



**DÉVELOPPER UN RÉSEAU LOCAL DE CHRS POUR METTRE
EN SYNERGIE LES ACTEURS DE L'INSERTION DES PUBLICS
LES PLUS DÉMUNIS**

Cécile KAISER

2008

cafdes



*« Un vrai voyage de découverte n'est
pas de chercher de nouvelles terres,
mais d'avoir un œil nouveau »*

Marcel Proust.

Remerciements

C'est avec beaucoup d'émotion que je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin m'ont accompagnée dans ce travail d'élaboration et soutenue durant ces deux années de formation.

Ma gratitude s'adresse d'abord à Jean Marie Morel, directeur général du Grand Sauvoy, qui a permis la réalisation de ce projet de formation. Sa disponibilité, son dynamisme et sa volonté de partager les challenges génèrent ce désir d'aller plus loin, de se dépasser.

Je remercie mes collègues pour leur loyauté, leur patience, et leur encouragement.

J'adresse une pensée particulière aux jeunes hébergés du Grand Sauvoy, pour leur capacité naturelle à partager leur réalité, leurs désirs et leurs points de vue.

Un grand merci à Brigitte Hennequin, ma directrice de mémoire qui m'a accompagnée, apportant sa confiance et nombre de conseils et de réflexions durant ces mois d'écriture.

Un grand merci à Anne Francomme et à Emmanuelle Dietsch collègues de promotion, avec qui de vrais liens amicaux se sont tissés. Leurs esprits brillants, leur sensibilité, leur générosité et « leurs grains de folie » aussi, sont une richesse inestimable et m'ont permis de dépasser les doutes et les interrogations qui ont jalonné parfois ce cheminement vers le CAFDES.

Enfin je remercierai mon mari Daniel Kaiser pour ses encouragements quotidiens, son soutien inconditionnel et pour sa présence à chaque instant.

Sommaire

Introduction	1
1 La représentation de la pauvreté en France	5
1.1 Une image sociale de la pauvreté dévalorisante	5
1.1.1 Vers une professionnalisation de l'aide aux démunis : de la charité vers l'aide sociale.	6
1.1.2 De nouveaux concepts émergents : lutte contre les exclusions, territoire, inclusion sociale.	8
1.2 Des politiques sociales pour fonder l'accompagnement social des plus démunis	10
1.2.1 Emergence des politiques sociales face à la précarité	10
1.2.2 Lutter contre les exclusions et rechercher une cohésion sociale.....	13
1.3 Les associations à l'aune de l'évolution des politiques sociales.....	19
1.3.1 Le Grand Sauvoy.....	19
1.3.2 Une organisation qui prend appui sur son histoire.....	21
1.3.3 La fonction de direction évolue dans un environnement et un établissement devenus complexes.....	22
2 Accroître la cohésion territoriale, un état des lieux qui prend appui sur l'observation du Grand Sauvoy.....	26
2.1 La précarité en quelques chiffres.....	26
2.1.1 Indicateurs de pauvreté en Lorraine et en Meurthe et Moselle.....	27
2.1.2 Les CHRS et leurs AAVA au cœur d'une coordination territoriale.....	28
2.2 CHRS et AAVA, pour une reconstruction du lien social	32
2.2.1 L'hébergement d'insertion au Grand Sauvoy : Une étape de reconstruction globale	33
2.2.2 Les Actions d'Adaptation à la Vie Active au Grand Sauvoy.....	37
2.3 Le public en besoin de lien et de reconnaissance à la croisée de deux dispositifs.....	44
2.3.1 La population hébergée au Grand Sauvoy	44

2.3.2	Les bénéficiaires des Actions d'Adaptation à la Vie Active au Grand Sauvoy.	46
3	Pour une coordination et une transversalité de nos actions au bénéfice de la personne en difficulté sociale.....	54
3.1	Vers une dynamisation, et vers une ouverture des AAVA.	54
3.1.1	« Débroussailler » pour faire émerger les compétences : sous l'angle de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.....	54
3.1.2	« Restaurer » le projet AAVA, en le nourrissant d'un nouveau sens : redonner à l'utilisateur la place principale.....	57
3.1.3	« Cimenter » pour une approche pluri professionnelle solide : décloisonner et lier nos pratiques autour d'un projet commun.	59
3.2	Travailler en réseau, pour un continuum des actions engagées.....	62
3.2.1	Une coopération autour du partage de nos valeurs et de nos modèles	63
3.2.2	Un partenariat spontané dans un cadre clairement posé.....	65
3.2.3	Une opérationnalité aux enjeux multiples.....	66
3.3	Objectif recherché : un accompagnement de qualité à destination de l'utilisateur.....	69
3.3.1	Une posture stratégique au service de l'organisation.....	70
3.3.2	Des incidences managériales et financières	71
3.3.3	Evaluer pour ajuster le projet.....	74
	Conclusion	79
	Bibliographie.....	81
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AHI : Accueil Hébergement Insertion.

ALASA : Association Lorraine d'Aide aux Sans Abri.

ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement.

ASE : Aide Sociale Etat.

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi.

AAVA : Action d'Adaptation à la Vie Active.

BAPC : Budget Annexe de Production et de Commercialisation.

BP : Budget Prévisionnel.

CAE : Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi.

CA : Conseil d'Administration.

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CAv : Contrat d'Avenir.

CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active.

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale.

CDIAE : Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique.

CES : Contrat Emploi Solidarité.

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

CIVIS : Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale.

CT : Congés Trimestriels.

CP : Congés Payés.

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectif et de Moyens

CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale.

CUGN : Communauté Urbaine du Grand Nancy.

CUI : Contrat Unique d'Insertion

DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale.

DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale.

DDTEFP : Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

EI : Entreprise d'Insertion.

ESAT : Etablissement Social d'Aide par le Travail.

ETP : Equivalent Temps Plein.

IAE : Insertion par l'Activité Economique.

FNARS : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale.

HLM : Habitat à Loyer Modéré.

RMI : Revenu Minimum d'Insertion.

PAUF : Plan Annuel de l'Utilisation des Fonds de Formation.

PDLPD : Plan Départemental pour le Logement des Personnes Défavorisées.

RSA : Revenu de Solidarité Active

SDF : Sans Domicile Fixe.

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VIH : Virus de l'Immunodéficience Humaine.

Introduction

L'accompagnement social des personnes en situation de grande précarité nous fait toucher quelque chose de l'ordre de la complexité. Inscrites dans des parcours de vie chaotiques, celles-ci ont perdu pour la plupart d'entre elles le sens, la notion même de projet, et d'inscription dans une démarche d'insertion sociale et professionnelle.

L'association du Grand Sauvoy participe, par ses missions, à amener des personnes en difficultés sociales, vers la voie de l'insertion. De sa création en 1921 jusqu'à ce jour, cette association s'est dotée d'un ensemble de dispositifs pour devenir un établissement multidimensionnel, composé de structures, de services, d'équipes pluridisciplinaires, concourant à l'accompagnement social et professionnel des personnes ou des familles en situation de détresse.

Cette association est composée d'une part d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) pour 148 places, et de ses ateliers d'insertion dont le décret CHRS de 2001 leur donne l'identité d'Actions d'Adaptation à la Vie Active (AAVA) pour 80 places et d'autre part de chantiers et entreprises d'insertion.

Le Grand Sauvoy est traversé par nombre de politiques sociales, porteuses de valeurs référentielles tel le respect de la personne et de son projet de vie, dans le secteur social et médico-social. Parmi celles-ci je nommerai la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, puis la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui proclament toutes la nécessaire mise en complémentarité des différents dispositifs et partenaires sociaux.

En parallèle, les directeurs d'établissements doivent assurer la pérennité de leur structure pour garantir l'aboutissement des missions sociales qui leur sont attribuées. Cette contrainte amène le directeur à être très réactif, et ce constat est d'autant plus remarqué dès lors qu'il s'agit de gérer, de manager des dispositifs tels les Ateliers d'Adaptation à la Vie Active, dont l'objet est d'accompagner les plus en difficulté par des actions de professionnalisation qui prennent appui sur le secteur marchand.

Ces préoccupations financières et la gestion de ces outils d'insertion sont au service du projet d'accompagnement mais il arrive parfois que celles-ci prennent une telle importance, qu'elles pourraient devenir une fin en soi, au détriment de la mission originelle.

Pour garantir à la personne prise en charge sa place légitime d'acteur dans son parcours d'insertion, une forme d'engagement et de travail est possible, par le partage des préoccupations, des réflexions et des pratiques entre chacun des acteurs de l'insertion ayant en commun des dispositifs, du public, des projets et un territoire d'intervention.

Ma mission de direction, axée sur la gestion du CHRS et des AAVA du Grand Sauvoy m'amène à observer et à interroger la cohérence et la performance de ces outils d'insertion :

Le CHRS et les AAVA du Grand Sauvoy ainsi que les autres établissements similaires du département ont développé depuis plus de trente ans des modalités opératoires liées à leur histoire, et basées en priorité sur le principe qu'une insertion réussie passe par la mise au travail de la personne. Chacun a alors adapté ses propres dispositifs d'accompagnement, et de « production » notamment dans le cadre des AAVA mis en œuvre. Aujourd'hui ce type de fonctionnement a besoin d'être décloisonné, afin que les richesses et aussi les difficultés de chaque établissement puissent être partagées dans l'optique d'améliorer et de varier « les possibles » au service du parcours de l'utilisateur en difficulté.

La conception dans le cadre de ma fonction de direction, d'une politique de cohésion sociale et économique locale par la construction d'un réseau de CHRS gestionnaires d'AAVA sur le territoire de Meurthe et Moselle, permettra par la mise en synergie de ses acteurs, de développer une offre d'insertion de qualité, diversifiée, ouverte à la créativité et à l'innovation. Cette démarche sera un véritable point d'appui pour questionner les pratiques à l'œuvre au Grand Sauvoy et pour engager parallèlement un travail de mise en cohérence de ses dispositifs internes.

La pauvreté est un fait social qui traverse le temps. De l'époque de la charité à nos jours, la prise en charge de la précarité s'est professionnalisée et les associations ont pris une place prépondérante dans cette démarche consistant à redonner aux personnes en difficulté, les moyens de vivre notamment par le travail, gage de dignité dans notre société. Cette première partie, historique et sociale, posera le contexte du projet que j'expose depuis ma fonction de direction, dans ce mémoire.

La seconde partie sera consacrée à une démarche diagnostique : il est question au cours de cette étape, sur la base de l'observation de ce qui se déroule localement et dans les dispositifs CHRS et AAVA du Grand Sauvoy, de mesurer le besoin d'accroître la cohésion territoriale autour de l'accompagnement des publics les plus démunis. Je fais là le lien en permanence, d'un point de vue managérial, technique, organisationnel et éthique entre la nécessité de repenser nos dispositifs internes et la volonté de faire émerger avec les associations gestionnaires de CHRS et d'AAVA du territoire, un réseau au travers duquel la mise en commun de nos forces permettra de proposer des parcours d'insertion plus diversifiés et plus proches des besoins des personnes.

La troisième partie sera consacrée à mon plan d'action qui se déroulera autour de deux leviers :

- une recherche de transversalité par un rapprochement du CHRS et des AAVA du Grand Savoie, cet accompagnement vers une cohésion interne étant nécessaire et dynamisante dans l'optique de la mise en œuvre à venir du réseau local de CHRS gestionnaires d'AAVA.

- un travail de proximité avec les acteurs concernés sur le territoire pour engager réflexions, modes de coopérations et projets destinés à améliorer la qualité des prestations d'accompagnement à destination des personnes les plus en difficulté.

Cette stratégie a pour objectif à la fois de redynamiser des dispositifs internes dont les contraintes quotidiennes sont lourdes et de travailler avec les acteurs locaux autour de nos difficultés et de nos forces afin de favoriser l'insertion des personnes accueillies au sein de chacun de nos dispositifs.

1 LA REPRESENTATION DE LA PAUVRETE EN FRANCE

1.1 Une image sociale de la pauvreté dévalorisante

Pauvres, misérables, malheureux, indigents, mendiants, vagabonds, clochards, sans domicile fixe, exclus... la linguistique est riche pour dénommer les personnes en situation de grande précarité.¹

La France aborde depuis plusieurs siècles la question de la pauvreté, pour tenter de la résoudre. Le pauvre, tantôt soupçonné et délictueux, tantôt objet de préoccupations religieuses et sociales, traverse le temps et continue à être sujet de débat au 21^{ème} siècle. Les pauvres, dans le courant des siècles précédents, ont le devoir de rester discrets et le plus invisibles possible. Ils ne doivent pas importuner par leur mendicité et sont accusés de semer le désordre dans la société. L'acte de mendier est répréhensible dans notre société depuis l'époque de Charlemagne et est considéré comme un délit : « *le paresseux* » doit se souvenir qu'il est soumis à une obligation sociale de travail. Toutefois une distinction est faite entre le pauvre qui n'a d'autres moyens de subsistance que celui issu de la mendicité, et la démarche illégitime attribuée à la personne qui extirpe quelque monnaie ou objet parfois par le biais de la violence. La société française aurait donc ses bons et ses mauvais pauvres.

