intégration : un concept en difficulté, Cahier internationaux de sociologie, n°125, p. 221-240

Rapports d'activité

ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Rapport d'activité 2015, [en ligne], [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <http://www.foyernotredame.org>

ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Rapport d'activité 2016, [en ligne], [visité le 17.07.2017], disponible sur internet : <http://www.foyernotredame.org>

ASSOCIATION FOYER NOTRE DAME, Rapport d'activité 2017, [en ligne], [visité le 17.07.2017], disponible sur internet : <http://www.foyernotredame.org>

ASSOCIATION GALA, la Mesure d'Accompagnement Vers le Logement, Rapport d'Activité 2015

OFFICE FRANÇAIS DE L'IMMIGRATION ET DE L'INTEGRATION, Rapport d'activité 2015, [en ligne], [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <http://www.ofii.fr/IMG/pdf/4 - OFII RA 2015 Les chiffres.pdf>

OFFICE FRANÇAIS DES REFUGIES ET APATRIDES, Rapport d'activité 2015, [en ligne], [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : https://ofpra.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_dactivite_ofpra_2015_hd.pdf

OFFICE FRANÇAIS DES REFUGIES ET APATRIDES, Rapport d'activité 2016, [en ligne], [visité le 17.12.2016], disponible sur internet : <https://www.ofpra.gouv.fr/fr/l-ofpra/nos-publications/rapports-d-activite>

SERVICE INTEGRE D'ACCUEIL ET D'ORIENTATION du Bas-Rhin, Rapport d'activité 2015.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de la Haute Autorité de Santé (HAS)

HAS, Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles, [en ligne], mai 2012. [visité le 10.09.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/synthese_accompagner_l_acces_aux_droits.pdf

HAS, La personnalisation de l'accompagnement des personnes accueillies dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA), [en ligne], mai 2014. [visité le

17.09.2018], disponible sur internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm-rbpb_cada_mai_2014.pdf

Ouvrages

AGIER M. MADEIRA Anne-Virginie, 2017, *Définir les réfugiés*, collection Laviedesidees.fr.

LÖCHEN V., 2013. *Comprendre les politiques sociales*, 4ième édition, Dunod

BOUSSAGUET L. JACQUOT S. RAVINET P., 2010, *Dictionnaire des politiques publiques*, 3ième édition, Presses de Sciences Po.

BARRER A., MAIRESSE F. (dir.), 2015, *L'inclusion sociale. Les enjeux de la culture et de l'éducation*, L'Harmattan, collection Les cahiers de la médiation culturelle, 164 p.

LOUBAT J.R., HARDU J.P., BLOCH M.-A, 2016, *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, Editions Dunod, collection santé social, 384 p.

MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, collection Références, 440 p.

Liste des annexes

1. Grille support pour les entretiens d'évaluation des besoins avec les réfugiés III
2. Evaluation des parcours d'intégration : synthèse des entretiens avec les réfugiés hébergés à l'hôtel V
3. Evaluation des parcours d'intégration : synthèse des entretiens avec les professionnels IX
4. Evaluation des parcours d'intégration : enquête en ligne auprès des professionnels de l'action sociale territoriale XIII
5. Diagramme de GANTT XIX
6. Diagramme des ressources XX
7. Plan stratégique ambition[s] 2018 – 2023 de l'AFND XXI
8. PowerPoint de présentation du Projet Maison du Réfugié XXVII
9. Fiche mémo « la Maison du Réfugié » : document de présentation XXXI
10. Feuilles de route pour le pilotage des groupes de travail XXXIII
11. Fiches « mission bénévole » de la Maison du Réfugié XXXIX

1. Grille support pour les entretiens d'évaluation des besoins avec les réfugiés

NOM du ménage :

Composition familiale :

Nationalité :

Date d'entrée en France :

Date d'obtention du statut :

Entretien réalisé le :

DÉMARCHES LIÉES À LA CONSTITUTION DE L'ETAT CIVIL À L'OFPRA

Envoi de la fiche familial de référence à l'OFPRA :

Réception de l'Etat Civil :

Réception de la carte de résident ou carte de séjour temporaire :

RÉUNIFICATION FAMILIALE

Projet de faire venir de la famille en France ?

Si oui, qui (lien familial avec le réfugié) ?

Connaissance de la procédure de réunification familiale ?

Des démarches ont-elle été commencées ?

Si oui, lesquelles ?

CONTRAT D'INTÉGRATION RÉPUBLICAINE

Le Contrat est-il signé :

Si oui, prescription linguistique :

Si oui, démarrage des cours :

Autres cours FLE avec un autre organisme ?

Si oui, où, pour quelle durée et quelle densité ?

ENFANTS

Pour les enfants d'âge scolaire, suivent-ils une scolarité ?

En cas d'enfant de 3 ans et moins, avez-vous un mode de garde ?

Si non, souhait d'accéder à un mode de garde :

Si oui, avez-vous entamer des recherches ?

Si oui, lesquelles :

Si non, auriez-vous besoin de soutien pour une recherche de moyen de garde :

EMPLOI

Emploi, type de contrat, employeur

Existe-t-il un projet professionnel à court terme :

Bénéficiez-vous d'un accompagnement professionnel ?

Si oui, par qui ?

Suivez-vous une formation ?

Inscription Pôle Emploi

SANTÉ

Couverture CMU :

Déclaration d'un médecin traitant :

Autres problématiques santé (demande MDPH, intervention médicale programmée, besoins non couverts) :

RESSOURCES FINANCIÈRES

Type et montant des ressources financières

Droit complet ou incomplet

LOGEMENT / HÉBERGEMENT

Parcours résidentiel depuis l'arrivée en France.

Demande de logement social : Si oui, date :

Nécessité d'un logement Personne à Mobilité Réduite :

Validation de l'Accord Collectif Départemental : Si oui, date :

Vous sentez-vous prêt à devenir locataire d'un logement en votre nom propre ?

Avez-vous déjà été locataire de votre propre logement ?

Demande SIAO : Référent d'envoi :

ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Bénéficiez-vous d'un accompagnement social ? Si oui, par quelle structure :

BESOINS

Pouvez-vous nommer vos besoins les plus importants et les classer par ordre d'importance.

DIVERS

2. Evaluation des parcours d'intégration : synthèse des entretiens avec les réfugiés hébergés à l'hôtel

MÉTHODOLOGIE

17 familles représentant 60 personnes ont pu être contactées et rencontrées en entretien individuel d'environ 45 minutes en présence d'un interprète entre le 18 octobre 2016 et le 23 novembre 2016 afin de réaliser une évaluation des besoins. Les entretiens ont été menées de manière semi-directive et ont porté sur 9 axes : la constitution de l'Etat Civil à l'OFPRA, la procédure de réunification familiale, le Contrat d'Intégration Républicaine, les enfants mineurs (scolarisation et/ou solution de garde), l'emploi, la santé, les ressources financières, l'hébergement et l'insertion locative et enfin l'accompagnement social. Il a également été demandé à chaque famille de hiérarchiser ses besoins par ordre d'importance. A partir de ce recueil des besoins et des indicateurs de vulnérabilité utilisés à l'Association Foyer Notre Dame, l'évaluateur a proposé une orientation pour chaque famille.

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Toutes les familles rencontrées ont été suivies par la PADA pendant la procédure de demande d'asile. Si certaines familles ont exprimé avoir rencontré des difficultés pour obtenir une domiciliation postale et un nouveau référent social après l'obtention du statut, toutes en bénéficiaient le jour de l'entretien.

DEMANDE SIAO

A la date de l'entretien, 12 familles avaient une demande SIAO active.

5 familles n'avaient pas de demande de SIAO dont un ménage du fait d'une obtention récente du statut ceci expliquant l'absence de la demande.

ANALYSE DES BESOINS

Le graphique ci-après présente le besoin d'accompagnement pour les thématiques évaluées. C'est la nécessité de proposer un accompagnement qui a été évalué et non le besoin lui-même, pour exemple : seul 1 famille a des problèmes de santé qui nécessite un accompagnement social, d'autres familles ont des soucis de santé mais pour lesquels une prise en charge est effective et adaptée.

ANALYSE DES BESOINS POUR CHAQUE AXE ÉVALUÉ

LES DEMARCHES OFPRA POUR L'OBTENTION DE L'ÉTAT CIVIL

Il n'y a pas de délais « anormalement » long en comparaison de la durée de traitement des dossiers d'Etat Civil constatée au moment de l'étude.

LA REUNIFICATION FAMILIALE

Trois familles sont concernées. C'est une demande prioritaire pour ces ménages d'autant plus qu'ils connaissent mal la procédure et qu'ils ne disposent pas de lieu ressource pour les soutenir dans cette démarche. Pour exemple, une famille a appris le jour de l'entretien qu'elle ne pouvait pas solliciter de réunification pour ses enfants âgés de plus de 19 ans, une autre a sa demande bloquée à l'ambassade de France à Kaboul et ne sait pas quoi faire pour faire avancer le dossier.

LE CONTRAT D'INTEGRATION REPUBLICAINE

Plusieurs familles n'avaient pas reçu de convocation plusieurs mois après l'obtention du statut.

LES ENFANTS

Tous les enfants sont scolarisés. Une famille est demandeuse d'informations concernant les modes de garde pour les enfants de moins de trois ans

L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Seules 2 personnes ont un emploi sur l'ensemble des familles rencontrées.

Beaucoup souhaiteraient avoir un accompagnement professionnel adapté à leur situation. Si les personnes sont majoritairement inscrites à Pôle emploi, la faible maîtrise de la langue française est un obstacle à l'insertion professionnelle. Une personne dit ne pas avoir réussi à s'inscrire sur le site Internet de Pôle Emploi

SANTE

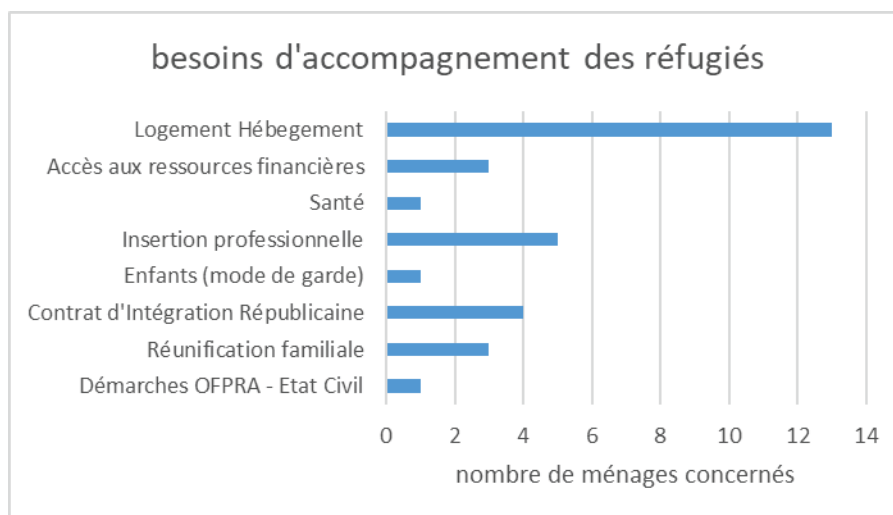
Toutes les familles ont une couverture médicale et ont déclaré un médecin traitant. Le cas échéant, des prises en charge spécialisées sont mises en œuvre.

ACCES AUX RESSOURCES FINANCIERES

Plusieurs familles n'avaient pas des droits au RSA complets. C'est une problématique récurrente chez les réfugiés du fait de la prise en compte de l'Allocation pour Demandeurs d'Asile dans le calcul des droits. Une famille n'a déposé sa demande RSA que 6 mois après l'obtention de son statut.

INSERTION LOCATIVE

Si l'accès au logement est une demande forte chez les réfugiés rencontrés, une majorité n'est pas indépendant pour réaliser les démarches liées. Ainsi, certains ne savent pas s'ils disposent d'une demande de logement social, d'autres n'en connaissent pas le contenu, beaucoup se posent la question du coût d'une location d'un appartement, un seul ménage recherche un logement par lui-même dans le secteur privé. Certaines démarches pour l'insertion locative sont réalisées tard dans les parcours, ainsi une famille n'a fait sa demande de logement social que 9 mois après l'obtention du statut sans que cela semble lié à un motif particulier.



PRÉCONISATIONS D'ORIENTATION

3 préconisations ont été envisagées : l'accès au logement de manière autonome, l'accès au logement soutenu par un accompagnement vers et dans le logement, l'orientation en établissement.

- 3 familles semblaient prêtes pour accéder de manière indépendante au logement, sachant qu'une des trois familles a un projet locatif « complexe » du fait d'un handicap moteur (recherche de logement pour Personne à Mobilité Réduite).
- 10 familles peuvent accéder au logement mais ont besoin d'un accompagnement vers et dans le logement.
- 4 familles ne semblent pas prêtes à accéder à un logement et ont besoin d'un accompagnement global en établissement.

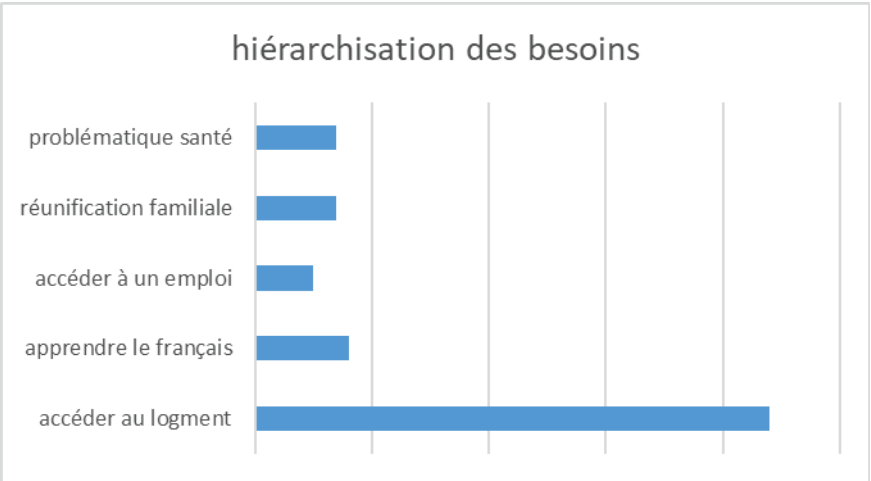
CLASSEMENT PAR LES RÉFUGIÉS DE LEURS BESOINS PAR ORDRE D'IMPORTANCE

Il a été demandé aux réfugiés de prioriser leurs besoins par ordre d'importance. Il en ressort les éléments suivants :

L'accès au logement est nettement la demande la plus fréquemment citée. Ainsi, 15 familles sur 16 classent cette demande comme prioritaire, pour 14 d'entre elles c'est la demande la plus importante et ils la classent en première position. 7 ménages ne nomment d'ailleurs que ce besoin.

Si la question de la réunification familiale ne concerne que 3 familles, c'est une question très importante pour ces ménages (2 fois citée en seconde position et 1 fois en première). L'apprentissage du français et l'accès à l'emploi sont cités chacun 5 fois. Les problèmes de santé sont cités 2 fois

Le graphique ci-dessous représente les priorisations exprimées par les réfugiés. Afin de le construire, des points ont été attribués en fonction du classement fait par le ménage : si le besoin est en premier (le plus important) : 3 points, puis 2 points pour le 2^{ième} et 1 point pour le 3^{ième} besoin.



3. Evaluation des parcours d'intégration : synthèse des entretiens avec les professionnels

6 professionnels ont été rencontrés en entretien individuel, à savoir

Mme Julie SENGER, Inspectrice de l'Action Sanitaire et Sociale, DRDJSCS Grand Est, Direction départementale déléguée, Service hébergement logement

M. Léandro MONTELLO, Directeur territorial, Office Français de l'Immigration et de l'Intégration

Mme Myriam KLEIN, responsable du Pôle Accueil et Accompagnement Social du CCAS de la ville de Strasbourg

Mme Sophie OBERLIN, Directrice du SIAO67

Mme Frédérique PARCHMENT, Coordinatrice Asile du SIAO 67

Mme Myriam SCHEID, responsable d'insertion sociale pour les Foyers Travailleurs Migrants et les Résidences Sociales d'ADOMA dans le Bas-Rhin

SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

Chaque entretien a fait l'objet d'un compte-rendu validé par le professionnel rencontré. Les éléments les plus significatifs sont retranscrits ci-dessous.

Concernant les enjeux de la politique d'inclusion des réfugiés cités par les professionnels :

- L'identification du public, des besoins et des parcours afin que les prestations proposées soient les plus adaptées.
- La coordination des dispositifs et des orientations du public sur le territoire du Bas-Rhin et en particulier sur l'EEurométropole de Strasbourg qui concentre l'essentiel de la demande. Il s'agit de définir les modalités d'orientation vers l'hébergement ou le logement
- Proposer un toit à tous, nous manquons de logement et d'hébergement pour répondre aux demandes. La situation sur le département est déjà très tendue et nous accueillons de plus en plus de demandeurs d'asile et de réfugiés.
- Une mission du SIAO est l'identification des besoins, mais aujourd'hui les besoins sont mal définis dans les demandes de prise en charge. Dans la majorité des cas, on n'est pas dans le projet de vie des personnes et les demandes sont vides. On peut se demander parfois si la demande est faite à partir des besoins de la personne ou à partir d'une logique institutionnelle.
- Proposer un toit à tous

L'évaluation quantitative du nombre de personnes concernées

Par l'Etat

- En CADA et HUDA : on compte 127 ménages soit 349 personnes dont 200 adultes dont 35 personnes de moins de 25 ans. Sur ces situations, on compte 43 demandes d'hébergement SIAO, 37 Accord Collectif Départemental validés dont 6 depuis plus de 6 mois. En Centre d'Accueil et d'Orientation : 4 personnes isolées, en ajoutant les personnes hébergées à l'hôtel 115, en ATSA, dans le dispositif DIHAL et les « réinstallés », cela fait au total 180 ménages soit 465 personnes dont 297 adultes.

Par l'OFII

- Chaque réfugié majeur signe avec l'OFII le Contrat d'Intégration Républicaine. Fin octobre 2016 : 487 contrats avaient été signés dans le Bas-Rhin et 267 dans le Haut-Rhin ce qui représentent une augmentation de 17 % par rapport à la même période en 2015.

Par le SIAO

Situation des demandes SIAO au 28/11/16	nombre
demandes reçues entre le 1/1 et le 28/11/16	
demandes actives	46
Ménages admis en structure	17
demandes classées (motif non renseigné)	4
orientation en cours au 28/11/16	3
Ménages signalés (sans demande SIAO)	4
Demandes classées car non actualisées	15
Familles à l'hôtel ne disposant pas de demande SIAO	4
Demandes classées suite à un accès locatif (parc privé)	3

Concernant les besoins des réfugiés

- L'explication des dispositifs est parfois difficile (...) parce qu'il n'existe parfois pas de système similaire dans le pays d'origine. Il faut alors expliquer l'existant mais aussi sa raison d'être afin que les personnes puissent s'approprier le sens.
- On peut distinguer les réfugiés autonomes pour qui l'intégration passe essentiellement par l'apprentissage de la langue, d'autres sont plus vulnérables et ont besoin d'un accompagnement social global.
- Le principal besoin est l'accès au logement, viennent ensuite l'apprentissage de la langue et l'emploi.
- Les personnes suivies au CCAS n'ont pas d'hébergement ou celui-ci est précaire, c'est donc le premier besoin.