Le dictionnaire Larousse définit le pauvre comme « *quelqu'un qui a peu de ressources, peu de biens* ». Une confusion toutefois s'installe entre les termes « *indigence* » et « *pauvreté* ». Bien qu'employés comme synonymes dans le langage courant, ces vocables n'expriment pourtant pas la même idée : la pauvreté serait le « *degré intermédiaire entre la misère et la gêne* » tandis que l'indigence serait « *une privation et un dénuement absolu, extrême. Le pauvre vit difficilement et éprouve des privations, l'indigent, lui, est destiné à périr* ».

Pour subsister, l'indigent doit demander l'aumône. Il est parfois obligé de quitter « *sa paroisse* » lorsqu'il ne trouve pas de ressources suffisantes sur place. Cette situation est d'autant plus marquée lorsque les récoltes sont insuffisantes, ou lorsque les travaux industriels ralentissent, laissant à peine de quoi subsister à la population non indigente. En 1765, une déclaration royale donne une définition aux vagabonds, à qui il est attribué une qualité de « *gens sans aveu et condamnés comme tels* ». Les vagabonds sont craints à cause de cette absence d'aveu, l'aveu « *étant le fait que d'autres personnes puissent*

¹Bruzulier JL., Haudebourg G., *Cachez ce pauvre que je ne saurai voir*, EHESP, 2001.

répondre d'eux ». Sera considéré comme vagabond toute personne qui n'a exercé depuis six mois révolus, aucune profession et qui n'a aucun bien pour subsister.

L'article 270 du code pénal de 1810, conservé jusqu'en 1994, énonce : « *Les vagabonds ou gens sans aveu sont ceux qui n'ont ni domicile certain, ni moyen de subsistance, et qui n'exercent habituellement ni métier, ni profession* ».

Parmi les soupçonnés de vagabondage, sont rassemblés différents types de population dont les ouvriers à la recherche de travail loin de chez eux. Pour cette catégorie, la situation d'errance va s'accroître au 19^{ème} siècle, période au cours de laquelle l'industrialisation et la mécanisation agricole engendrent un exode rural et des migrations fort importantes vers les villes.

Jusqu'au 19^{ème} siècle le pauvre est vu comme la symbolique de l'image du Christ. Les indigents rappellent au peuple la souffrance du Christ. Il faut donc faire la charité dans l'optique d'obtenir du miséreux une prière qui rapprochera le donateur du paradis. Ainsi le nécessiteux sera pris en charge dans un premier temps par la charité.

1.1.1 Vers une professionnalisation de l'aide aux démunis : de la charité vers l'aide sociale.

Nous avons vu que les expressions pour nommer les indigents sont nombreuses, et bien qu'ils bénéficient d'une symbolique christique, les préjugés à leur égard sont abondants également : le « *gueux* » est sale, vu qu'il vagabonde, il est vecteur d'épidémies, il est délinquant et criminel, il est immoral, libertin, fainéant, alcoolique, menteur, en recherche de compassion et de gain d'argent plus important qu'en travaillant.

Cette vision du miséreux génère un sentiment d'insécurité et de fragilité de l'ordre social. Il est donc nécessaire de trouver des solutions qui amenuiseront les problèmes engendrés par le vagabondage.

L'église chrétienne entend aider le bon pauvre, et sur cette base, vont s'installer dès l'ancien régime, des systèmes centralisés pour distribuer l'aumône, d'une manière sélective. L'Etat préconise des bureaux de charité dans toutes les paroisses, ces agences n'auront d'autres ressources à distribuer, que celles versées par la charité des fidèles. Bien sûr, ces aides ne remplacent jamais le travail et l'indigent doit y recourir en priorité.

A la révolution française, le principe d'assistance centralisée perdure, mais tend vers la laïcisation. A cette même période sont créés des hôpitaux à destination des pauvres.

Ces établissements évolueront vers une différenciation : hospices pour personne âgées, structures pour infirmes, ou encore pour enfants abandonnés.

L'idée de ne pas confondre les bons et les mauvais pauvres reste primordiale et l'Etat structure les lieux d'accueil, d'aumône et de soins pour ceux-ci. Le demandeur est reconnu, le quémendeur et le vagabond seront renvoyés dans leurs lieux d'habitation ou

de naissance d'origine. Les nobles de la paroisse et les prêtres chargés de l'administration des bureaux de charité devront donc être assez clairvoyants pour attribuer la bonne aide au bon pauvre. Bien que l'Etat ne verse pas de dividende à ces lieux de charité, il donne la responsabilité de cette assistance à un échelon local parce qu'il est plus aisé pour des gestionnaires locaux d'exercer ce discernement entre le bon et le mauvais nécessiteux.

Le 19 Mars 1793, un décret précise l'organisation générale des secours publics et énonce deux principes :

- « *Tout homme a droit à sa subsistance par le travail s'il est valide, et par des secours gratuits s'il est hors d'état de travailler* ».

- « *Le soin de pourvoir à la subsistance du pauvre est une dette nationale* ».

A cette période une aide nationale est finalement décrétée en fonction du nombre de pauvres recensés dans chaque commune. Cette aide sera destinée d'une part au secours temporaire à la personne en rupture de travail et d'autre part au soutien à l'individu invalide.

Nous sommes dans les prémises de la mise en œuvre d'une législation sociale, avec la naissance d'une organisation locale, « décentralisée », avec un système de distribution d'aide égalitaire reposant sur une évaluation des besoins, et sur une différenciation dans la typologie des publics démunis... Le droit du pauvre serait-il en train d'émerger ?

En effet nous pourrions parler à ce moment de l'émergence d'un droit du pauvre, avec la mise en œuvre des bureaux de distribution d'aumône qui deviendront les bureaux d'aide sociale, ancêtres des Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS). Le pauvre est reconnu dans ses droits à être assisté en cas de difficultés confirmées suite à un handicap, à un problème temporaire, à une situation dont il faut tenir compte telle celle de la femme enceinte, ou encore de l'orphelin. Le pauvre passe du statut d'assisté à celui de citoyen également, citoyen à qui la société demandera des comptes par la reprise d'un travail afin de retrouver une autonomie.

Jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle, l'Etat mettra progressivement en place un système d'assistance qui se substituera à la démarche de charité originelle. Cette méthode d'assistance évoluera encore avec la création de la sécurité sociale en 1945, destinée à garantir les travailleurs et leurs familles contre les risques de réduction de leur capacité de ressources.

C'est par le décret du 29 novembre 1953 que la notion « *d'aide sociale* » remplace celle « *d'assistance publique* », celle « *d'insuffisance de ressources* » se substituant, elle, à celle « *d'indigence* ». L'aide sociale « *recouvre toutes les formes d'aides que les collectivités publiques attribuent aux personnes qui se trouvent dans une situation de*

besoin. C'est un droit subjectif défini au cas par cas et non de manière universelle »². L'aide sociale permettra de développer le travail social destiné à accompagner les personnes en difficulté. La montée du chômage dans les années 1970 et l'exclusion conséquente à cette crise économique constitueront un nouveau défi pour l'aide sociale qui devra s'adapter à cette pauvreté à nouveau accrue après les trente glorieuses.

1.1.2 De nouveaux concepts émergents : lutte contre les exclusions, territoire, inclusion sociale.

L'approche classique jusque là développée pour lutter contre la pauvreté tendait à confondre l'inadaptation avec l'exclusion. Les pauvres sont tenus pour responsables de leur situation, et doivent être pris en charge en tenant compte de leur bonne volonté de s'en sortir. Il faut donc réadapter ces personnes pour qu'elles ne fassent pas obstacle au bon fonctionnement de la société.

Il faudra attendre le contexte de crise grave des années 80, avec des ménages en situation de précarité extrême, avec l'arrivée dans les bureaux d'aide sociale, de groupes nouveaux fragilisés, tels les jeunes, les chômeurs de très longue durée notamment, pour que le concept d'exclusion évolue : le sentiment d'insécurité sociale touche une grande partie de la population française qui craint d'être atteinte par le chômage et par l'exclusion. Cette peur est d'autant plus marquée que la crise engendre des pertes lourdes de conséquences dans de multiples domaines. Les ressources, les conditions de logement, la santé, la participation à la vie sociale sont affectées. L'exclusion n'est plus seulement liée à un problème individuel ou économique. Le tissu social, culturel, familial est ébranlé, il devient nécessaire d'aborder la question de l'exclusion sous un angle élargi, dans le cadre d'une politique plus globale. L'exclusion n'a pas de forme unique et l'exclu lui, est aussi « *multiforme* » : selon Serge Paugam³ l'exclusion ne se définit pas seulement par l'absence d'argent ou de bien, elle se traduit également en terme de pénurie de capacité des individus de choisir ce qui leur semble bon pour eux-mêmes. A partir de ce point de vue, il en déduit qu'il faut distribuer des revenus aux personnes exclues, mais aussi des moyens pour réaliser une vie digne et sensée.

L'approche du traitement de l'exclusion prend une dimension nouvelle. Il ne s'agit plus de se préoccuper de la personne uniquement mais d'effectuer une action liant à la fois la situation de celle-ci à celle d'un environnement. De cette approche, la notion de territoire

² JOIN-LAMBERT MT., BOLOT-GITTLER A., DANIEL C. et al, *Politiques sociales*, Dalloz, 1994.

³ PAUGAM S., *Les formes élémentaires de la pauvreté*, PUF, 2005.

évolue d'une dimension géographique vers un concept affilié à la sociologie, à l'économique et au politique.

« *Le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique, politique et sociale de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire* »⁴

Le territoire constitue le terrain d'action d'une bonne pratique de la décentralisation. Le territoire, au delà de sa dimension géographique est selon Michel Dinet, Président du Conseil Général de Meurthe et Moselle, un espace de citoyenneté, de projet, de responsabilité.⁵

Citoyenneté, car le territoire découpé à échelle humaine, facilite une implication de l'habitant. Le territoire est le support et le lieu à partir duquel émerge des besoins et à partir duquel le citoyen peut également lancer des initiatives.

Espace de projet, parce que c'est sur le territoire que s'animent et se maillent les actions émanant des différentes politiques sociales, pour construire des solutions efficaces pour l'insertion : santé, logement, éducation, aménagement du territoire.

Espace de responsabilité également dans la mesure où chacun peut s'impliquer à son échelle à un projet de territoire.

Avec l'émergence du mouvement associatif, la prise en compte de la dimension territoriale dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration, l'action sociale se structurera et évoluera vers de nouveaux concepts : de l'aide aux pauvres, distribuée par l'église, vers des notions d'accompagnement social global, incluant l'idée d'insertion, de territoire, de travail en réseau.

La territorialisation, en devenant un support à la construction de réseaux locaux n'est cependant pas un instrument parfait du développement des politiques publiques et de la structuration de l'action sociale : des crises urbaines se développeront, des « poches » de précarités émergeront dans des quartiers défavorisés, nous prouvant que la territorialisation en tant que telle n'est pas un outil à lui seul, de résolution de problèmes sociaux.

Le territoire, dont on a défini qu'il pouvait prendre diverses formes par des découpages variés (bassin de vie, bassin d'emploi, communauté de communes notamment), s'inscrit dans des ensembles plus vastes tels l'Union Européenne qui valorisera dans ses principes la promotion et l'intégration des personnes défavorisées dans une stratégie d'inclusion active, l'idée étant de permettre à chacun de vivre décemment, de bénéficier d'une protection sociale, et d'avoir accès facilement à tout dispositif de mobilisation vers

⁴ Di MEDEO G., *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan, 1996.

⁵ Séminaire, *territoires et enjeux stratégiques pour les projets politiques et l'organisation des départements et des régions*, Marseille, 9-10 novembre 2006.

l'emploi. C'est au cours du sommet européen de Nice du 7 décembre 2000 que sera signée la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne qui rassemble l'ensemble des droits civiques politiques économiques et sociaux des citoyens européens et des personnes vivant sur le territoire de l'Union. Ce document s'appuie sur les principes majeurs : la dignité, la liberté, l'égalité, la citoyenneté, la solidarité sont autant de points démontrant la volonté de l'Europe à affirmer sa préoccupation pour l'accès aux droits de tout usager de l'Union en posant comme priorité la dimension de l'intégration sociale par le respect des droits économiques et sociaux essentiels.

La prise en charge du pauvre, « moyenne-âgeuse », a évidemment évolué vers une approche plus globale, tenant compte de dimensions sociales et économiques. Les réponses apportées ou recherchées s'inscrivent dans des territoires à dimension humaine, mais également dans le cadre de l'Union Européenne qui valorisera le principe d'inclusion sociale active. Ainsi, des politiques sociales et des lois phares piloteront la lutte contre les exclusions, veilleront aux respects des usagers, et rappelleront l'idée du maintien et de la création d'une cohésion sociale dans le Pays.

1.2 Des politiques sociales pour fonder l'accompagnement social des plus démunis

1.2.1 Emergence des politiques sociales face à la précarité

Les politiques sociales s'initient progressivement à partir de 1880. Elles se construiront dans un premier temps autour des grandes thématiques en lien avec les étapes et les risques de la vie :

- maternité, vieillesse, maladie, décès.
- chômage, invalidité.
- marginalité, exclusion.

Les politiques sociales visent la réduction des difficultés potentiellement rencontrées par le citoyen et se développent autour de deux axes.

D'une part elles tentent dans la recherche de résolution des difficultés sociales, d'harmoniser les relations avec autrui, dans le cadre d'un territoire déterminé, d'autre part, elles permettent par un accompagnement individualisé, à favoriser la réalisation de chacun dans son parcours de vie.