- Concernant cette procédure (de réunification familiale) (...), nous n'intervenons pas par rapport à celle-ci.
- Le premier besoin concerne le logement sachant que pour la majorité du public le savoir-habiter est acquis.
- Il y a aussi l'insertion professionnelle et l'apprentissage de la langue. Enfin, il y a la question de la réunification familiale qui est un besoin très important pour les ménages concernés.
- Le problème signalé était lié (...) à la procédure de réunification familial.
- Pour moi, en premier lieu, c'est la question de l'accès aux droits. Les réfugiés, qui ne maîtrisent pas bien la langue et ne comprennent pas toujours bien l'environnement social n'ont pas forcément la connaissance de leurs droits et ne connaissent pas les personnes ressources ni les procédures de recours pour faire valoir leurs droits.

Les axes d'amélioration à mettre en œuvre

- Il faudrait améliorer les parcours et éviter les ruptures. Une meilleure articulation des partenariats notamment avec l'OFII ou la PADA de l'Association Foyer Notre Dame pourrait y participer.
- Une amélioration serait de construire des passerelles entre les services spécialisés et les services généralistes afin qu'il y ait moins de ruptures.
- Il faut améliorer le diagnostic, l'évaluation sociale afin d'articuler les parcours et permettre à chacun d'accéder à la réponse la plus pertinente par rapport à ses besoins.
- Diffuser une connaissance de l'existant tout en ciblant les offres les plus adaptées aux besoins des réfugiés
- Proposer des actions pour soutenir l'accès à l'emploi ou en lien avec la procédure de réunification familiale.
- Développer des dispositifs innovants.
- Coordonner les actions d'insertion pour les réfugiés : l'insertion professionnelle avec par exemple les SIAE, l'apprentissage linguistique etc.
- Créer du lien entre les partenaires
- (...) proposer des actions pour répondre aux besoins des réfugiés non hébergés dans les établissements.
- Proposer un accompagnement vers et dans le logement adapté aux besoins des personnes.
- Les améliorations à apporter sont prioritairement : le logement et l'hébergement, puis les cours de français (...), puis (...) la recherche d'emploi

- (...) proposer des actions spécifiques pour l'insertion professionnelle que ce soit des actions co-construites avec Pôle Emploi ou des actions indépendantes.
- Mieux assurer le relais de l'accompagnement spécialisé dans le cadre de l'asile vers le droit commun

4. Evaluation des parcours d'intégration : enquête en ligne auprès des professionnels de l'action sociale territoriale

La Maison du Réfugié - projet AFND

L'Association Foyer Notre Dame, qui intervient dans l'Eurométropole auprès des réfugiés depuis de nombreuses années, réalise cette enquête pour évaluer les besoins des professionnels et des personnes bénéficiaires de la protection subsidiaire et réfugiés. Cette enquête vise une meilleure connaissance des besoins locaux dans le cadre d'un projet de création d'une plateforme de coordination des actions d'intégration pour les réfugiés. Cette structure pourra proposer un appui aux professionnels et des accompagnements ponctuels aux réfugiés sur des thématiques définies. Ce projet s'intitule la Maison du Réfugié. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous consacrerez à cette enquête.



SUIVANT Page 1 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

*Obligatoire

Votre fonction

Pour quel organisme travaillez-vous ? *

Votre réponse

Quel est le secteur d'intervention de votre organisme ? *

Votre réponse

Quelle est votre fonction ? *

Votre réponse

L'accompagnement du public réfugié

Etes-vous en contact direct avec le public réfugié ? *

Oui

non

RETOUR **SUIVANT** Page 2 sur 10

La Maison du Réfugié - projet AFND

Votre identité

cette section est facultative

Votre nom

Votre réponse

Votre prénom

Votre réponse

Votre email

Votre réponse

Votre numéro de téléphone

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 3 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

*Obligatoire

Les besoins des réfugiés

Quel est, selon vous, le besoin le plus important pour les réfugiés ? *

Sélectionner

Quel est, selon vous, le deuxième besoin le plus important pour les réfugiés ? *

Sélectionner

Quel est, selon vous, le troisième besoin le plus important pour les réfugiés ? *

Sélectionner

Y a t il un besoin autre que vous souhaitez citer qui vous paraît prioritaire ? *

Sélectionner

RETOUR

SUIVANT

Page 4 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

*Obligatoire

Votre travail avec les réfugiés

Seriez vous intéressé(e) pour bénéficier d'une permanence téléphonique ou boîte mail dédiée à laquelle vous pourriez adresser des questions ou demander des conseils concernant les réfugiés ? *

Sélectionner ▾

Seriez vous intéressé(e) pour bénéficier d'une structure vers laquelle vous pourriez orienter les réfugiés à des actions collectives pour des questions spécifiques comme le travail en France, la démarche de regroupement familial, la consultation du compte usager CAF, etc. ? *

Sélectionner ▾

Seriez vous intéressé(e) par une offre de formation qui vous aiderait dans votre travail auprès de ce public ? *

Sélectionner ▾

RETOUR

SUIVANT

Page 6 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

*Obligatoire

formation

Pour quel contenu de formation (plusieurs choix possibles) ? *

- géopolitique
- la procédure de demande d'asile
- l'ouverture des droits des réfugiés
- l'accès à l'emploi des réfugiés
- l'accès au logement des réfugiés
- les titres de séjour
- les différents statuts (réfugié, protection subsidiaire, régularisé, demandeurs d'asile)

Quel contenu de formation serait pour vous prioritaire ? *

Sélectionner ▾

Auriez vous d'autres besoins de formation concernant ce public ?

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 7 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

***Obligatoire**

L'accompagnement du public

Globalement, l'accompagnement des réfugiés vous paraît ? *

Sélectionner ▾

Merci d'argumenter votre réponse

Votre réponse

RETOUR SUIVANT Page 8 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

Commentaires

Vous pouvez nous faire part ici de toutes vos remarques commentaires ou questions.

Votre réponse

RETOUR SUIVANT Page 9 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

La Maison du Réfugié - projet AFND

Fin de l'enquête

Ce questionnaire est fini, nous vous remercions du temps que vous y avez consacré. Votre aide sera précieuse pour nous aider dans notre projet de création de Maison du Réfugié.

Pour toutes questions relatives à ce projet, vous pouvez contacter vincent.schouler@fovemotredame.org



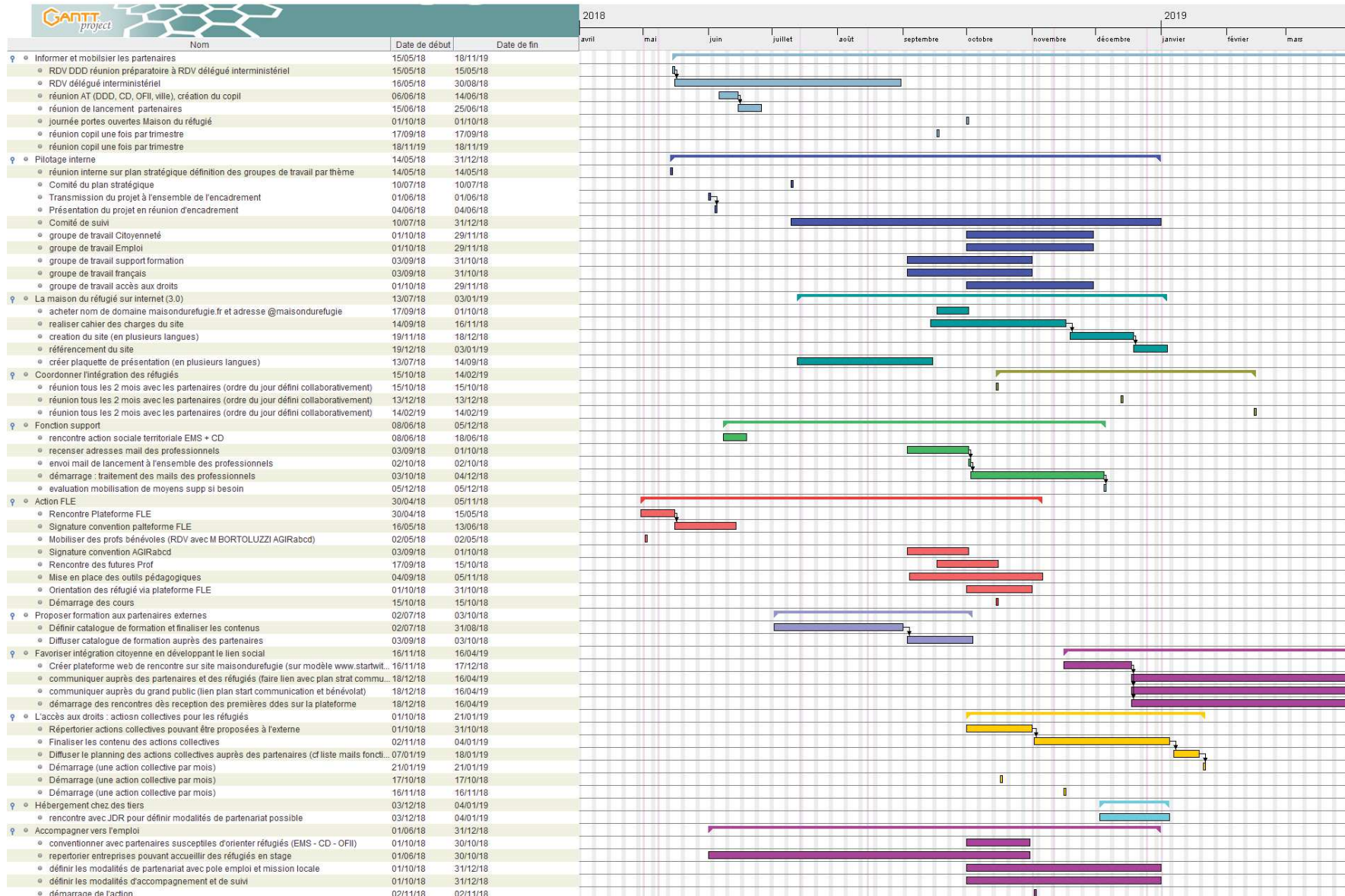
RETOUR **ENVOYER** Page 10 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

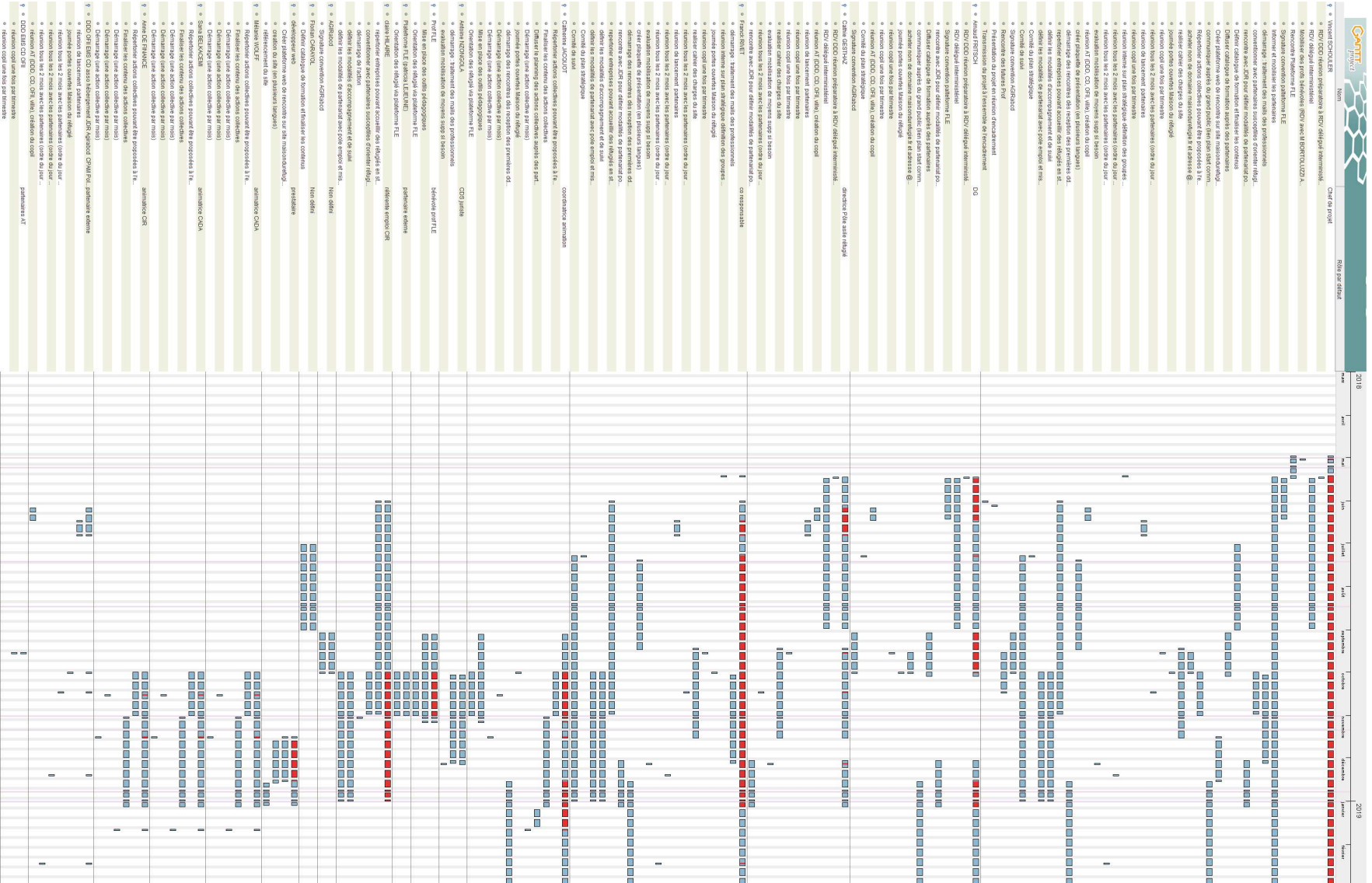
Résultats de l'enquête

- 94% des professionnels jugent l'accompagnement des réfugiés complexe
- 97% souhaiteraient pouvoir orienter les réfugiés vers un partenaire pour certaines questions complexes comme la réunification familiale
- 94% ont des besoins en formation pour réaliser les accompagnements notamment sur l'ouverture des droits, les différents statuts, les titres de séjour et la géopolitique
- 84% sont intéressés par la mise en place de permanence téléphonique ou mail pour les soutenir dans les accompagnements.

5. Diagramme de GANTT



6. Diagramme des ressources



7. Plan stratégique ambition[s] 2018 – 2023 de l'AFND



AMBITION[S] 2023 Plan stratégique 2018-2023

1. Faire de l'association un pôle ressource
2. Favoriser l'intégration en France des personnes accueillies
3. Développer l'engagement de l'AFND dans la défense des droits des enfants
4. Développer le bénévolat, accueillir et accompagner les bénévoles
5. Développer la communication de l'association
6. Association 3.0
7. Diversifier les sources de financement pour gagner en indépendance
8. Préserver et moderniser le patrimoine de l'AFND

Plan stratégique 2018 - 2023



1. Faire de l'association un pôle ressource

Contexte

Un Pôle ressource est un espace de partage d'outils et d'expériences entre professionnels et en direction des personnes accueillies. Plateforme de ressources qui fédère des compétences (personnes ressources) et des ressources (base documentaire, outils), c'est un lieu d'appui pour les acteurs locaux via les services qu'il propose (formation, conseil en méthodologie, analyse, échange et partage d'expériences...)

L'Association Foyer Notre Dame, au travers des 2 Pôles Jeunesse et Asile-Réfugiés, a toute légitimité pour faire valoir son expertise : elle est à même de produire des données et analyses issues de son expérience de terrain et de sa recherche, de problématiser les situations, de capitaliser les bonnes pratiques, de mener des études d'impact social sur des projets ...

L'association occupera ainsi une place vacante sur le territoire, insufflera et défendra des convictions et valeurs, gagnera en visibilité, transmettra des savoirs et savoir-faire.

Actions proposées

Action 1.1. – Créer un fonds documentaire

- Analyser nos besoins
- S'abonner aux sites et aux publications pertinents (par ex CAIRN)
- Recenser en interne les sources documentaires existantes

Action 1.2 - Créer un centre de formation / (action également présente dans l'axe 7)

- Rassembler l'existant et le formaliser (distinguer offre d'information et offre de formation),
- Identifier l'expertise de l'association et les compétences internes
- Sélectionner les formations, les mettre en place en interne, en version "test réel" (par ex dossier OFPRA)
- Evaluer ces formations + démarches d'amélioration
- Transformation en contenu de formation
- Etude de marché pour besoin en formation
- Etude du cadre légal pour devenir centre de formation
- Se former en ingénierie de la formation'
- Mise en place formalisée du centre de formation

Action 3 - Organiser des conférences => objectif 10 / an en 2023

- dont Conférences de l'axe n°2 action n°2 (intégration des personnes accueillies)
 - dont Conférences de l'axe n°3 action n°3 (droit des enfants)
 - dont Conférences de l'axe n°3 action n°4 (droit des enfants - rencontre européenne),
- Inviter la presse et communiquer de manière pertinente sur les conférences organisées (par ex INJEP)

Action 4 - Diffuser des publications

- faire les actes de conférences de l'action n°3
- les diffuser sur notre site internet (actualités) et à des personnes ou organismes ciblés

Plan stratégique 2018 - 2023



2. Favoriser l'intégration en France des personnes accueillies

Contexte

Une étude « Trajectoires et origines » 2013 de l'INED et de l'INSEE, montre que la France peine à intégrer ses immigrés, qui adhèrent pourtant « massivement » à leur nouveau pays, au point que la seconde génération y parvient souvent moins bien que la première. « Il y a une intégration à sens unique », avec la persistance de discriminations multiples. D'un côté, une immense majorité des immigrés ou de leurs descendants se disent « d'accord » avec la phrase « je me sens Français » ou « je me sens chez moi en France » (93% pour la deuxième génération), souligne cette étude au spectre très large (emploi, religion, famille, éducation...). Mais ils se heurtent régulièrement à ce que les auteurs appellent un « déni de francité », qui les renvoie à leurs origines. Il en résulte des situations de « dissonance » identitaire qui « se maintiennent, voire progressent au fil des générations ».

L'Association Foyer Notre Dame accueille, héberge, accompagne de nombreuses personnes d'origine étrangères, des immigrés, demandeurs d'asile, réfugiés, jeunes mineurs non accompagnés. Elle a de ce fait, une responsabilité particulière, une attention à porter à l'intégration de ces personnes en France, leur apporter des connaissances sur le pays qui les accueille, ses règles, ses us et coutumes, son histoire.

L'Association Foyer Notre Dame œuvre également en faveur des jeunes âgés de 18 à 25 ans. Qu'ils soient jeunes travailleurs, scolarisés, en formation ou en recherche d'emploi, tous ont un dénominateur commun : l'accès à l'autonomie et à l'indépendance. Pour ce faire, ils bénéficient d'un hébergement, de conseils et d'un accompagnement pour mener à bien leurs démarches d'insertion sociale et professionnelle afin de trouver leur place dans notre société.