Ces politiques sociales se déclinent en politiques sectorielles, catégorielles, et transversales.

Pour le premier champ, il s'agit d'assurer des prestations dans le cadre de grands axes, tels la jeunesse, l'éducation, l'emploi. La naissance en 1945 de la sécurité sociale sera le point de départ de la mise en œuvre des politiques sociales sectorielles.

Les politiques catégorielles s'adressent à un public identifié. Dans le milieu des années 70 le mouvement associatif est monté en puissance et gère à cette époque plus de 80% des institutions. L'Etat structurera ces institutions et les professions du social en adoptant la loi 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales. L'Etat promulguera dans le même temps la loi 75-534 qui reconnaît les droits de la personne handicapée, et qui organise les modalités de sa prise en charge. Je tiens à préciser que nous nous trouvons dans une période où le chômage et de fait, les phénomènes d'exclusion touchent une grande partie de la population. En 1974, la loi 74-955 définira un ensemble de catégories de personnes admissibles au titre de l'aide sociale de l'Etat, en Centre d'Hébergement et de « Réadaptation » Sociale. Le concept de handicap social fait alors son apparition dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

Nous sommes dans des années charnières pour l'action sociale. Il s'agit de structurer d'organiser l'action sociale et médico-sociale, mais aussi de la rationaliser par une planification dans le cadre de l'élaboration de schémas départementaux. Les établissements devront coopérer entre eux voire entre départements voisins afin d'optimiser et de prévoir ou encore de redéployer les besoins en équipements sociaux et médico-sociaux.

Les années 80 amènent le développement de politiques sociales transversales qui ont la particularité d'activer plusieurs champs pour répondre à une problématique sociale particulière (logement, éducation, urbanisme notamment).

Les politiques d'insertion se sont construites dans le champ de ces politiques transversales, parmi celles-ci je retiens particulièrement en 1982, les débuts des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, 1988 pour la loi mettant en œuvre le Revenu Minimum d'Insertion ainsi que les actions d'insertion par l'activité économique, 1998 pour la loi relative à la lutte contre les exclusions, 2002 pour la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale puis 2005 pour la loi de programmation pour la cohésion sociale.

Ces politiques sociales transversales s'appuient sur quatre piliers : l'acteur, le territoire l'action croisée et la proximité.⁶

L'acteur : l'évolution de l'aide aux démunis, de la charité vers l'assistance, de l'assistance vers l'accompagnement, et de l'accompagnement vers la notion de contrat place la

⁶ GACOIN D., *Conduite des projets en action sociale*, Dunod, 2006, p17-31

personne en position d'acteur de son propre parcours. La personne en difficulté sociale dispose d'une marge de liberté dans ses choix dans l'organisation de sa vie, il faut donc partir de ces données pour tenter de comprendre son rapport à l'environnement, en partant de l'analyse de ses propres objectifs. Cette hypothèse qui privilégie le rapport individuel de l'acteur à l'organisation ou encore à son contexte de vie, ne peut être déconnectée de l'approche territorialisée.

Le territoire : Il est le support du développement de ces politiques transversales. En cela le territoire permet la déclinaison de programme à une échelle humaine. Il s'agit d'étudier la rencontre entre l'individu et son environnement, pour établir avec lui un parcours d'insertion. Le diagnostic s'établit à partir des besoins et des attentes de la personne et aussi en tenant compte d'un schéma économique et social. L'objectif recherché est de répondre aux besoins et attentes d'une population par le développement d'une synergie partenariale, et par la recherche de convergence entre les orientations des politiques publiques et les projets de développement territoriaux. En cela la démarche s'enrichit de nombreux outils qui se croisent et qui permettent, s'ils sont coordonnés, une pluralité de réponses, et une capacité accrue à répondre à des exigences diverses.

L'action croisée : Ces politiques sociales sont d'autant plus opérationnelles qu'elles mettent en œuvre un ensemble de domaines qui peut être activé, puis coordonné dans le cadre de programmes nationaux puis territoriaux : développement économique, cohésion sociale, sécurité, logement, éducation prioritaire, aménagements publics, emploi, santé, insertion, sont autant de secteurs mobilisables, dans le cadre de programmes locaux, à partir desquels une action sociale plus complexe, certes mais plus riche aussi, émergera, notamment à destination des publics les plus défavorisés.

Les politiques sociales vont se développer avec la montée de la crise économique, et l'apparition de phénomènes d'exclusion conséquente à cette crise. Tandis que les politiques sociales classiques (sécurité sociale) viennent de la mutualisation salariale, les politiques sociales transversales puisent leurs moyens dans l'impôt et s'exercent à la fois sur la base des besoins d'une population et d'un territoire. Elles glissent vers des dispositifs de droit à l'insertion, au logement, en direction d'un public aux ressources faibles, voire inexistantes. Durant ces évolutions législatives, le mouvement associatif s'organisant, prend une place notamment en militant en faveur des plus démunis. En devenant des acteurs incontournables de l'Etat, il a participé à la mise en œuvre de ces politiques sociales transversales dont l'enjeu majeur est la lutte contre les exclusions.

1.2.2 Lutter contre les exclusions et rechercher une cohésion sociale

La notion d'exclusion sociale naît dans les années 75. A cette période nous parlons plus exactement de « nouvelle pauvreté » émergente avec le chômage de longue durée et des personnes qui ne peuvent plus participer par les cotisations sociales issues du travail au modèle de protection sociale assuranciel assumé jusque là par l'Etat.

Il n'est pas possible de produire une définition unique du concept d'exclusion tant il existe une multiplicité de facteurs y concourant, (facteurs sociaux, économiques, politiques, personnels, psychologiques notamment), toutefois je proposerai une synthèse décrivant l'exclusion comme un processus subi, conduisant à la rupture du lien social, pouvant être la conséquence d'une faiblesse ou d'une absence de ressources, et plus globalement d'un déficit dans plusieurs domaines de sociabilité, tels l'emploi, l'éducation, le logement. Il en résulte une mise à l'écart, une marginalisation de la personne qui sera privée, outre d'une reconnaissance acquise par le métier exercé, de toute possibilité d'expression de ses talents, de ses envies, de ses savoirs faire. *«La précarité est l'absence d'une ou plusieurs sécurités, dont celle de l'emploi, permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales, et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité en résultant peut être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. Elle conduit à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence, lorsqu'elle devient persistante, qu'elle compromet les chances de réassumer ses responsabilités et de reconquérir ses droits par soi-même, dans un avenir prévisible »*⁷ La finalité risquée de cette situation d'exclusion est le plus souvent l'isolement et le recours à des conduites déviantes d'autant plus marginalisantes (conduites additives, violences). L'accent est également mis sur le fait que l'exclusion est plus qu'un état et qu'elle s'inscrit dans un processus au cours duquel une multiplicité de difficultés vont s'accumuler, amenant les personnes vers des trajectoires toutes différentes, singulières certes, mais qui conduisent à des situations individuelles précaires, voire extrêmement précaires. Le fait d'aborder le concept d'exclusion sous l'angle du processus amène les pouvoirs publics à constater l'exclusion comme un fait qui peut toucher toute les catégories de la population. En conséquence, chacun peut se sentir concerné et menacé par l'exclusion. Il faudra donc travailler sur les situations en elles-mêmes, sur les trajectoires et sur la prévention des précarités dans le cadre d'un accompagnement spécifique, (re)conduisant les personnes touchées vers une participation active à la société et au marché du travail.

En cela, la loi de lutte contre les exclusions et les textes qui suivront en 2002 et 2005 joueront un rôle majeur.

⁷ Définition disponible sur Internet : <http://www.assemblee-nationale.fr>

A) *La loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions :*

Les pouvoirs publics vont tenter d'apporter des réponses aux situations de paupérisation, et de cumul de vulnérabilité pouvant entraîner une exclusion grave de la société. C'est ainsi qu'en 1989 sera créé le RMI qui associe l'attribution d'une allocation à un contrat d'insertion engageant la collectivité et le bénéficiaire par la mise en œuvre d'un parcours socio professionnel.

Toutefois, devant l'accroissement du nombre de bénéficiaires du RMI et face à un constat que l'exclusion touche une frange de plus en plus élargie de la population, l'Etat repense son action de lutte contre les exclusions en cherchant à garantir « *l'accès de tous aux droits de tous* ». Cette loi visera à garantir l'accès effectif à l'ensemble des droits fondamentaux, en mobilisant la société dans son ensemble.

Ce texte définit alors un programme de lutte visant à combattre les différents vecteurs d'exclusion. Il mentionne dans son article 1^{er} « *La lutte contre les exclusions est au cœur de l'action de l'Etat garant du maintien de la cohésion sociale, d'une solidarité effective au bénéfice de nos concitoyens et du respect des valeurs républicaines qui cimentent la société* ».

Cette loi repose sur 3 principes :

- garantir un même accès pour tous aux droits fondamentaux.
- prévenir les situations d'exclusion.
- mettre en cohérence les actions entreprises dans ce programme.

L'Etat, tout en conservant ses compétences en direction des publics les plus fragiles, impliquera d'avantage les collectivités territoriales dans le domaine de l'action sociale : le département pour l'insertion et la mise en œuvre d'outils d'Insertion par l'Activité Economique (IAE), la région pour la formation professionnelle. Cette loi ouvre plus encore le dialogue entre les acteurs concernés par la lutte contre les exclusions : Etat, collectivités locales, associations devront se coordonner afin de renforcer cette lutte.

Cependant, malgré cette loi facilitatrice en terme d'accès effectif aux droits fondamentaux (emploi, logement, santé, égalité des chances par l'éducation et la culture), la société continue à être confrontée à l'accroissement de la marginalité sociale. Nombre de personnes sont reçues par les services sociaux, et présentent un cumul de difficultés ainsi que des ressources faibles les rendant extrêmement vulnérables à tout aléa social ou personnel. Il sera donc nécessaire de mettre en place avec les acteurs de terrains tels les associations, mais aussi les collectivités territoriales, une coordination de l'ensemble des politiques sociales de lutte contre les exclusions.

La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions est un texte innovant dans le sens où il cherche et apporte des réponses concrètes aux situations de précarité les plus extrêmes, et parce qu'il positionne la personne en difficulté sociale dans un rôle d'acteur de sa propre réinsertion, amenant les établissements et services sociaux à repenser leur

mode d'intervention vers un accompagnement individualisé adapté et original. Quatre années plus tard, avec la réécriture des textes des lois de juin 1975, la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale naîtra, clarifiant à la fois le positionnement des acteurs de l'intervention sociale, le statut et la place des usagers, ainsi que l'organisation des établissements et services sur le territoire national.

B) La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale :

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénove l'action sociale et médico-sociale et vise « à promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions, et à en corriger les effets. »

La loi concerne l'ensemble des établissements et services médico-sociaux s'occupant des populations particulièrement fragiles.

Cette loi s'appuie sur quatre insuffisances constatées dans la loi 75-535 :

- le droit des personnes n'est pas mentionné et de fait, l'exercice de ce droit non plus. Ainsi le texte s'orientera vers une définition des droits fondamentaux des personnes accueillies et mettra en place sept outils pour faire exercer les droits des usagers.
- le système d'organisation ne permet pas d'innovation (absence de financement pour les actions hors cadre pré défini). La loi 2002-2 améliorera le pilotage de l'action sociale et médico-sociale par des schémas d'organisation, des programmes, et permettra l'innovation par l'expérimentation.
- le partenariat entre l'Etat et les collectivités n'est pas suffisamment réglementé, la législation amènera une meilleure coordination des acteurs par la signature de conventions entre l'Etat, les collectivités, et le secteur associatif qui porte pratiquement toute l'activité sociale et médico-sociale, excepté le champ des personnes âgées.
- il manque un système de tarification adapté, le texte proposera la rénovation du régime de tarification et fixera le principe des objectifs pluriannuels d'évolution des dépenses.

De ces constats, seront issus quatre objectifs qui seront alors de diversifier la palette de réponses en termes de modes d'intervention, d'améliorer les procédures de pilotage, d'instaurer une meilleure coordination des différents acteurs sociaux, mais aussi et surtout de développer le droit de l'utilisateur, et ce dans le but d'améliorer la qualité des prises en charge des populations les plus vulnérables. La loi 2002-2 réaffirmera ainsi la place prépondérante des personnes vulnérables et tendra vers la promotion de leur autonomie, à leur protection, ainsi qu'à l'exercice de leur citoyenneté.

Les outils éthiques, fonctionnels, et de régulation prévus par la loi 2002-2 (charte des droits et libertés de la personne accueillie, projet d'établissement ou de service, livret d'accueil, contrat de séjour, règlement intérieur, conseil de vie sociale, désignation d'une personne qualifiée), amènent un regard et une pratique enrichie dans le champ de la lutte

contre les exclusions, en positionnant l'utilisateur comme sujet de préoccupation principale, mais aussi en lui donnant les outils nécessaires à l'exercice de sa citoyenneté, durant sa prise en charge. L'accompagnement ne se réduira plus à résoudre des difficultés sociales, mais bien à restaurer la personne dans ses droits et devoirs de citoyen.

La loi 2002-2 nous amène vers une action plus éclairée au bénéfice des personnes en difficulté, elle apporte de la cohérence en invitant les acteurs locaux à coopérer autour de l'élaboration de réponses originales et sensées. Cette démarche sera renforcée par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.

C) *Favoriser l'égalité des chances par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.*

« La cohésion sociale correspond à la situation d'un groupe fortement solidaire et intégré ; en découlent l'existence de buts communs, l'attraction des individus les uns par rapport aux autres, et enfin l'attachement des individus au groupe ». ⁸ La cohésion sociale de notre société est affaiblie par les difficultés d'accéder à un emploi. Or, le travail est bien un des vecteurs de cohésion sociale dans notre pays depuis des siècles. Avec les crises socio-économiques successives c'est le fondement même du fonctionnement de notre société qui est remis en question. En effet il devient compliqué de se lier autour d'un but commun et d'adhérer à des valeurs communes chacun se posant individuellement la question de son devenir. La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 assure la continuité des deux précédentes lois, du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions et du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale. Cette loi est particulière dans le sens où elle s'applique d'avantage à la restauration de la cohésion sociale en luttant contre les discriminations et en mobilisant de nouveaux moyens pour l'emploi et le logement. Pour ce faire elle prévoit vingt programmes d'action autour de trois piliers que sont l'emploi, le logement et l'égalité des chances, parmi lesquels les CHRS peuvent y trouver un grand intérêt : l'objectif prioritaire des CHRS étant d'augmenter les sorties vers le logement autonome, vers les résidences sociales et les maisons relais, la loi de programmation pour la cohésion sociale facilitera l'atteinte de cet objectif par la mise en œuvre d'un plan de création de logements sociaux et de maisons relais.

En ce qui concerne l'emploi, là aussi les CHRS trouvent dans ce texte les moyens d'améliorer ses accompagnements socio professionnels par la création de Maisons de l'Emploi qui regroupent les acteurs de l'emploi au niveau local, et qui deviennent de fait

⁸ Banque de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, disponible sur Internet : <http://brises.org>

plus accessibles aux bénéficiaires. La création du Contrat d'Avenir (CAv) et du Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) sont les nouveaux supports d'insertion pour préparer les bénéficiaires des minima sociaux à l'emploi. Ces contrats remplacent les Contrats Emploi Solidarité (CES) mais ne proposent plus à la différence des CES des temps et des moyens destinés à la formation professionnelle.

Les CHRS, dont le Grand Sauvoy, dont je décrirai l'action ultérieurement, s'adaptent à ces nouvelles mesures et développent dans ce sens, un partenariat avec les Maisons de l'Emploi et notamment avec les missions locales qui sont les acteurs les plus proches et les plus spécifiques pour la jeunesse.

La loi de programmation pour la cohésion sociale part de l'idée que notre société court le risque d'une fracture sociale grave devant les difficultés vécues par une grande partie de ses citoyens : sentiment d'insécurité, peur du chômage, constats d'inégalités sociales, de discriminations par l'âge, le sexe, les origines sont autant de points sur lesquels le gouvernement entend se pencher au travers des programmes proposés par cette loi dont l'ambition est le retour à l'activité, considérée comme une priorité absolue.

L'heure est venue de sortir d'une logique d'assistance pour s'engager vers le chemin d'une activité, si modeste soit-elle, source de reconnaissance sociale et de solvabilité également.

« Ce qui n'est pas acceptable, c'est le chômage de longue durée, le chômage d'exclusion, le chômage durable des jeunes à la recherche d'un premier emploi ... La réussite de ce plan de cohésion sociale est la condition d'un véritable dynamisme économique de ce pays et d'un retour à ses valeurs fondatrices »⁹.

Selon Emile Durkheim, sociologue qui s'est penché sur la question de la cohésion sociale, il existe deux niveaux de relation : celui des hommes entre eux et celui de chaque homme avec la collectivité. Il introduit deux concepts, celui de la solidarité mécanique qui relie selon lui des hommes peu différents les uns des autres autour du sang, de l'ethnie, de la religion ou encore des coutumes. Ceux-ci se rassemblent généralement autour de mêmes valeurs et de mêmes repères.

Le second concept est celui de la solidarité organique qui est spécifique aux sociétés modernes dont le travail et les tâches sont divisées. Les hommes occupent alors des places différenciées dans la société et la solidarité organique selon Emile Durkheim repose sur le sentiment de faire partie d'un tout. L'auteur aborde par ailleurs le concept de « *conscience collective* » qu'il définit comme « *l'entité à laquelle les hommes se soumettent pour vivre ensemble dans une société* ». La différenciation des tâches, en contribuant à développer les notions de libertés et de projets individuels nous conduit vers

⁹ Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, plan de cohésion sociale p 6-7, disponible sur Internet : <http://www.travail.gouv.fr/ses-actions/plan-cohesion-sociale>

une perte de la densité de la cohésion sociale, produisant un relâchement, voire une rupture du lien social conduisant selon l'auteur à l'exclusion.¹⁰

Mon point de vue depuis ma fonction de direction est que le maintien et la restauration du lien et de la cohésion sociale sont essentiels. Deux mécanismes basiques sont à retenir : le premier repose sur le principe qu'un individu en difficulté a perdu toute estime de soi et qu'il devra alors être accompagné dans la reconstruction de ses bases et dans la (re)découverte de ses talents. Le second principe est qu'il est nécessaire de rattacher la personne à son environnement en l'aidant à rétablir du lien social avec un réseau de proximité (amis, famille, associations, entreprises notamment).

Il n'existe pas d'indicateurs scientifiques pour mesurer le taux de cohésion sociale au sein d'une société. Elle peut néanmoins être interrogée selon des critères tels les ruptures familiales, l'évolution du taux de délinquance, ou encore le niveau de chômage.

La loi du 18 janvier 2005 pour soigner la cohésion sociale, pourquoi pas ? Un bilan effectué par le premier ministre Monsieur de Villepin le 19 juin 2006, se veut positif¹¹ : cette loi démontre sa volonté de lutter contre le chômage et les exclusions en associant les acteurs les plus impliqués, à savoir l'Etat, les collectivités territoriales, les associations, les entreprises. Les textes précédents du 29 juillet 1998 relatif à la lutte contre les exclusions et du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale ont pour objectif eux aussi le maintien voire la réparation dans une certaine mesure, de la cohésion sociale, en rappelant le principe de base qui est que chaque individu a droit à sa place dans la société et a droit au respect quelque soit sa situation. Pour ce faire, l'intervention de l'ensemble des acteurs sociaux et notamment des associations est primordiale. La rencontre entre un individu et la société puis l'image renvoyée de l'un et de l'autre par l'un et par l'autre déterminera la force ou le délitement du lien social. Les associations gestionnaires d'établissements et services sociaux et médico-sociaux, plus particulièrement encore, ceux qui œuvrent dans la lutte contre les exclusions, et leurs directeurs sont, en s'appuyant sur les politiques publiques et leurs outils, de véritables vecteurs de cohésion sociale.

¹⁰ Emile Durkheim, *les règles de la méthode sociologique*, PUF 1977.

¹¹ Site du Sénat, point de rencontre des acteurs locaux, disponibles sur Internet : <http://carrefourlocal.senat.fr>

1.3 Les associations à l'aune de l'évolution des politiques sociales.

Les associations ne se contentent pas d'être de simples prestataires de service. Elles répondent aux politiques publiques dans le respect de leur projet et de leur valeur associative.

Les associations participent par leurs actions à la cohésion sociale d'un pays. Elles créent du lien social entre les personnes accueillies, les professionnels qui les accompagnent, et les populations, c'est un lieu d'expression et de défense de la citoyenneté, c'est également un lieu d'intégration. En redonnant aux individus le sentiment de leur dignité, les associations jouent un rôle de médiateur dans une société où les situations d'exclusion sociale sont souvent accrues par le sentiment de solitude. Elles ont également cette volonté de dynamiser le tissu social, de développer des partenariats et d'être à la fois avant-gardistes, et visionnaires des mutations à venir dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale.¹² D'ailleurs il est important de préciser que le développement des actions sociales et médico-sociales va de paire avec la croissance du secteur associatif dans les années soixante quinze.

A ce titre, l'association du Grand Sauvoy, existant depuis 1921, prendra elle aussi un nouveau tournant dans cette période et sera légitimée dans ses missions auprès des publics en situation de grande précarité sur le territoire de Nancy.

1.3.1 Le Grand Sauvoy.

L'association du Grand Sauvoy est née à l'initiative de l'évêché de Nancy qui a chargé le Chanoine Malquin de créer une institution chargée d'accueillir et d'héberger les jeunes gens de la campagne venus à la ville pour travailler. C'est ainsi qu'en 1920, a été fondée l'association « Le Foyer du Jeune Ouvrier », qui achète le site du Grand Sauvoy, à Maxéville, banlieue proche de Nancy en Meurthe et Moselle.

Durant les années soixante dix les ouvriers deviennent des chômeurs qui ne sont plus en mesure d'assurer le paiement de leur hébergement et de leur nourriture.

L'association se tourne alors vers les pouvoirs publics et obtient des financements lui permettant de continuer sa fonction d'hébergement. C'est ainsi que dès 1974, le Grand Sauvoy est agréé par la préfecture de Meurthe et Moselle comme CHRS (Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale qui deviendra Centre d'Hébergement et de

¹² Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS) : l'ambition associative, « *guide pour interroger nos pratiques* » UNIOPSS éditeur 2003, tome 1 p 163-235.

Réinsertion sociale lors de la mise en œuvre en 1998 de la loi relative à la lutte contre les exclusions.)

Le Grand Sauvoy organise quelques ateliers de production interne permettant aux ouvriers en rupture provisoire d'emploi de continuer à s'occuper et de contribuer par leur activité à leur hébergement et à leur nourriture.

Dans les années soixante dix également, ces ateliers se développent et en 1976, le Grand Sauvoy est agréé comme Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA), pour des activités de maçonnerie, espaces verts, menuiserie, serrurerie et cuisine.

L'objectif du CAVA est de proposer aux personnes en difficulté des sessions de travail dans le cadre de différents ateliers. Le statut de celles-ci est dérogatoire au droit commun, les personnes ne sont pas salariées en tant que tel, n'ont pas de contrat de travail et perçoivent une rétribution nommée « pécule ».

Depuis la loi n° 74-995 du 19 novembre 1974, qui prévoit la création de structures de travail protégé « *destiné à faciliter la réinsertion sociale des personnes en situation d'inadaptation* », peu de textes sont venus réglementer les CAVA : la circulaire 44 du 10 septembre 1979 relative à l'organisation du travail des handicapés sociaux inscrit clairement les CAVA dans le champ du travail, bien que le principe du pécule soit maintenu et ne revêt pas un caractère de salaire.¹³ Ces textes de 1974 et de 1979 marquent la première phase de reconnaissance des structures d'insertion par l'activité économique.

Il faudra attendre 2001 et le décret 2001-576 du 3 juillet de cette même année pour que les pouvoirs publics amènent un nouveau caractère aux CAVA : « *Les CHRS peuvent organiser des actions ayant pour objet l'adaptation à la vie active par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle* ». Ainsi le champ des actions des CAVA s'élargit vers la possibilité d'activités ponctuelles, plus créatives dont la forme peut être différente que celles plutôt entrepreneuriales développées jusque là. Les CAVA deviennent des AAVA : Actions d'Adaptation à la Vie Active. Leur champ d'action s'ouvre à un public manifestant des difficultés plus vastes que celles liés à un manque d'emploi.

Dans les années quatre vingt dix, devant la montée du chômage et grâce à la mise en place du RMI et des mesures de traitement social du chômage, le Grand Sauvoy développe d'autres ateliers dans le cadre de conventions passées avec le Conseil Général, il s'agit de chantiers d'insertion destinés à l'accueil et à l'accompagnement socio professionnel des bénéficiaires du RMI du territoire nancéen. Les chantiers d'insertion

¹³ La circulaire 44 du 10 septembre 1979 énonce le principe suivant : « *La production doit comporter une certaine efficacité puisqu'il ne s'agit pas de structures thérapeutiques.* »

emploient des salariés sous contrat aidé du secteur non marchand (CAE, CAV), et bénéficient d'une aide spécifique à l'accompagnement financée par le Conseil Général. Les chantiers d'insertion doivent accueillir une population issue majoritairement du dispositif RMI. Les structures porteuses de ces chantiers doivent recevoir un agrément de l'état et du Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE).

Le Grand Sauvoy crée également des Entreprises d'Insertion (EI), qui sont des entreprises de l'économie marchande, concurrentielles, préparant des personnes en difficulté à l'insertion professionnelle par des mises en situation réelles de travail, dans le cadre de contrats de travail à durée déterminé ne pouvant dépasser une période de 18 mois. La circulaire DE n° 89 /19, DAS n°89/07 du 31 mars 1989 relative au soutien de l'Etat aux EI les définit comme suit : « *une EI produit comme toute entreprise des biens et services. De par son activité de production elle offre aux personnes ainsi embauchées la possibilité d'accéder dans les meilleures conditions possibles au marché de l'emploi* »

L'association, qui, à son origine, intervient exclusivement sur l'agglomération nancéenne s'est progressivement installée dans d'autres territoires proches, et y a développé essentiellement des actions d'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et aussi une action plus particulière d'accueil et d'hébergement d'urgence sur une commune semi rurale proche de Nancy.