Du collectif à l'individuel et vice versa, les critères de l'intégration et de l'insertion sont à géométrie variable selon la place que l'on occupe, entre le fait d'exiger un minimum – vivre ici – et le fait au contraire d'exiger bien davantage – partager des valeurs et une façon de vivre –.

L'intégration est un enjeu incontournable de la société actuelle alors que la question fondamentale du « vivre ensemble » est mise à mal aujourd'hui

Les valeurs de l'association rappelées dans le projet associatif, « l'Accueil, le Respect et la Solidarité » prennent tout leur sens dans les actions que nous conduisons ensemble pour aller vers un humanisme plus universel.

Actions proposées

Action 2.1. – Créer une Maison du réfugié

- Modalités de mise en œuvre :
- Faire une étude de besoins sur le territoire
- Rencontrer tous les partenaires utiles
- Mettre en place un comité de pilotage avec les partenaires institutionnels
- Développer, écrire le projet détaillé
- Le mettre en œuvre

Plan stratégique 2018 - 2023

Action 2.2. – Organiser une conférence portant sur les concepts intégration/insertion en France

Action 2.3. – Développer un partenariat avec un réseau de bénévoles, anciens cadres d'entreprises

Action 2.4. – Favoriser la rencontre de réfugiés avec des citoyens volontaires.

Action 2.5. – Créer un réseau des anciens pour parrainer les nouveaux accueillis.

Action 2.6. – Préciser la place des personnes accueillies dans nos projets

Plan stratégique 2018 - 2023



3. Développer l'engagement de l'AFND dans la défense des droits des enfants

Contexte

Nous notons que des enfants sont accueillis dans les deux pôles d'activité de l'association, des mineurs non accompagnés MNA, ou des enfants des familles de demandeurs d'asile et de réfugiés.

Ces enfants ont besoin de protection. La protection qui est mise en œuvre ne répond pas toujours aux obligations internationales, ainsi en est-il des enfants qui arrivent sur le territoire lors d'une demande d'asile des parents, des enfants des familles déboutées du droit d'asile, des enfants non accompagnés.

Certes il existe des associations qui œuvrent dans le cadre du droit des enfants. Mais aucune structure n'a le monopole des outils pour défendre les droits des enfants. Nous sommes témoins des difficultés de ces enfants, du non respect de leurs droits ; nous y sommes confrontés sur le terrain c'est pourquoi nous voulons développer cet engagement dans notre plan stratégique : mieux connaître pour mieux accompagner et mieux défendre les enfants.

Actions proposées

Action 3.1. - Faire un état des lieux des droits des enfants qui sont dans nos structures

- Mettre en place un groupe de travail inter-pôles chargé d'identifier les droits des enfants quand ils sont dans nos structures
- Identifier leurs droits pendant et après la fin de prise en charge
- Rédiger une synthèse de ces droits pour pouvoir s'y référer
- Identifier les partenaires potentiels pour un travail en partenariat et en réseau.

Action 3.2. - Sensibiliser et former les salariés à l'accompagnement et à la prise en charge des enfants dans notre association

- Prévoir une formation sur la prise en charge des enfants, obligations et responsabilités pour l'encadrement
- Prévoir une formation sur l'accompagnement des enfants pour nos équipes

Action 3.3. - Organiser des conférences débats avec des intervenants extérieurs sur des questions qui touchent les enfants et les adolescents : addictions, conduites à risque, sexualité par exemple

Action 3.4 - Organiser une rencontre avec des intervenants européens portant sur les MNA et les enfants de migrants

Plan stratégique 2018 - 2023



4. Développer le bénévolat, accueillir et accompagner les bénévoles

Contexte

En France, plusieurs millions de personnes interviennent bénévolement et plus particulièrement dans le secteur associatif. Elles représenteraient plusieurs milliers d'équivalents temps pleins.

Au sein de notre association, et notamment ces dernières années, des volontés citoyennes de s'engager se manifestent par des propositions de personnes qui souhaitent intervenir auprès de nos publics. Parfois, elles savent précisément le domaine d'intervention qui les intéresse ; d'autres fois, elles ont simplement une volonté de « donner du temps » et il nous faut les orienter soit vers la jeunesse ou le secteur de l'asile, selon leurs compétences, pour que leur participation soit efficiente et fasse sens pour eux comme pour les personnes accompagnées.

Dans les différents dispositifs du Pôle Jeunesse et du Pôle Asile Réfugiés, nous travaillons régulièrement avec des personnes qui, pour certaines, sont affiliées à une association de bénévoles et donc encadrées, mais le plus souvent elles se présentent à titre privé. Nous faisons le constat que leurs interventions nous permettent d'apporter une plus-value à la qualité de l'accueil et notamment dans des sites où nous travaillons avec des budgets de plus en plus contraints.

C'est pourquoi, il a semblé pertinent, à la fois au Conseil d'Administration mais aussi aux salariés, de mettre cette thématique dans les axes stratégiques, car elle correspond à un besoin à plusieurs endroits. En premier lieu, elle nous permettra de mieux répondre et mieux répartir l'offre dans les services mais aussi de mieux encadrer la démarche, en mettant en place différents outils. Le second objectif sera de développer l'intervention de ces bénévoles et mieux les accueillir. Pour finir un accompagnement de qualité représentera pour l'association un moyen de se faire connaître du plus grand nombre, de se faire reconnaître pour son professionnalisme et enfin d'éviter l'entre soi en rendant acteurs au sein de nos dispositifs des non professionnels.

Actions proposées

Action 4.1. – Définir les besoins et communiquer sur la démarche Bénévolat

- Définir les besoins et les attentes
- Solliciter l'avis des équipes pour recueillir les besoins
- Solliciter l'avis des usagers en Groupe d'expression

Action 4.2. – Définir et mettre en place les outils et la politique de recherche et d'accueil des bénévoles

- Réfléchir et élaborer des outils d'outils à utiliser (Dossier de candidature, Grille d'entretien de recrutement, Parcours d'intégration, livret d'accueil, charte, fiche de mission) .../...

Plan stratégique 2018 - 2023

Action 4.3. – Lancer la recherche de bénévoles.

Action 4.4. - Animer et fidéliser nos bénévoles.

- Rencontrer régulièrement les bénévoles
- Les former sur l'identité de l'association
- Les former sur le public accompagné
- Les faire participer à des réunions avec les professionnels
- Les inviter à des groupes d'expression des usagers sur des thématiques qui les concernent
- Organiser des rencontres annuelles (journées ou soirées festives)

Plan stratégique 2018 - 2023



5. Développer la communication de l'association

Contexte

Communiquer vient du latin *communicare* qui signifie « être en relation avec ». La stratégie de communication d'une association est un élément fondamental pour qu'elle délivre ses messages de façon optimale. Développer la communication de notre association lui permettra de renvoyer une image associative positive et dynamique en interne comme à l'externe.

Communiquer, c'est mettre en relation un émetteur et un récepteur : l'association et les salariés, l'association et les partenaires mais aussi les salariés et l'association et les partenaires et l'association. La plus-value apportée par une bonne communication associative c'est d'améliorer la connaissance sur l'association par de l'information ciblée et diffusée à bon escient.

En interne, mieux communiquer présente un intérêt pour améliorer la connaissance entre les deux pôles asile et jeunesse. Elle peut permettre de renforcer l'identité associative et le sentiment d'appartenance des salariés. Elle permettra une meilleure circulation de l'information sur toute l'association et créer du lien entre les salariés des deux pôles.

En externe, une bonne communication permet de mieux se faire connaître, se rendre plus visible et d'améliorer son image vers l'extérieur. Elle pourra avoir des retombées en termes de notoriété auprès des partenaires, des citoyens et même des media. Par son rayonnement l'association pourra mieux sensibiliser aux causes défendues et elle pourra augmenter son réseau de partenaires.

Actions proposées

Action 5.1. – Mettre en place un journal interne

- Faire paraître un journal interne régulièrement avec des volontaires et un porteur de projet
- Faire un trombinoscope des salariés

Actions 5.2. – Réaliser un analyse de la communication interne et externe

Action 5.3. - Formuler des objectifs stratégiques

Action 5.5. - Développer la communication externe en se faisant mieux connaître

- Organiser des portes ouvertes annuelles
- Etre présent sur les réseaux sociaux (Ouvrir une page Facebook AFND –Newsletter - Application REF AID)
- Mettre en place une vraie dynamique événementielle en organisant des réunions d'information et des petits déjeuners pour les structures partenaires, des évènements sportifs, des réunions multiculturelles, multiplier les interventions dans des écoles

Plan stratégique 2018 - 2023



6. Association 3.0

Contexte

Souvenez-vous.

Il y a moins de quinze ans, le web était statique. Les sites web étaient des sites vitrines, l'information descendait. L'adsl remplaçait le vieux modem 56k... Et le wifi s'installait.

En 2003, Myspace débarque. La porte du web 2.0 s'ouvre. Le web devient dynamique et tout le monde devient soudain acteur. Les réseaux sociaux commencent à proliférer, des Tribus numériques commencent à se bâtir. Finie la consommation passive d'informations. Désormais, il était possible d'interagir et de créer : la possibilité pour n'importe qui d'entrer en contact avec presque n'importe qui, et la possibilité de s'exprimer.