1.3.2 Une organisation qui prend appui sur son histoire

A ce jour, le Grand Sauvoy a filialisé un certain nombre de ses activités afin de présenter une organisation claire de ses établissements, de ses services, ainsi que des différents dispositifs activés. Le Grand Sauvoy se présente ainsi :¹⁴

a) *Une association mère, le Grand Sauvoy gère des actions d'accueil, d'hébergement d'urgence et d'insertion financées par l'aide sociale Etat :*

- un CHRS agréé pour 148 places, dont un service de stabilisation à destination des publics extrêmement précarisés, Sans Domicile Fixe (SDF), pour 18 places.
- des Actions d'Adaptation à la Vie Active, pour un agrément de 80 places.

b) *Deux associations filiales sont chargées chacune de quatre chantiers d'insertion financés par le département :*

- Action Sauvoy pour 58 places autour de deux chantiers bâtiment, un chantier restauration et un chantier repassage couture.
- Fraternité Sud Lorraine pour 65 places réparties en deux chantiers espaces verts,

¹⁴ Annexe n°1, organigramme de l'association du Grand Sauvoy.

en maraîchage biologique, et dans le secteur du bâtiment également.

c) *Deux entreprises d'insertion financées par une subvention répartie par postes d'insertion, par la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) :*

- Triballe, créée en 1999, agréée pour 22 postes d'insertion, exerce dans le tri, la valorisation de déchets industriels, la fabrication et la réparation de palettes bois.
- Sauvoy Restauration créée en 2004, agréée pour 15 postes d'insertion développe des activités de restauration et d'hôtellerie.

Au total, le Grand Sauvoy emploie 90 salariés, produit en 2007, un chiffre d'affaire proche de 8,5 millions d'euros, héberge en moyenne par an plus de 600 personnes et salarie dans ses divers dispositifs d'insertion par l'activité économique plus de 500 personnes.

Cette association est implantée à la fois sur le territoire de la Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN) ainsi que dans des secteurs géographiques situés dans une périphérie de 50 kilomètres autour de la CUGN. Le Grand Sauvoy est parmi les structures sociales les plus importantes de la région lorraine, par la taille, la diversité de ses outils d'insertion et le nombre de personnes accueillies.

L'association du Grand Sauvoy s'est développée rapidement sous le coup de nouvelles politiques sociales émergentes et pour ce faire celle-ci s'est restructurée, en créant deux filières associatives. Une raison principale a poussé le Grand Sauvoy à créer ces filières : se délocaliser de la « maison mère » pour se rapprocher des territoires d'intervention en proposant une action plus proche des acteurs des secteurs concernés.

Ainsi, « Action Sauvoy » et « Fraternité Sud Lorraine » ont obtenu une assise et une caution territoriale, par la reconnaissance de leurs missions, adaptées aux besoins d'un public et de territoires semi ruraux peu pourvus d'entreprises, ni de transports en communs réguliers permettant un rapprochement des zones industrielles et d'activités urbaines. Cette extension de l'association a engendré une adaptation des missions du directeur.

1.3.3 La fonction de direction évolue dans un environnement et un établissement devenus complexes.

De 1974 où l'association crée son CHRS et son CAVA, à ce jour, l'évolution de la structure est particulièrement marquée. La structuration du secteur social qui atteint petit à petit un haut degré de développement notamment par l'émergence des politiques sociales transversales telles le RMI, invite le Grand Sauvoy à se diversifier. Ce processus impactera autant sur la structure que sur la mission du directeur : les pouvoirs publics chercheront à diminuer le taux de chômage devenu très préoccupant, ainsi que les

problèmes sociaux inhérents à cette situation économique défavorable, en contractualisant l'action sociale. Ceux-ci vont faire appel à des porteurs de projets qui auront à charge de fournir des prestations telles la mise en œuvre de chantiers d'insertion destinés à favoriser l'inclusion professionnelle des bénéficiaires. Ce qui change sur le fond, c'est que les structures publiques ou privées pourront répondre à ces appels d'offre, et cette évolution plongera les institutions de réinsertion dans une logique concurrentielle, de morcellement des financements, et de diversification des autorités de tarification. Cette mutation amènera les directeurs à devenir porteurs de projets et experts dans la réponse aux appels d'offre lancés par les pouvoirs publics. Ils devront être stratégiques, prouver la traçabilité ainsi que la qualité de leurs démarches pour remporter des marchés et obtenir des financements dont les montants et les objets seront ré-évaluables et non pérennes. Ainsi le Grand Sauvoy qui était une structure simple, gérée par un directeur secondé par un chef de service éducatif pour son CHRS, un contremaître pour son CAVA et un responsable de gestion, est devenu une organisation complexe dirigée par un directeur général et deux directeurs adjoints, l'un chargé de la filière « Insertion par l'Activité Economique » (chantiers et entreprises d'insertion) et moi-même dirigeant des dispositifs d'insertion sociale relevant de l'Aide Sociale de l'Etat (CHRS, accueil d'urgence et de stabilisation, AAVA).

Nous sommes loin du début des trente glorieuses, période au cours de laquelle le mouvement associatif devient un véritable acteur de l'action sociale et est reconnu en tant que tel par la loi 75-535, adoptée pour structurer les institutions sociales et médico-sociales. A cette époque, les directeurs sont des fondateurs, des militants qui oeuvrent sur le terrain et se font entendre par les pouvoirs publics sur la base de leurs expériences, et aussi de l'expression forte de leurs valeurs. Aujourd'hui, entre projets, gestion, management, économie, stratégie et politique, le directeur doit acquérir un ensemble de compétences qui lui permettront de diriger ses établissements, de les adapter aux politiques sociales et à un environnement socio économique en évolution constante.

Nous sommes à ce jour des directeurs aux fonctions multiples qui allient le pragmatisme au symbolique : il faut « faire » mais il faut se questionner sur le sens de l'action et surtout ne pas perdre de vue que toute démarche doit être posée, réfléchie, en fonction des besoins, des attentes des personnes en difficulté. Pour moi, la responsabilité et le bon sens du directeur, c'est de réfléchir et de développer le projet de sa structure, en plaçant les bénéficiaires potentiels au cœur de l'action sociale. C'est sur cette base que j'entends mener ma mission, en tant que directrice, en faveur des usagers des dispositifs de l'Aide Sociale Etat mis en œuvre au Grand Sauvoy

Une action en direction des plus démunis : émergence de la problématique.

Le Grand Sauvoy est une association qui se trouve donc au cœur de la création et de l'évolution des politiques sociales et fut avant-gardiste dans ses modèles d'application de dispositifs de lutte contre les exclusions : Cette association défend depuis sa création, l'idée que le travail aide à se réinvestir dans un projet social global et d'ailleurs, le Père Haltebourg qui fut directeur de la structure de 1969 à 1996, déclarait à qui voulait l'entendre « *C'est en construisant qu'ils se construisent !* » Ainsi, dans le courant des années 70, René Lenoir, secrétaire d'Etat à l'action sociale, qui joua en tant que haut fonctionnaire, un rôle important pour sensibiliser les politiques aux problèmes de l'exclusion, se rapprocha du Grand Sauvoy, afin d'en faire un site expérimental pour la mise en œuvre des premiers textes réglementant les CAVA.

En effet, depuis 1979, quelques CHRS dont le Grand Sauvoy essaieront d'adapter leurs activités annexes à l'hébergement, au marché du travail, ensuite face à l'évolution des « formes » d'exclusion, ceux-ci tenteront et tentent encore de concilier l'économique et le social en conjuguant resocialisation, reconstruction des individus et productivité, au travers de la mise en œuvre d'Actions d'Adaptation à la Vie Active développés dans ces ateliers de « *réentraînement à l'effort* », ou CAVA (Centre d'Adaptation à la Vie Active), décrits dans le cadre de la circulaire 44 du 10 septembre 1979. Si les politiques sociales abordent la question de l'insertion sous l'angle du parcours adapté au besoin des bénéficiaires, peu déclinent dans le panel d'outils activables, ces fameuses « Actions d'Adaptation à la Vie Active », qui sont pourtant les moyens les plus souples et les plus adaptés aux publics les plus précarisés, dans la mesure où elles peuvent être déconnectées du champ du droit du travail et s'adapter au rythme et aux difficultés de chacune des personnes.

Aujourd'hui, mon constat est double :

- le Grand Sauvoy est une véritable ressource pour l'accompagnement des personnes en difficulté, parce que capable de développer un ensemble de moyens dont ces Actions d'Adaptation à la Vie Active, mais celles-ci sont peu remises en question en interne et au final ont peu évolué dans leur forme depuis les années 80.

- le bassin de vie de Nancy est pourvu de trois CHRS, (dont le Grand Sauvoy) qui gèrent des AAVA, et d'autres actions d'insertion par l'activité économique telles les chantiers et entreprises d'insertion et pour ce faire chaque CHRS est intégré dans un réseau de partenaires multiples, qui contribueront à l'élaboration de dispositifs divers d'insertion et à l'accompagnement des bénéficiaires. Pour autant ces mêmes CHRS ne travaillent pas ensemble autour d'une réflexion et d'actions communes en direction des plus éloignés de

l'emploi orientés en AAVA, le plus souvent hébergés en CHRS, bien que ce soit la préoccupation commune à chacune de ces structures.

Fort de ces deux constats, **il me semble indispensable de questionner les AAVA du Grand Savoy tant sur leur mission que sur leur organisation afin de voir en quoi aujourd'hui elles répondent encore ou non aux besoins de ses bénéficiaires, et pour générer une dynamique AAVA territorialisée qui permettra d'enrichir l'offre de services auprès des plus démunis, cette refonte visant à terme l'inscription du dispositif AAVA du Grand Savoy, dans un réseau local d'accompagnement et ce, pour améliorer la qualité et la diversité des prestations en direction de la personne en difficulté sociale.**

Conclusion de la première partie.

Les politiques d'aide et d'action sociale sont les héritières des interventions sociales qui se sont développées depuis le Moyen-âge. Ces politiques sont sans cesse réinterrogées face aux évolutions de notre société et face aux besoins et attentes des personnes vulnérables. Elles ont pour finalité d'améliorer le bien-être des populations frappées parfois durement par des difficultés qui les éloigneront du marché du travail et plus généralement de l'économie de marché. Les politiques sociales poursuivent l'objectif d'assurer la cohésion sociale en essayant de répondre aux besoins, mais aussi en s'organisant selon une logique de planification territoriale.

Les associations de lutte contre les exclusions, quant à elles, bâtiront leurs missions sur la base de l'ensemble de ces politiques destinées aux plus démunis. Leur place, prépondérante entre le politique et le terrain feront d'elles un vecteur pour analyser les besoins et attentes des populations. Ainsi elles occuperont des fonctions tribunitiennes en faisant reconnaître ces besoins collectifs et sociaux aux pouvoirs publics.¹⁵

Le Grand Savoy fait partie de ces associations qui défendent les intérêts et accompagnent les plus vulnérables depuis le début du siècle dernier. Elle s'inscrit dans l'environnement social local et fait preuve depuis sa création d'une réelle volonté de se diversifier et de donner de la qualité à ses activités grâce à son expertise et à un réseau de partenaires exponentiel. C'est grâce à cette dynamique et cette capacité de remise en cause de nos pratiques que je peux engager dès à présent **un travail de mise en cohérence de nos Actions d'Adaptation à la Vie Active dans l'optique d'une réflexion territorialisée qui permettra une prestation d'accompagnement plus proche des besoins des plus démunis.** Ce travail ne peut alors s'engager sans une étape préalable d'observation et de diagnostic.

¹⁵ PRIOU J., *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, projet de vie et participation sociale*, Dunod, 2007, p 236-238.

2 ACCROITRE LA COHESION TERRITORIALE, UN ETAT DES LIEUX QUI PREND APPUI SUR L'OBSERVATION DU GRAND SAUVOY.

Avant de lancer toute recherche, il est important de préciser la place d'où j'observe et en quoi j'ai la légitimité d'améliorer si besoin est, la cohérence entre les Actions d'Adaptation à la Vie Active et les besoins des usagers du CHRS, pour les amener vers une ouverture et un fonctionnement territorialisé.

Ce projet émerge suite à un ensemble d'observations et de questions autour desquelles j'ai pu échanger avec le directeur général ainsi qu'avec les membres du Conseil d'Administration et ceux-ci me donnent alors dans le cadre de ma fonction de direction, cette mission de rénovation, mission dont je devrai rendre compte régulièrement, et qui fera l'objet de création d'instance de pilotage que je développerai plus loin.

Il me semble important avant tout de délimiter le contexte de la réflexion en repositionnant les AAVA au sein de l'ensemble des dispositifs nationaux. Ma réflexion ainsi que ma stratégie s'étayera sur un ensemble d'observations et de données établies à cet effet pour mieux comprendre le fonctionnement des AAVA du territoire et pour voir en quoi un maillage permettrait une offre de services plus diversifiée et plus adaptée. Cette démarche d'investigation permettra la mise en place d'un ensemble de préconisations et d'actions. En préalable il est indispensable de placer cette démarche de rénovation et d'ouverture dans le contexte local qui nous donnera quelques indications quand à la précarité et les réponses apportées.