Il n'est pas si loin, le temps où la majorité des personnes avait un téléphone à touches « normal ». A cette époque, avoir un « super » téléphone, c'était avoir un téléphone avec une « super » caméra capable de prendre de « supers » photos. Aujourd'hui, les téléphones ne sont plus des téléphones. Ce sont des ordinateurs. Des ordinateurs qui permettent de se connecter à internet à tout moment. Des ordinateurs qui permettent de prendre de « supers » photos et de les retoucher, de filmer et de faire du montage vidéo, de regarder des vidéos, de publier sur les réseaux sociaux, d'écrire, de consulter internet, etc...

Dans quelques mois, on surfera en moyenne davantage via un smartphone que via un ordinateur. Le smartphone, c'est l'outil qui fait évoluer les usages, les comportements. Il permet le « live » (délivrer des informations directement), sans avoir besoin de trouver un ordinateur pour cela.

Alors une association 3.0 c'est une association qui prend en considération la communication digitale, qui fait du numérique un levier pour mobiliser ses salariés, les personnes accueillies, pour développer ses projets (crowdfunding – impact social – collecte de dons ...), pour favoriser l'expression citoyenne ...

Actions proposées

Action 6.1. - [Mettre en place une charte informatique](#)

Action 6.2. - [Acquérir et déployer un logiciel RH Planning](#)

Action 6.3. - [Déployer la VPN à l'échelle de l'Association](#)

Action 6.4. - [Piloter l'activité avec les nouvelles technologies](#)

Action 6.5. - [Moderniser nos outils de gestion](#)

Plan stratégique 2018 - 2023



7. Diversifier les sources de financement pour gagner en indépendance

Contexte

D'année en année, les conditions de versement des financements publics se durcissent et une concurrence accrue entre acteurs du secteur se fait jour pour capter ces fonds. Dans ce contexte, pour pérenniser notre activité et l'emploi qui en dépend, il nous paraît stratégique de rechercher d'autres sources de financement, que ce soit des ressources d'activités propres ou des financements privés. L'objectif est de sortir d'une dépendance certaine auprès des financeurs publics et de pouvoir développer des actions ou des réponses à des besoins qui nous paraissent importants mais qui ne sont pas inscrits dans les missions financées par des fonds publics.

Actions proposées

Action 7.1. - [Améliorer la situation du restaurant et sa commercialisation](#)

- Aujourd'hui l'activité « restaurant » du FND est déficitaire ; il y a lieu, même avant un projet plus ambitieux, d'améliorer cette situation.

Action 7.2. - [Créer un centre de formation \(voir aussi 1.2.\)](#)

Action 7.3. - [Mettre en place la récolte de fonds par mécénat.](#)

- Repérer les mécènes potentiels en fonctions de leurs domaines d'intervention
- Identifier des projets spécifiques pouvant être proposés pour financement à ces mécènes
- Mettre en place un groupe travail « levée de fonds » pour contacter fondations/mécènes, les rencontrer, proposer nos projets
- Mettre en place une veille sur les appels à projet des mécènes identifiés (par ex : la Fondation de France)
- Faire entrer le monde de l'entreprise au sein de l'Association : inviter des représentants du monde de l'entreprise à rejoindre le CA comme membre ou comme invité, inviter les entreprises à visiter nos activités

Action 7.4. - [Devenir Association d'utilité publique](#)

- Il nous paraît important de devenir une Association d'Utilité Publique, un 'label' incontournable pour lever des fonds
- Créer les outils de communication adéquats : à la fois se faire connaître de manière générale, et développer des kits de communication spécifiques à ces actions, par ex. un kit de présentation 'vendeur' à destination des fondations.

Plan stratégique 2018 - 2023

8. Préserver et moderniser le patrimoine de l'AFND



Contexte

L'Association, outre son patrimoine intellectuel, son histoire, l'esprit d'entreprise, son projet associatif, est propriétaire de la résidence « Foyer Notre Dame » dans lequel un restaurant est développé.

La dernière rénovation du bâtiment date de l'année 1997 et les prêts y afférant sont remboursés.

Le développement de l'association en faveur de la jeunesse, avec de nouvelles structures dédiées aux jeunes travailleurs, met en exergue l'urgence de moderniser la propriété de l'association.

La résidence comporte actuellement des chambres individuelles avec des salles de bain attachées. Cette configuration ne répond plus aux demandes actuelles des jeunes travailleurs de se voir proposer des petits logements avec toutes les commodités. Le manque d'espaces collectifs est noté.

- ✓ deux chambres sont utilisées en bureaux (chef de service résidences jeunes et équipe des travailleurs sociaux et surveillance de nuit).
- ✓ une autre est mobilisée pour le local CE.
- ✓ une aile du bâtiment est dédiée au Réseau d'Accueil Solidaire.
- ✓ le service siège y occupe des bureaux.

Actions proposées

Action 8.1 - Faire un état des lieux du patrimoine et définir le projet d'avenir

- Mettre en place un groupe de travail chargé de ce dossier
- S'interroger sur le projet à développer dans cette maison : quel public ? quels besoins ?
- Définir le programme de modernisation du bâti
- Préparer un dossier de rénovation, rechercher les financements
- Mettre en œuvre le projet

Action 8.2 - Changer le nom de la résidence « FND »

Action 8.3 - Faire évoluer le restaurant

- Mettre en place un groupe de travail chargé de réfléchir à son évolution : un restaurant pour quel public ? (les différentes hypothèses) Appel d'offres pour changer de prestataire ? Louer la surface à un restaurateur ? Faire un restaurant traditionnel ?
- Mettre en œuvre le projet retenu après cette réflexion
- Organiser un café-contact dans le restaurant

Action 8.4 - Mieux faire connaître la résidence et son restaurant

- Ouvrir le FND au grand public lors de la journée du patrimoine.

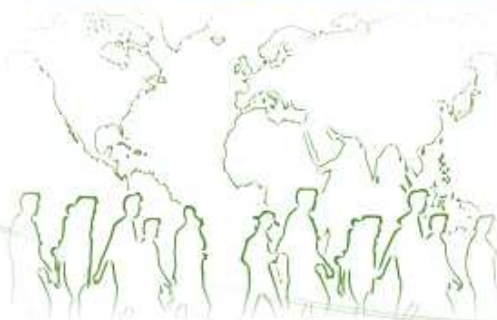
8. PowerPoint de présentation du Projet Maison du Réfugié

MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES RÉFUGIÉS ACCUEILLIS SUR LE TERRITOIRE DE L'EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG ET DU BAS-RHIN



LA MAISON DU RÉFUGIÉ

PLATEFORME D'INFORMATION, DE COORDINATION ET DE DÉVELOPPEMENT D'ACTIONS D'INTÉGRATION POUR LES RÉFUGIÉS



AFND, 3 rue des échasses BP 900 700 67061 Strasbourg cedex

Mieux répondre aux besoins des réfugiés : La Maison du Réfugié

17/5/2018



Intégration - droits et spécificités

Le parcours d'intégration vise l'assimilation des réfugiés dans la société d'accueil, la finalité est l'acquisition de la nationalité.

Les droits sociaux des réfugiés sont les mêmes que les nationaux mais les **besoins sont spécifiques** :

- Apprentissage du français
- Apprentissage des codes sociaux et culturels
- Accès à un hébergement, un logement
- Deuil d'une situation professionnelle passée
- Besoin de sécurité : réunification familiale
- Accès à la citoyenneté

AFND, 3 rue des échasses BP 900 700 67061 Strasbourg cedex

Mieux répondre aux besoins des réfugiés : La Maison du Réfugié

17/5/2018

Conclusion - des réponses insuffisantes

Une prise en charge spécialisée mais insuffisante quantitativement :

Les CPH sont les établissements dédiés à l'intégration des réfugiés mais ils ne peuvent répondre à l'ensemble du public. La priorisation se fait selon le critère de vulnérabilité.

La prise en charge dans le droit commun insuffisante qualitativement :

Une majorité des réfugiés est accompagnée dans les dispositifs de droit commun, mais les professionnels ne disposent pas toujours des compétences adéquates et l'accès aux droits n'est pas effectif.

Une enquête réalisée auprès des professionnels de l'action sociale de l'Eurométropole de Strasbourg montre que :

- **94%** des professionnels jugent l'accompagnement des réfugiés **complexe**
- **97%** souhaiteraient pouvoir **orienter les réfugiés** vers un partenaire pour certaines questions complexes comme la réunification familiale
- **94%** ont des besoins en **formation** pour réaliser les accompagnements notamment sur l'ouverture des droits, les différents statuts, titres de séjour et la géopolitique
- **84%** sont intéressés par la mise en place de **permanence** téléphonique ou mail pour répondre aux interrogations.



Une réponse innovante - la Maison du Réfugié

Plateforme d'information, de coordination et de développement d'actions d'intégration pour les réfugiés

Objectifs

- **Pour les réfugiés :** Proposer un **accompagnement ponctuel** pour des questions spécifiques
Développer des **actions d'intégration innovantes** et faciliter l'**autonomisation**
- **Pour les acteurs :** **Fluidifier** les contacts entre les professionnels intervenant auprès des réfugiés
Fédérer l'ensemble des acteurs du **Bas-Rhin** pour renforcer les parcours d'intégration

Axes d'intervention

- **Pour les réfugiés :** Apprentissage du **français** / Accompagnement pour accéder à l'**emploi**, à la **citoyenneté**, au **logement**, aux **droits**
- **Pour les acteurs :** **Coordination** des actions / **Orientation** des demandes / **Soutien** des professionnels

Comment ?