2.1 La précarité en quelques chiffres.

Les chiffres du mal logement issus du rapport annuel 2006 de la fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés, dénombre 934.000 personnes privées de domicile personnel, dont 60.000 vivant dans divers types de centres d'hébergement, dont les CHRS. A celles-ci s'ajoutent les personnes dont les conditions de vie en logement sont très difficiles et qui risquent à court ou moyen terme de rejoindre la catégorie de celles privées de domicile personnel. Au total ce sont 5.670.000 personnes qui sont sans habitat personnel, digne, soit environ 10% de la population française.¹⁶

A ces constats se joignent les chiffres du chômage qui nous révèlent pour cette même année 4.356.000 demandeurs d'emploi inscrits dans les fichiers de l'ANPE. Ajoutons également les personnes bénéficiaires du RMI, non inscrites à l'ANPE, celles employées

¹⁶ RAYSSIGUIER Y., JEGU J., LAFORCADE M., *Politiques sociales et de santé, comprendre et agir*, EHESP, 2008. p 141-154.

dans le cadre d'un contrat aidé qui quittent à ce moment la liste des demandeurs d'emploi, ainsi que les jeunes errants en difficulté sociale, sans domiciliation et qui ne peuvent engager de démarches administrative de quelque nature qu'elle soit.

Les inégalités face au chômage sont très marquées également, ainsi les jeunes de 15 à 24 ans sont pour 36% des garçons et 40% des filles, en recherche d'emploi. Ce sont souvent ces mêmes jeunes qui, lorsqu'ils sont privés de structure familiale, se trouvent en situation d'habitat indigne (en squat pour beaucoup d'entre eux), ou en CHRS.

D'un point de vue économique, la précarité peut être évaluée par rapport à un revenu médian en dessous duquel la personne est en situation de pauvreté.

Selon le critère français, 3,5 millions de français seraient pauvres, mais selon le critère européen qui fixe le seuil de pauvreté à 60% du salaire médian, ce sont 7 millions d'individus en France qui souffrent de précarité, d'absence de moyens pour répondre à ce qu'on appelle leurs besoins primaires, et qui sont, en l'absence de soutien et d'accompagnement, privés de toute perspective sociale et personnelle.¹⁷ Ces constats sur la précarité se déclinent au niveau local.

2.1.1 Indicateurs de pauvreté en Lorraine et en Meurthe et Moselle

En 2005, 224.200 personnes vivent en Lorraine sous le seuil de pauvreté, soit 11,5% des moins de 65 ans. Près de 38.000 allocataires perçoivent le RMI, soit une hausse de 8% par rapport à 2004, au total, 5% des Lorrains sont couverts par le RMI, et pour trois personnes sur quatre, elles résident en Meurthe et Moselle. Le taux de chômage est de 7,9% légèrement en dessous du taux national qui est de 8,1% en juin 2007. La Lorraine étant particulièrement marquée par les crises économiques et par la fermeture de ses industries, concentre un taux de population pauvre important qui se situe autour des grandes agglomérations (Nancy et sa banlieue pour la Meurthe et Moselle). Pour répondre aux besoins en logement de cette population à faible revenu, ce département s'est équipé d'un parc de logements sociaux qui représente 40% du parc locatif social lorrain.¹⁸ Il est important de préciser par ailleurs que la population des « 18-25 ans » représente plus de 10% de la population lorraine, qu'elle se concentre, là aussi surtout en Meurthe et Moselle pour 34%, et notamment dans les grandes agglomérations. D'ailleurs

¹⁷ Conseil Supérieur du travail social, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*, EHESP, 2007, p22-30.

¹⁸ Préfecture de Meurthe et Moselle, Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales : Schéma départemental de l'Accueil, de l'Hébergement, et de l'Insertion, Meurthe et Moselle, 2008-2012

les chiffres de l'activité du 115¹⁹, pour la communauté urbaine de Nancy sont parlants : 10750 appels reçus pour l'année 2007, pas moins de 670 personnes sans domicile fixe ont été reçues et parmi celles-ci, 135 jeunes de moins de 25 ans et 193 âgées de 26 à 35 ans.²⁰ Au total, grâce au partenariat établi entre l'association qui gère le 115 et le Grand Sauvoy, ce sont 200 personnes environ qui seront orientées puis accueillies dans notre établissement pour bénéficier d'un ensemble de prestations d'accompagnement dans le cadre de l'hébergement, des Actions d'Adaptation à la Vie Active et éventuellement des autres outils d'insertion par l'activité économique mis en œuvre dans l'association. Les CHRS sont donc un maillon essentiel dans l'aide aux plus démunis. La répartition de ces établissements est coordonnée à l'échelle départementale.

2.1.2 Les CHRS et leurs AAVA au cœur d'une coordination territoriale

La diversification des missions des CHRS engagée dans les années 80, le développement de leur rôle dans l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que l'ouverture vers les dispositifs tels le RMI, le Plan Départemental pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDLPD), ou encore les plans départementaux sur l'hébergement d'urgence lancés par la loi du 21 juillet 1994, ont conduit les pouvoirs publics à mettre en place une politique départementale des CHRS pour améliorer la cohérence des interventions.

La première génération de schéma a été impulsée sous la circulaire n°91-19 du 14 mai 1991, l'objectif visé étant d'obtenir une lisibilité de la place des CHRS dans les dispositifs existant, et ce, en privilégiant trois axes : l'accueil et l'hébergement, la recherche de complémentarité entre structures, l'articulation avec les autres dispositifs des politiques sociales développées au sein du département. A partir de 1999, il ne s'agit plus de centraliser l'attention sur les seuls CHRS mais bien de mettre les fonctions d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion (AHI), au cœur d'une politique coordonnée, territorialisée. L'outil de référence pour la mise en œuvre du schéma AHI est constitué par le référentiel national des prestations du dispositif « *d'Accueil, d'Hébergement et d'Insertion* » et publié en Mars 2005. Ce référentiel est le résultat d'une réflexion partagée entre l'Etat et le secteur associatif. Il marque une étape importante dans le processus de structuration et

¹⁹ En 1995, devant l'ampleur que prennent les phénomènes de précarité, les pouvoirs publics créent un numéro vert, le 115, à destination de toute personne en difficulté, l'objectif étant de trouver une réponse rapide et concrète aux situations d'urgence, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

²⁰ Données issues du rapport d'activité de l'association Accueil et Réinsertion Sociale (ARS), chargée de la gestion du 115 sur la communauté urbaine de Nancy.

d'organisation des dispositifs et doit permettre d'évaluer les pratiques locales, à définir les missions des différents opérateurs et à articuler celles-ci pour une meilleure cohésion.

Ce référentiel se décline en deux typologies de prestations :²¹

- les prestations de premier accueil, dont le 115 et ses équipes mobiles, l'hébergement d'urgence
- les prestations d'insertion qui nous intéressent plus particulièrement, celles qui sont liées à l'hébergement d'insertion (CHRS notamment), à l'accès aux droits, au logement, à la santé, à la vie sociale, et à l'accompagnement vers l'emploi.

Le schéma AHI de Meurthe et Moselle 2008-2013 a été validé en Avril 2008 par la préfecture et présenté en CROSMS (Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale). L'enjeu de ce schéma AHI est d'inscrire « *dans les faits une logique de complémentarité territorialement organisée entre les décideurs, les financeurs, les acteurs associatifs, afin d'apporter une réponse globale aux personnes en situation d'exclusion* ». ²² Ce schéma doit donc déterminer les grandes orientations pour les cinq ans à venir et doit, au travers de cette programmation, adapter l'offre à la multiplicité des problématiques vécues par les personnes en situation d'exclusion, dans un souci de cohérence et de complémentarité des outils existants. Pour parvenir à cet objectif de cohésion il fut nécessaire d'engager un travail de quantification, d'évaluation de l'existant et des besoins. La DDASS a organisé dans cet objectif des groupes de travail particuliers autour de quatre sujets « clés » que sont :

- la santé
- l'hébergement et l'accès au logement
- la couverture géographique
- l'accès à l'emploi

L'association du Grand Sauvoy étant dans le cadre de sa mission, préoccupée par l'ensemble de ces axes, j'ai participé à ces quatre groupes de travail et contribué à l'évaluation et à l'élaboration de proposition visant à améliorer l'articulation de nos dispositifs, dont ceux liés à l'hébergement.

A) *Les prestations de l'hébergement d'insertion : répartition territoriale*

Lorsque nous parlons d'hébergement d'insertion celui-ci se décline au travers des CHRS essentiellement. Les CHRS disposent de moyens pour assurer une insertion durable en

²¹ Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Ministère délégué à l'intégration, à l'égalité des chances et à la lutte contre les exclusions, *Référentiel national Accueil, Hébergement, Insertion*, Mars 2005.

²² Schéma départemental op.cit.

conduisant les personnes à l'autonomie tant sur le plan financier qu'éducatif ou social. Je rappelle que la loi 2002-2 oblige les CHRS à la mise en œuvre des outils destinés à favoriser l'expression des usagers ainsi que le maintien de leurs droits fondamentaux. Cette loi nous invite par ailleurs à procéder à notre autoévaluation puis à une évaluation externe et nous amène, en tant que gestionnaires d'établissements sociaux tels les CHRS, à développer des partenariats formalisés, à procéder à des regroupements, voire des fusions et ce afin de favoriser coordination, complémentarité et continuité des prises en charge.

Pour le département ce sont 705 places de CHRS qui sont gérées par huit associations pour dix établissements, parmi celles-ci, trois d'entre elles développent des AAVA et sept de ces associations sont adhérentes à la Fédération Nationale de l'Accueil et de la Réinsertion Sociale (FNARS). La FNARS fédère 750 associations et organismes publics en France pour 2200 établissements et services qui ont en commun la volonté de faire reculer l'exclusion²³. Elle représente ses adhérents auprès des pouvoirs publics, pèse sur les décisions, les lois et les mesures de lutte contre les exclusions, elle évalue les actions dispositifs mis en place, elle prend en compte les expériences menées par les acteurs de terrain que nous sommes en tant que directeurs d'établissement.

Une seule association n'a pas son siège dans la communauté urbaine de Nancy et se trouve dans le nord du département. Concernant les structures nancéennes, cinq d'entre elles reçoivent essentiellement des femmes ou des couples avec enfants. Les autres trouvent leur originalité dans l'accueil d'hommes plutôt jeunes, dont le Grand Sauvoy, référencé sur le département pour recevoir essentiellement des jeunes, de 18 à 25 ans, majoritairement masculins et accompagnés de leurs animaux de compagnie (pour la plupart ce sont des chiens).

Chacune de ces associations développe dans le cadre de ses CHRS diverses prestations telles l'accès aux droits, l'accès à la vie sociale, la culture et la citoyenneté, l'accès à la santé, au logement, mais aussi au travail par l'accompagnement vers l'emploi et vers des actions d'insertion par l'activité économique. L'accès à ces prestations d'insertion vers l'emploi est difficile pour une grande partie de la population accueillie. Absence de qualification, illettrisme, problèmes de santé, grande marginalité constituent des freins importants à l'insertion professionnelle de ces personnes dont les situations toutes complexes et uniques demandent des compétences toujours renouvelées, voire inventives de la part des équipes de travailleurs sociaux : Les Actions d'Adaptation à la Vie Active, outils de l'aide sociale de l'Etat, à destination au départ de leur création, aux

²³ Site de la FNARS, disponible sur Internet : <http://www.fnars.org>

bénéficiaires des CHRS sont les dispositifs les plus à même à répondre à ces situations complexes.

B) La place des AAVA dans le parcours d'insertion : état des lieux local.

Il y a donc trois associations gestionnaires d'AAVA sur le département, et les trois se trouvent au cœur de la communauté urbaine de Nancy. Il s'agit de l'Association Lorraine d'Aide aux Sans Abris (ALASA), du Gîte familial et du Grand Sauvoy.

🚧 Leurs activités AAVA se développent ainsi :

	Nombre de places AAVA	Types d'ateliers
Alasa	32	Menuiserie, métallerie-serrurerie, peinture et pose de sols, maçonnerie, cuisine et bar, accueil, entretien ménage, maintenance des locaux.
Gîte familial	26	Restauration de collectivité, traiteur, service en salle, hôtellerie, téléphonie, bureautique, accueil.
Grand Sauvoy	80	Restauration de collectivité, traiteur, ménage, forestage, bâtiment gros œuvre, espaces verts, maintenance du patrimoine, ménage des locaux internes, garage et location de mobylettes.

Au total ce sont 138 places AAVA possibles sur le département pour 705 places de CHRS soit une proportion de 20%. Ce sont donc 138 possibilités de préparer les plus éloignés de l'emploi en leur proposant des activités selon des rythmes adaptés à leur problématique.

Les AAVA sont des outils dont le rôle mérite d'être valorisé : Nous savons que les publics en difficulté souffrent d'une sélectivité qui s'accroît au regard de l'emploi (exigences en termes de qualifications et d'expériences professionnelles).

Les AAVA qui sont sensées venir en appui aux CHRS et constituer une étape dans le parcours d'insertion ne doivent pas elles aussi tomber dans ce phénomène de sélection qui serait absolument contraire à la mission attribuée à ce dispositif. En effet, le schéma

départemental de l'Accueil, de l'Hébergement et de l'Insertion de Meurthe et Moselle fait le constat que les structures d'hébergement sont de plus en plus confrontées à la difficulté de gérer un parcours d'insertion pour des personnes très éloignées de l'emploi, alors même que les autres dispositifs d'insertion imposent l'entrée dans la professionnalisation comme seul critère d'évaluation. Les AAVA restent donc les seuls moyens possibles et accessibles pour ces publics dans la mesure où ce sont des outils sociaux dont les critères d'évaluation sont élargis à d'autres items que ceux d'une entrée dans le monde du travail. A ce titre, la DDASS préconise d'ailleurs dans le cadre du schéma départemental AHI, d'engager une réflexion et un état des lieux des AAVA dans le département, afin de créer une dynamique d'accompagnement des plus marginalisés, et de mettre en complémentarité les différentes interventions en matière d'accompagnement.

L'ensemble le territoire est pourvu selon la DDASS, de réponses quantitatives suffisantes au regard du taux de précarité observé. L'intérêt dans l'élaboration d'un schéma départemental est bien de rechercher une répartition des réponses sociales qui soient au plus près des besoins des éventuels bénéficiaires. Le schéma AHI destiné à la coordination des moyens en faveur des publics précaires remplit sa mission pour le département et pour le secteur de Nancy qui nous intéresse plus particulièrement. En effet cette planification s'intéresse aux besoins des usagers, a le souci de la rationalité économique, et cette cohérence que nous apporte la démarche de planification est un véritable terreau pour amorcer mon projet de mise en commun de nos outils AAVA pour construire des réponses plus adaptées encore aux plus démunis. Pour ce faire, un regard sur les actions menées au titre de l'aide sociale de l'Etat au Grand Sauvois, dont le CHRS, et ses AAVA me permettra de poser les premières orientations à envisager.

2.2 CHRS et AAVA, pour une reconstruction du lien social

Nous voici au cœur de l'activité du CHRS et des AAVA du Grand Sauvois. Ces actions qui s'adressent à des personnes extrêmement démunies, fragilisées pour qui le terme « projet » ne représente plus qu'une utopie, sont diversifiées et tentent de s'adapter à tout type de situation.

Le CHRS s'appuie sur un socle juridique solide depuis sa création mais il s'appuie aussi sur des valeurs énoncées dans le projet associatif de l'association : « *privilégier une démarche de responsabilisation et rejeter toute logique d'assistance.* » Le projet associatif dit haut et fort qu'il croit en la capacité de chacun à trouver sa place dans la société, une place autonome et juste.

Au-delà de l'exercice des droits, « *cette autonomie et cette dignité passent par la compréhension et l'acceptation de chacun de ses devoirs de citoyen. Droits et devoirs étant entendus à tous niveaux : personnel, familial et social* »

Ce projet associatif va orienter les missions du CHRS, qui se déclinent autour d'axes essentiels :

- Accueillir, héberger, nourrir, permettre d'accéder à l'hygiène et aux soins élémentaires.
- Rétablir dans leurs droits à ressources et à couverture sociale les personnes accueillies.
- Assurer un accompagnement individualisé qui s'appuiera sur un contrat négocié, relatant le projet de la personne, les moyens mis en œuvre, les engagements de chaque partie pour atteindre les objectifs fixés.
- Utiliser la vie collective comme support éducatif préparant à l'autonomie.
- Renforcer l'expression et la participation des usagers dans le fonctionnement du CHRS.
- Assurer des relais et des partenariats avec tout interlocuteur susceptible d'améliorer la prise en charge de la personne.

2.2.1 L'hébergement d'insertion au Grand Sauvoy : Une étape de reconstruction globale

Les activités d'hébergement d'insertion se déclinent dans le cadre du CHRS et des prestations de stabilisation nouvellement mises en place, depuis avril 2007, à destination d'un public « errant », pris en charge auparavant, de manière ponctuelle dans des dispositifs d'urgence. La prise en charge dans le cadre de l'hébergement d'insertion revêt trois formes :

- sur site avec 68 studios et chambres permettant l'accueil de 80 personnes environ (possibilité d'accueil couples).
- en diffus pour une quarantaine de places louées dans des résidences sociales sur Nancy.
- déconcentrée pour trente places plus au sud de la Meurthe et Moselle, à Toul.

Le CHRS bénéficie donc d'un agrément pour l'accueil de 148 personnes en permanence pour un coût à la place de 12785€ euros en 2007.

A) Gestion des ressources humaines

Pour mener cette mission d'accompagnement, l'association emploie 13,60 ETP de travailleurs sociaux auxquels s'ajoutent 0,25 ETP d'infirmier, 1 ETP pour un poste de coordonnateur de travaux et d'entretien du site, 3 ETP de secrétariat, 5 ETP de

surveillance de nuit, 1 ETP de chef de service, et moi-même, en tant que directrice adjointe chargée de la gestion des dispositifs financés au titre de l'aide sociale de l'Etat dont les AAVA font partie.

Une politique de recrutement et de qualification professionnelle des acteurs sociaux a été mise en œuvre au cours des 6 dernières années, cette stratégie reposant alors sur deux constats :

- le nombre de travailleurs sociaux était insuffisant au regard de la mission à accomplir (à l'époque, 7 travailleurs sociaux et un chef de service avaient la charge de 130 usagers).
- chacun des acteurs développe une compétence professionnelle mais celle-ci n'est pas réinterrogée par une démarche de formation ni sanctionnée par un diplôme.

Aujourd'hui, grâce au soutien de la DDASS et avec l'appui méthodologique d'un audit, l'équipe s'est formée et est composée à présent de moniteurs éducateurs, éducateurs spécialisés, conseillère en économie sociale et familiale, conseillère conjugale et familiale, éducateurs sportifs, opérateur de développement local, animateur, ceux-ci exercent leur mission autour d'une démarche individualisée et par la mise en œuvre d'actions collectives dont la visée est d'aboutir à l'autonomie sociale de la personne.

B) Nature du projet

Schématiquement, le cadre de l'hébergement d'insertion permet tout à la fois de soutenir les personnes en situation de ruptures et d'engager un travail visant l'insertion. La sortie de l'établissement dans les délais les plus brefs, et « vers le haut » constitue le principal effet attendu. En effet, la durée du séjour en CHRS est limitée et soumise à l'accord du préfet. Durant la prise en charge des personnes l'accompagnement social doit permettre une accession à :

- la citoyenneté par l'exercice des droits et la reconnaissance des devoirs de la personne.
- des ressources.
- des compétences sociales de bases : savoir habiter, savoir gérer son budget...
- un logement décent, hors CHRS.

C) Outils du management

Pour mener à bien son action j'ai structuré cet établissement et donné les outils institutionnels aux équipes pour qu'elles développent un travail de qualité, réfléchi, et dans un cadre propice à la réalisation de projets :

Des temps de travail avec l'ensemble des professionnels impliqués sur l'hébergement sont organisés pour créer une unité dans l'accompagnement. Ces temps sont structurés pour aborder un ensemble de travaux et de réflexions autour de la prise en charge de l'usager. La déclinaison de ces réunions institutionnelles en temps de synthèse, de réflexion, d'échanges avec les partenaires enrichit la pratique au quotidien.

Le cadre de travail revêt également une grande importance pour que l'accompagnement social se déroule dans le respect de la personne. Depuis 2003, un ensemble de travaux techniques ont été engagés afin de disposer d'espaces adaptés à la mission des acteurs du CHRS (bureaux, salle d'activité et depuis peu, salle de sport).

Une salle de permanence éducative a été aménagée. Ce lieu permet de gérer l'ensemble des événements et des questions liées au collectif : réception du courrier des usagers, transmissions d'informations concernant la vie de l'établissement notamment. Ce lieu est animé chaque jour de la semaine par deux travailleurs sociaux qui se partagent la journée entre 7h45 et 21h, heure à laquelle arriveront les veilleurs de nuit. Cette salle de permanence est un endroit d'échange où tout usager peut venir pour poser ses questions, exprimer ses doléances, ou simplement pour lire le journal. C'est l'endroit dynamique et central de l'hébergement.

Les temps d'analyse des pratiques professionnelles organisées depuis deux ans aident à donner du sens aux actes d'accompagnement. Là aussi avec le soutien de la DDASS pour le financement d'un montant de 4500 euros par an, j'ai mis en place ces temps de travail et d'échanges dont le but est d'inviter l'ensemble des salariés du CHRS (travailleurs sociaux, services administratif, surveillants) à développer une posture réflexive sur leur pratique, leur identité professionnelle. L'idée de rassembler tous les acteurs du CHRS sur ce type de travail permet de créer une cohésion autour de la mission d'accompagnement de l'usager. Ces temps de réunion aident à la création d'une unité là où au départ il y avait crise et confrontation des pratiques entre une équipe expérimentée mais peu diplômée et un groupe de nouveaux salariés plus diplômés mais en manque de connaissance de l'histoire, de la culture et des évolutions de la structure. L'arrivée de la Loi 2002-2 fut aussi un bon support de cohésion : cette loi, avec son panel d'outils destinés à promouvoir le droit des usagers a permis d'interroger notre pratique sociale pour la rapprocher plus encore du respect de ce droit et de l'incitation à l'expression des usagers. L'ensemble des outils est en place et ce travail de mise en œuvre de ceux-ci, par temps de concertation, d'écriture, de confrontations, d'expérimentation, a contribué également à donner du sens, de l'unité et de la dynamique dans l'accompagnement. Mon objectif en tant que directrice, est de gérer un dispositif en créant les conditions et l'environnement propice au déroulement de la mission. Ainsi, les acteurs du CHRS, grâce à un management à la fois cadré et ouvert à l'expression et à la participation, sont reconnus dans leurs actes professionnels, cette reconnaissance est

pour moi un atout essentiel pour entretenir le dynamisme des équipes dans leur mission d'accompagnement social.

D) Le CHRS et le partenariat

Le premier schéma d'organisation des CHRS de 1991 a fait place depuis 2001 au schéma Accueil, Hébergement, Insertion. Il prévoit l'articulation des différents services, associations et organismes sur 4 axes principaux :

- Pour l'accueil et l'hébergement d'urgence, nous travaillons avec les services du 115, les CCAS, les hôpitaux, la police, les associations caritatives, la mission locale, les organismes bailleurs, HLM notamment.

- Pour les problématiques santé des populations hébergées, nous sommes bien entendu en relation avec la totalité des services de santé, hôpitaux, médecins, pharmaciens, organismes de sécurité sociale. Pour ce qui est des questions de prévention nous sommes en relation avec divers organismes associatifs de lutte contre les toxicomanies, ou d'information liées à toutes les questions de santé : VIH, alimentation, bien-être psychique.

- Pour l'accès au logement et l'accompagnement locatif, le partenariat est d'abord organisé avec les bailleurs publics et privés, et en ce qui concerne le relais pour l'accompagnement en logement à la sortie de CHRS, nous sommes en relation étroite avec le Conseil Général, chargé de mettre en œuvre le Plan Départemental pour le Logement des plus Défavorisés (PDL) et notamment avec les services et associations qui assurent dans ce cadre, l'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL).

- Pour l'insertion par l'activité économique, nous sommes en relation avec l'ensemble des acteurs de l'IAE, par le biais de nos dispositifs de remise au travail et plus précisément dans le cadre de nos chantiers et entreprises d'insertion qui bénéficient d'une gestion totalement indépendante du CHRS. Parmi ceux-ci nous citerons le Conseil Général pour le développement de chantiers d'insertion, l'ANPE et la DDTEFP, pour les recrutements et pour les mesures d'agrément accordées à ces dispositifs de l'IAE.

Il est important de préciser que notre action s'exerce en permanence au sein de la société, au cœur d'un territoire et que nous ne pouvons agir qu'en lien solidaire avec l'ensemble des acteurs de l'environnement. Nous voyons combien le CHRS du Grand Sauvoy travaille en réseau et s'appuie sur un ensemble de compétences et d'interlocuteurs diversifiés pour mener au mieux sa mission. Le CHRS du Grand Sauvoy ainsi que les autres CHRS du département sont régulièrement mobilisés par la DDASS pour travailler ensemble autour de la répartition des demandes d'hébergement, en fonction de la spécificité reconnue pour chacune des structures (jeunes ou femmes avec enfants notamment), ou encore pour préparer la période hivernale. Hormis ces temps de

mobilisation organisés par la DDASS, ces mêmes CHRS sont peu en lien pour rechercher des réponses ou des pistes d'accompagnement alors que chacun maîtrise des outils qui, s'ils étaient mis en synergie, pourraient permettre un travail social diversifié donc plus riche, à destination des personnes en difficulté. Ce constat est d'autant plus exacerbé dès lors qu'il s'agit de mettre en synergie les Actions d'Adaptation à la Vie Active.

2.2.2 Les Actions d'Adaptation à la Vie Active au Grand Savoy.

Sur le plan socio professionnel, la mission des AAVA s'inscrit dans le cadre de l'utilité sociale et de l'insertion en offrant aux personnes en grande difficulté la possibilité de se construire ou de se reconstruire, d'acquérir un savoir être, une endurance, une régularité et un engagement dans les activités, l'objectif étant de retrouver au final une place active dans la société. Cet impératif de retrouver une place active, donc un emploi, est historique pour le Grand Savoy qui accueillait à sa création une population d'ouvriers. Dès le départ la fonction de remise au travail a été développée, et cette tradition s'est poursuivie jusqu'à ce jour, pour répondre aux difficultés liées au chômage.

Les Ateliers ou Actions d'Adaptation à la Vie active font partie des dispositifs financés par l'Aide Sociale de l'Etat, au même titre que les actions d'hébergement.