- En mobilisant des **ressources internes** à l'Association Foyer Notre Dame et des **bénévoles**
- En mobilisant les **acteurs partenaires et opérateurs** du secteur

Proposition - mise en œuvre du projet

- 2016 à Mai 2018 **Évaluation du besoin** : enquête auprès des réfugiés et des professionnels
Présentation à l'Etat, au Département, à l'Eurométropole de Strasbourg et à l'OFII
- Septembre 2018 **1^{er} COFIL** avec l'ensemble des acteurs institutionnels concernés
- Octobre 2018 **1^{ère} réunion de présentation** à l'ensemble des acteurs associatifs concernés
Démarrage de la plateforme (ligne téléphonique et mail dédié) pour les professionnels
Portes ouvertes et premières actions à destination des réfugiés (Premiers cours de FLE)
- Novembre 2018 **2nd COFIL** (évaluation lancement, formalisation partenariats et montée en charge 2019)
- Décembre 2018 **Démarrage par « escaliers » des autres actions** : plateforme citoyenne, insertion professionnelle, accès aux droits, formation...
- Janvier 2019 **Déploiement** : intégration de locaux dédiés, prise de fonction d'un coordonnateur, développement de l'ensemble des actions.

Proposition - plan de financement

Année 2018 (Ressources internes)

- **Démarrage de la plateforme** (ligne téléphonique et mail dédié) pour les professionnels
- **Portes ouvertes et premières actions** à destination des réfugiés (Premiers cours de FLE)
- **Formalisation des partenariats associatifs et institutionnels**

Budget annuel prévisionnel 2019

• 1 ETP coordonnateur expérimenté	55 000 €
• 0,5 ETP secrétariat	15 000 €
• Location de locaux dédiés	20 000 €
• Développement d'actions	7 500 €
• Frais d'installation et de fonctionnement	2 500 €
TOTAL	100 000 €

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

l'AFND sur internet
www.foyernotredame.org
sur facebook 
www.facebook.com/afnd67



9. Fiche mémo « la Maison du Réfugié » : document de présentation



FICHE MEMO LA MAISON DU REFUGIE

➤ Evaluation du besoin

A l'obtention du statut, **une part importante du public est hébergée à l'hôtel sans un accompagnement spécialisé malgré des besoins spécifiques** (langue, hébergement, citoyenneté, insertion professionnelle...)

Les professionnels « généralistes » en charge de l'accompagnement global reconnaissent ne pas pouvoir répondre aux besoins spécifiques des réfugiés. **Les parcours sont parfois rompus et l'intégration fragilisée.**

La multiplicité des intervenants institutionnels et associatifs induit un manque de lisibilité, nuit à la continuité et à l'efficacité des parcours.

Les CPH sont les établissements dédiés à l'intégration des réfugiés mais ils ne peuvent répondre à l'ensemble du public. La priorisation se fait selon le critère de vulnérabilité.

➤ Le projet Maison du Réfugié

Afin de mieux répondre aux besoins du public et des professionnels du secteur, l'Association Foyer Notre Dame propose de créer **une plateforme d'information, de coordination et de développement d'actions d'intégration dénommée la Maison du réfugié.**

➤ Les objectifs

- **Pour les réfugiés :** Proposer un accompagnement ponctuel pour des questions spécifiques
Développer des actions d'intégration innovantes et faciliter l'autonomisation
- **Pour les acteurs :** Fluidifier les contacts entre les professionnels intervenant auprès des réfugiés
Fédérer l'ensemble des acteurs du Bas-Rhin pour renforcer les parcours d'intégration

➤ Les actions

- **Créer des instances de pilotage et de suivi** co-construites avec les interlocuteurs locaux pour coordonner les actions d'intégration
- **Développer les compétences des professionnels** du droit commun via la formation
- **Améliorer les parcours en créant une fonction support** (ligne téléphonique, mail dédié)
- **Créer des actions d'intégration innovantes :** cours de français vers un niveau B1, plateforme numérique de rencontre citoyenne entre réfugiés et français, hébergement chez des tiers, développement d'action de formation / informations auprès des réfugiés, validation des projets professionnels par la mise en situation...

➤ Proposition mise en œuvre et financement

Le projet a été présenté à l'Etat, la ville de Strasbourg, le département du Bas-Rhin et l'OFII.
Nous souhaitons entrer à présent concrétiser ce projet à travers **2 phases opérationnelles** :

- **2018** : Démarrage de la plateforme (ligne téléphonique et mail dédié) pour orienter les demandes des professionnels / Portes ouvertes de la Maison du Réfugié et premières actions à destination des réfugiés (Premiers cours de FLE) / Formalisation des partenariats associatifs et institutionnels

➤ **Ressources internes Association Foyer Notre Dame**

- **2019** : Intégration de locaux dédiés, prise de fonction d'un coordonnateur, développement de l'ensemble des actions à destination des réfugiés et des acteurs partenaires.

➤ **Budget prévisionnel annuel : 100 000 € ventilés comme suit :**

1 ETP coordonnateur expérimenté	55 000 €
0,5 ETP secrétariat	15 000 €
Location de locaux dédiés	20 000 €
Développement d'actions	7 500 €
Frais d'installation et de fonctionnement	2 500 €

10. Feuilles de route pour le pilotage des groupes de travail



Feuille de route : ambition[citoyenneté]

Objectif : développer l'intégration citoyenne

Favoriser l'accès à la citoyenneté par la mise en relation entre les réfugiés et des français

Problématique

Coupés de leur pays d'origine et accueillis dans un nouveau pays dont ils ne maîtrisent pas bien les codes, les réfugiés sont souvent isolés et il existe un risque de repli sur soi. Rompre l'isolement en créant du lien avec des français est une étape importante pour entrer dans une démarche citoyenne. Il s'agit aussi de permettre aux nationaux français de rencontrer les réfugiés et ainsi de lutter contre des représentations, sources de rejet du public.

Proposition

Nous souhaitons créer une plateforme numérique de rencontre citoyenne (un dispositif similaire existe en Allemagne dans plusieurs villes : <https://www.start-with-a-friend.de/refugees/>), elle comprend une partie « réfugié » (traduite dans les principales langues d'origine) et une partie « citoyen ». Chacun renseigne des éléments sur son identité, ses disponibilités, langues parlées, envies etc. A partir du recueil des informations, la Maison du Réfugié se charge de faciliter la rencontre entre les personnes.

Attendu du groupe de travail : définir les ressources – la planification – les partenaires et les modalités d'évaluation

Ressources	quelles sont les ressources internes et externes à mobiliser ?
Partenaires	quels sont les partenaires à mobiliser pour le projet ?
Planification	quelles sont les étapes pour réaliser le projet ?
Vigilance	existe-t-il des points de vigilance, d'attention desquels la mise en place du projet doit tenir compte ?
Evaluation	quels sont les critères permettant d'évaluer le projet ?
Autre propositions	Avez-vous d'autres propositions d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Le groupe de travail pourra aussi utiliser la méthode du QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), permettant la résolution de problème en apportant une liste exhaustive d'informations.

Feuille de route : ambition[français]

Objectif

Renforcer l'apprentissage du français

Problématique

La maîtrise du français est la porte d'entrée de l'intégration du public. Les réfugiés bénéficient d'un apprentissage obligatoire dans le cadre du Contrat d'Intégration Républicain (CIR). Cet apprentissage vise selon la nomenclature du Français Langue Etrangère le niveau A2. Ce dernier permet d'échanger oralement sur des discussions simples, il ne permet néanmoins pas une intégration notamment professionnelle, nous souhaitons proposer des cours de FLE via des bénévoles avec l'objectif d'atteindre le niveau B1.

Proposition

Nous souhaitons proposer des cours de FLE complémentaires à ceux du CIR via des bénévoles.

Les réfugiés accueillis devraient avoir finis les cours de français du CIR. Les « apprenants » pourraient suivre un parcours linguistique de 230 heures correspondant au niveau B1.

A la fin du parcours de formation, le niveau de l'apprenant est évalué et une attestation de suivi est remise.

Attendu du groupe de travail : définir les ressources – la planification – les partenaires et les modalités d'évaluation

Ressources	quelles sont les ressources internes et externes à mobiliser ?
Partenaires	quels sont les partenaires à mobiliser pour le projet ?
Planification	quelles sont les étapes pour réaliser le projet ?
Vigilance	existe-t-il des points de vigilance, d'attention desquels la mise en place du projet doit tenir compte ?
Evaluation	quels sont les critères permettant d'évaluer le projet ?
Autre propositions	Avez-vous d'autres propositions d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Le groupe de travail pourra aussi utiliser la méthode du QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), permettant la résolution de problème en apportant une liste exhaustive d'informations.

Feuille de route ambition[support&formation]

Objectif : améliorer les parcours d'intégration des réfugiés en soutenant les professionnels intervenant auprès des réfugiés :

Apporter un soutien auprès des professionnels en développant une fonction support

Développer les compétences des professionnels en proposant une offre de formation

Problématique

Les professionnels intervenant auprès du public sont confrontés à des problématiques spécifiques aux réfugiés, dit du « droit commun », ils ne disposent pas d'une connaissance suffisante des droits et devoirs du public et des dispositifs d'intégration dédiés. Le cadre législatif et réglementaire évolue constamment, une veille permanente est nécessaire pour se tenir informé.

Proposition

Nous souhaitons répondre à cette problématique en développant les compétences des professionnels via la formation et à renforcer les parcours en proposant une fonction support.

Attendu du groupe de travail : définir les ressources – la planification – les partenaires et les modalités d'évaluation

Ressources	quelles sont les ressources internes et externes à mobiliser ?
Partenaires	quels sont les partenaires à mobiliser pour le projet ?
Planification	quelles sont les étapes pour réaliser le projet ?
Vigilance	existe-t-il des points de vigilance, d'attention desquels la mise en place du projet doit tenir compte ?
Evaluation	quels sont les critères permettant d'évaluer le projet ?
Autre propositions	Avez-vous d'autres propositions d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Le groupe de travail pourra aussi utiliser la méthode du QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), permettant la résolution de problème en apportant une liste exhaustive d'informations.

Feuille de route : ambition[droits]

Objectif : accès aux droits

Permettre l'effectivité des droits et développer leur maintien

Problématique

De nombreux réfugiés ont une méconnaissance de leurs droits ou des démarches à réaliser pour y accéder.

Proposition

Proposer des temps d'information et de formation aux réfugiés non hébergés à l'association.

Recensement des formations déjà réalisées en interne :

- Atelier informatique, lutter contre la fracture numérique : Lutter contre la fracture numérique en permettant aux réfugiés d'acquérir de l'autonomie via la maîtrise de l'outil informatique
- Atelier j'utilise CAF.fr : Aider les personnes à acquérir de l'autonomie et à faciliter leurs démarches auprès de la CAF pour éviter des coupures de droits.
- Atelier tri de papiers administratifs : Apporter une méthode de classement de papiers pour faciliter les démarches administratives des personnes accompagnées
- Atelier Kijoulou, le logement : droits et devoirs du locataire : Permettre aux résidents d'acquérir de l'autonomie concernant les droits et devoirs du locataire
- Atelier mode de garde : Permettre aux familles d'acquérir de l'autonomie concernant les modes de garde possibles
- Atelier système de santé de santé : Permettre aux réfugiés d'acquérir de l'autonomie concernant leur accès aux droits relatifs au système de santé en leur apportant des informations.

Attendu du groupe de travail : définir les ressources – la planification – les partenaires et les modalités d'évaluation

Ressources	quelles sont les ressources internes et externes à mobiliser ?
Partenaires	quels sont les partenaires à mobiliser pour le projet ?
Planification	quelles sont les étapes pour réaliser le projet ?
Vigilance	existe-t-il des points de vigilance, d'attention desquels la mise en place du projet doit tenir compte ?
Evaluation	quels sont les critères permettant d'évaluer le projet ?
Autre propositions	Avez-vous d'autres propositions d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Le groupe de travail pourra aussi utiliser la méthode du QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), permettant la résolution de problème en apportant une liste exhaustive d'informations.

Feuille de route : ambition[emploi]

Objectif

Faciliter l'intégration professionnelle

Problématique

La validation du projet professionnel via l'expérimentation en entreprise permet au réfugié de se confronter au monde du travail, de confronter une pratique et/ou représentation d'un métier tel qu'il était pratiqué dans le pays d'origine par rapport à la pratique professionnelle en France, et de mesurer les écarts entre les compétences attendues et celles acquises. Cette étape est fondamentale dans l'intégration professionnelle, les réfugiés y accèdent néanmoins difficilement.

Proposition

Nous souhaitons développer un carnet d'adresses d'entreprises favorables à accueillir des réfugiés en stage afin de valider les projets professionnels.

Attendu du groupe de travail : définir les ressources – la planification – les partenaires et les modalités d'évaluation

Ressources	quelles sont les ressources internes et externes à mobiliser ?
Partenaires	quels sont les partenaires à mobiliser pour le projet ?
Planification	quelles sont les étapes pour réaliser le projet ?
Vigilance	existe-t-il des points de vigilance, d'attention desquels la mise en place du projet doit tenir compte ?
Evaluation	quels sont les critères permettant d'évaluer le projet ?
Autre propositions	Avez-vous d'autres propositions d'actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Le groupe de travail pourra aussi utiliser la méthode du QQOQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), permettant la résolution de problème en apportant une liste exhaustive d'informations.

11. Fiches « mission bénévole » de la Maison du Réfugié



SERVICE Maison du Réfugié

HEBERGER DES REFUGIES

DESCRIPTIF DE LA MISSION

Dans un contexte social difficile, les réfugiés ne disposent pas toujours d'un hébergement ou d'un toit.

Vous disposez d'une chambre et êtes d'accord pour la mettre à disposition gratuitement pour un temps défini à un réfugié qui a besoin d'une solution d'hébergement.

TYPE DE MISSION

Hébergement

FREQUENCE D'INTERVENTION

- Mission régulière
- Mission ponctuelle

L'ACCUEIL DE BENEVOLES MINEURS EST-IL POSSIBLE ?

Oui Non

DISPONIBILITE A AVOIR

Entre 2 et 8 heures par semaine

La mise à disposition de l'hébergement est toujours défini pour une durée limitée et n'excède pas 2 mois

NOMBRE DE BENEVOLES NECESSAIRES POUR LA MISSION

Autant que possible

TALENT RECHERCHE

Avoir envie d'aider et de rencontrer l'autre

S'AGIT-IL D'UNE MISSION DE BENEVOLAT DE COMPETENCES ?

Oui Non

LIEU D'EXERCICE DE LA MISSION

Eurométropole de Strasbourg

MISSION BENEVOLE



SERVICE Maison du Réfugié

COURS DE FRANÇAIS POUR REFUGIES

DESCRIPTIF DE LA MISSION

Proposer des cours de français à des réfugiés pour atteindre un niveau linguistique (B1) permettant d'envisager une insertion professionnelle. Les réfugiés bénéficient d'un apprentissage obligatoire dans le cadre du Contrat d'Intégration Républicain (CIR). Cet apprentissage vise selon la nomenclature du Français Langue Etrangère le niveau A2. Ce dernier permet d'échanger oralement sur des discussions simples, il ne permet néanmoins pas une intégration optimale.

TYPE DE MISSION

Alphabétisation, Français Langue Etrangère

FREQUENCE D'INTERVENTION

Mission régulière

Mission ponctuelle

L'ACCUEIL DE BENEVOLES MINEURS EST-IL POSSIBLE ?

Oui Non

DISPONIBILITE A AVOIR

Entre 2 et 8 heures par semaine

NOMBRE DE BENEVOLES NECESSAIRES POUR LA MISSION

8

TALENT RECHERCHE

Enseignement

S'AGIT-IL D'UNE MISSION DE BENEVOLAT DE COMPETENCES ?

Oui Non

LIEU D'EXERCICE DE LA MISSION

Strasbourg

MISSION BENEVOLE



SERVICE **Maison du Réfugié**

RENCONTRE CITOYENNE AVEC DES REFUGIES

DESCRIPTIF DE LA MISSION

Rencontrer des réfugiés – partager du temps avec eux – partager ses envies communes, ses passions ou ses loisirs – s'échanger des services.

Découvrir les pays d'origine des réfugiés, faire découvrir la culture française ou alsacienne

TYPE DE MISSION

Communication

FREQUENCE D'INTERVENTION

- Mission régulière
 Mission ponctuelle

L'ACCUEIL DE BENEVOLES MINEURS EST-IL POSSIBLE ?

Oui Non

DISPONIBILITE A AVOIR

Entre 2 et 8 heures par semaine
A définir entre le bénévole citoyen et le réfugié

NOMBRE DE BENEVOLES NECESSAIRES POUR LA MISSION

Autant que possible

TALENT RECHERCHE

Autres

S'AGIT-IL D'UNE MISSION DE BENEVOLAT DE COMPETENCES ?

Oui Non

LIEU D'EXERCICE DE LA MISSION

Eurométropole de Strasbourg

SERVICE Maison du Réfugié

AIDER L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES REFUGIES

DESCRIPTIF DE LA MISSION

Dispenser à des réfugiés en début de parcours d'insertion professionnelle de s'immerger dans le monde de l'entreprise. L'objectif pour le réfugié est de se confronter au monde du travail, confronter sa pratique et/ou représentation d'un métier tel qu'il était pratiqué dans son pays d'origine par rapport à la pratique professionnelle en France, mesurer les écarts entre les compétences attendues en France et celles acquises

TYPE DE MISSION

Accompagnement professionnel

FREQUENCE D'INTERVENTION

- Mission régulière
 Mission ponctuelle

L'ACCUEIL DE BENEVOLES MINEURS EST-IL POSSIBLE ?

Oui Non

DISPONIBILITE A AVOIR

Entre 2 et 8 heures par semaine
 Accompagnement intensif sur une période de 1 à 2 semaines

NOMBRE DE BENEVOLES NECESSAIRES POUR LA MISSION

Autant que possible en lien avec les différents secteurs professionnels

TALENT RECHERCHE

Autres

S'AGIT-IL D'UNE MISSION DE BENEVOLAT DE COMPETENCES ?

Oui Non

LIEU D'EXERCICE DE LA MISSION

Département du Bas-Rhin

SCHOULER	Vincent	09 2018
<p>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES</p>		
<p>Mieux répondre aux besoins des réfugiés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg : la Maison du Réfugié</p>		
<p>Résumé :</p> <p>L'intégration des réfugiés est un enjeu politique. Bénéficiaires des mêmes droits sociaux que les français, les réfugiés présentent des besoins spécifiques liés à leur origine étrangère et leur parcours d'exil. A Strasbourg, l'évaluation des parcours d'intégration met en avant des besoins non couverts.</p> <p>Pour répondre à cette problématique, l'Association Foyer Notre Dame propose un projet visant à améliorer les parcours d'intégration : « la Maison du Réfugié ».</p> <p>Ce projet de plateforme d'information, de coordination et de développement d'actions d'intégration repose sur deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer les compétences des professionnels œuvrant auprès du public • proposer des nouvelles actions d'intégration <p>La dynamique du projet s'inscrit dans un développement structuré et une communication visant la mobilisation des partenaires, des bénévoles et des ressources internes. Le pilotage s'appuie un management situationnel et une approche par le sens qui soutient l'accompagnement au changement.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Demandeur d'asile, réfugié, protection internationale, migration, intégration, insertion, assimilation, parcours, Strasbourg, plateforme, coordination, projet, Association Foyer Notre Dame, Centre Provisoire d'Hébergement</p>		
<p><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></p>		