En 2002, les AAVA du Grand Savoy offraient 130 places. Un audit mené cette même année a abouti sur un plan de réorganisation qui visait à :

- resserrer le périmètre des AAVA de 130 à 80 places d'ici à 2005, cette préconisation ayant permis par ailleurs de transférer des fonds destinés aux AAVA vers le CHRS afin de renforcer ses équipes qui étaient en sous nombre au regard des 130 places CHRS de l'époque.
- clairement différencier les « outils d'insertion par le travail » dans la structure en faisant en sorte à terme que chaque dispositif soit identifié au regard de son organisation et de sa mission.

En effet, jusqu'à 2002 le Grand Savoy utilisait les Contrats Emploi Solidarité, tant pour ses chantiers d'insertion que pour les bénéficiaires des AAVA. Cette situation rendait difficile la lisibilité des outils de mobilisation développés par le Grand Savoy. Ainsi en l'absence de différenciation dans les pratiques d'accompagnement entre les AAVA et les Chantiers d'Insertion, cette situation troublait également la possibilité d'élaboration d'un parcours éclairé et justifié pour l'utilisateur.

Les AAVA ont évolué en plusieurs étapes avant de parvenir à leur configuration actuelle. Le contenu du décret de 2001, relatif aux CHRS, précise dans son article 3 : « *les CHRS peuvent organiser des actions de réinsertion ayant pour objet l'adaptation à la vie active par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle [...] les personnes qui prennent part à ces actions (qui se*

déroulent hors champ du droit du travail), reçoivent une rémunération horaire comprise entre 30% et 80% du SMIC ».

Le Grand Sauvoy est entré dans les orientations de ce décret, cependant, l'association fut confrontée à une réalité budgétaire décrite ci-après, qui obligea la structure à trouver un compromis afin de maintenir ses AAVA tout en équilibrant financièrement ces activités. Pour comprendre la démarche, il est nécessaire de tenir compte du mode de financement des AAVA : celles-ci doivent avoir un budget autonome et différencié de celui du CHRS. Ce budget est scindé en deux blocs :

- les actions prévues sont retracées au sein d'un budget principal financé par l'aide sociale de l'Etat sous forme de dotation globale de fonctionnement qui prend en charge l'encadrement technique, les frais financiers, les amortissements, ainsi que l'accompagnement socio professionnel.
- les activités de production et de commercialisation liées aux Actions d'Adaptation à la Vie Active doivent faire l'objet d'un Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC) qui doit comporter en charge la rémunération des bénéficiaires des AAVA, le coût des matières premières, des consommables, prestations de services nécessaires à l'activité, ainsi que la dotation aux amortissements et de provision imputable à l'activité de production et de commercialisation des AAVA. En produit, ce budget doit faire figurer le chiffre d'affaire résultant de la commercialisation, de la production des subventions et des prestations de service.²⁴

L'injonction en matière budgétaire est donc de développer des actions commercialisables afin d'en dégager les moyens pour rémunérer les bénéficiaires. Devant cette contrainte lourde, le Grand Sauvoy a dû réfléchir à une alternative qui permette de continuer à offrir ce dispositif au public dont la caractéristique essentielle est de se trouver en situation d'instabilité et de grande fragilité, ce qui implique fréquemment des difficultés à passer et à tenir un contrat ainsi qu'à assurer une activité dans la durée.

L'impossibilité de rétribuer 80 personnes en difficulté sur les fonds financés par leur propre production nous a conduit à travailler avec la DDASS et la DDTEFP afin de trouver une solution mixte qui nous permette de gérer les contraintes économiques et sociales de ce dispositif :

Aujourd'hui les AAVA du Grand Sauvoy conservent leurs 80 places mais 40 sont destinées à un public plus proche de l'emploi, sous contrat de travail aidé (CAE et CAV), recruté généralement par le biais de l'ANPE, et ne bénéficiant pas par ailleurs de prise en charge dans le cadre du CHRS. Les 40 autres places seront réservées au public du

²⁴ Annexe n°3, AAVA, Budget Annexe de Production et de Commercialisation, BP 2008.

CHRS avec un mode de rétribution conforme au décret de 2001, sous forme de pécule, à hauteur en ce qui nous concerne de 40% du SMIC, soit 217€ pour 80 heures d'activité mensuelles.

✚ Les activités AAVA sont donc ainsi réparties:²⁵

Ateliers internes	Statut « salarié »	Statut « pécule »	Total	monitorat (ETP)
Entretien des locaux		5	5	1
Entretien patrimoine		5	5	1
Espaces verts		7	7	2,5
Garage	2	3	5	1
Ateliers externes				
Restauration	16	8	24	5,5
Forestage	5	5	10	1
Ménage	12	2	14	1
Bâtiment	5	5	10	2
Total	40	40	80	15

8 types d'activités sont partagés en missions internes, destinées à l'entretien du site composé d'un patrimoine assez important pour servir de support, et en actions externes auprès d'une clientèle diversifiée.

Le ratio est en moyenne de 1 moniteur pour 5 personnes à encadrer, et cette situation me semble être plutôt correcte en comparaison de celle du CHRS où nous comptons en moyenne un travailleur social pour 12 à 15 hébergés.

Du point de vue financier, l'équilibre pour 2007 est atteint, les actions externes, plus lucratives, compensant les activités non rentables ciblées sur l'entretien du patrimoine.

Le montant des ressources issues de la commercialisation d'une partie des activités AAVA a permis de rétribuer les usagers, d'assumer l'ensemble des charges inhérentes à l'activité (frais d'électricité, de chauffage, assurances), ainsi que les charges liées au fonctionnement de celle-ci (achat de matières premières).²⁶

Cette organisation est efficiente pour répondre aux contraintes financières des AAVA du Grand Savoy.

L'histoire du Grand Savoy ainsi que le contenu du projet associatif nous démontre combien la place du travail est prépondérante pour une insertion réussie. Les AAVA de la

²⁵ Annexe N°2 : quelques illustrations des activités AAVA.

²⁶ Annexe N°3 BAPC AAVA

structure répondent aussi à cette injonction d'insertion par le travail et la typologie des personnels encadrant ces activités nous le démontre bien.

A) *Gestion des ressources humaines*

Les Actions d'Adaptation à la Vie Active sont financées pour 19,6 ETP. Elles sont encadrées par un pôle de 15 ETP de moniteurs techniques. Un chef de service assure l'encadrement de ces AAVA, la DDASS finance 2,8 ETP d'accompagnement socio professionnel et 0,8 ETP pour l'administratif et la comptabilité. Dans la réalité de l'organisation et des besoins de la structure, le financement de ces 2,8 ETP est réparti entre tous les acteurs de l'équipe emploi formation, chargés de tous les suivis de l'ensemble des dispositifs d'insertion par l'activité économique. Il n'existe donc pas de référent AAVA en tant que tel.²⁷

La qualification des moniteurs des AAVA est essentiellement axée sur le métier technique relatif à l'atelier concerné. Depuis la création des AAVA leur typologie est restée quasi identique, centrée sur le geste professionnel malgré la reconfiguration à 80 places, et malgré le décret CHRS de 2001 qui donne la possibilité aux structures porteuses de ces dispositifs d'être plus ouvertes sur diverses actions : le décret prévoit une rémunération horaire des personnes en AAVA entre 30% et 80% du SMIC, « *compte tenu du caractère de l'activité pratiquée selon qu'elle est à dominante productive ou occupationnelle* ».

Les moniteurs des AAVA sont donc des techniciens qualifiés en tant que mécanicien, menuisier, plombier, serrurier, carreleur, forestier, cuisinier, pâtissier, boucher, gestionnaire de stocks.

Deux moniteurs n'ont aucune qualification, deux autres possèdent à la fois un diplôme technique ainsi que celui de moniteur d'atelier dont la formation est dispensée entre autre, au centre de formation de travailleurs sociaux de Lorraine. Le chef de service possède un diplôme d'architecte et utilise ses compétences techniques pour la recherche de clientèle, l'élaboration de devis et de plans des futurs chantiers.

L'absence de qualification du pôle de moniteurs techniques dans le domaine social me pose en tant que directrice un problème crucial : ceux-ci ont à charge pour une partie les personnes les plus en difficulté. Le geste technique en tant qu'outil d'accompagnement est un support s'il est agrémenté de pédagogie, de compétences psychologiques, de connaissance du public accueilli et de ses besoins. La configuration des AAVA essentiellement organisée par ateliers de production est centrée sur la recherche

²⁷ Cette répartition budgétaire permet, selon la responsable de gestion et le directeur général de consolider des postes d'accompagnement socioprofessionnels fragilisés en raison de la non pérennité des autres dispositifs d'insertion.

d'équilibre financier parce que le souci de pérennisation de ce dispositif est prioritaire. Le risque d'oublier le but de la mission au profit d'un résultat économique stable est grand.

A ce constat il faut rajouter également que cette équipe de moniteurs a une ancienneté au poste importante (plus de quinze ans pour tous). Cet état est un atout, un gage de stabilité, de professionnalité et de maturité mais ce peut être aussi un frein à la mise en évolution de cet outil d'insertion. Cette équipe AAVA devra être accompagnée pour une acquisition plus grande de compétences en terme d'accompagnement social puisque telle est la mission des AAVA : des outils sociaux au service des plus éloignés de l'emploi, souvent pris en charge par ailleurs dans le cadre du CHRS. Or le management actuel est également axé sur la productivité.

B) *Les outils du management pour les AAVA*

Le chef de service, architecte, est chargé de la gestion de l'équipe des AAVA. Celui-ci est préoccupé par l'aspect technique de la mission et « *avoue* »²⁸ que le management des équipes constitue une difficulté pour lui. Alors que j'ai à charge la gestion de ces AAVA depuis janvier 2008, je constate rapidement que le groupe manque de temps de réflexions et d'échanges.

Ces professionnels ne bénéficient pas de réunion d'équipe au cours desquelles il est possible d'aborder des points essentiels concernant l'organisation, et les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur mission.

Il existe un temps de concertation hebdomadaire organisé par le chef de service avec quelques moniteurs pour étudier les orientations du public en AAVA. Je tiens à préciser que les moniteurs présents sont plutôt ceux affectés à l'entretien du site, les autres étant appelés à assumer leur travail sur les chantiers, considérés comme *prioritaires* vu qu'ils sont *lucratifs* selon les déclarations du chef de service.

D'un point de vue architectural, les moniteurs et les travailleurs sociaux n'ont pas de lieu commun où il est possible d'échanger. « *Tout* » se passe sur le terrain, où les explications se joignent à l'action.

Les AAVA de l'établissement ressemblent en fait à une entreprise. En droit, une entreprise est à la conjonction de trois éléments :

- une activité, un produit, un service à réaliser.
- des hommes pour accomplir la tâche.
- un patrimoine, des moyens qui appartiennent à un propriétaire qui devient employeur.

²⁸ Propos tenu en entretien avec la direction, par le chef de service des AAVA.

En économie une entreprise est une unité économique et financière de gestion, tandis que dans le champ de la sociologie, l'entreprise est un ensemble d'individus ou de groupes en relation, un ensemble de postes et de fonctions hiérarchiques interdépendantes en vue de réaliser des actions définies.²⁹

Nous retrouvons au sein des AAVA les éléments juridiques, économiques et sociologiques qui définissent une entreprise. En tant qu'association nous nous différencions toutefois de la firme par le fait que les produits des activités doivent permettre un réinvestissement au profit d'un outil destiné à la réinsertion des publics en difficulté et non pas au profit d'un simple bénéfice. Cette différence suffit-elle pour donner aux AAVA une identité et un projet social ? C'est à mon sens au travers d'un positionnement éthique de l'association et des professionnels que je parviendrai à (re)donner aux AAVA de la structure leur sens originel, fondé sur l'accompagnement et le respect du projet individuel de l'utilisateur.

Pour ce faire les AAVA qui sont des établissements sociaux doivent aussi se saisir, au même titre que les autres établissements de la loi 2002-2, des outils qui aideront à repositionner l'utilisateur à sa juste place.

C) *Les AAVA au regard des politiques publiques*

Les AAVA sont reconnus au même titre que les CHRS comme établissements sociaux et doivent donc répondre aux exigences posées par la loi 2002-2 qui donne en priorité la reconnaissance du droit des usagers. A ce jour un travail important est à engager sur ces AAVA puisque aucun outil n'a été mis en œuvre. Ce constat nous prouve là aussi qu'il est nécessaire d'engager un management qui insiste sur le sens et les valeurs de notre mission et qui redonne à l'utilisateur sa place légitime de préoccupation première pour chacun de nous : en effet nous voyons combien les AAVA fixent des objectifs d'insertion professionnelle en priorité pour les bénéficiaires, or il me semble réducteur d'enfermer la personne dans ce seul objectif d'insertion professionnelle, alors que celle-ci a comme tout citoyen, des projets, des aspirations, des désirs. En cela l'idée de transmettre l'esprit de la loi, aux acteurs des AAVA au travers de la mise en œuvre des outils inhérents à celle-ci permettra d'ouvrir les AAVA à une mission plus globale, inscrite dans le respect de l'individu et de ses projets. Cette démarche amène au constat que les difficultés des usagers traversent plusieurs champs sociaux, médicaux, psychologiques, familiaux que les AAVA seules, ne peuvent traiter, sans l'appui des autres ressources internes à l'établissement et sans le recours aux structures externes pour enrichir et diversifier l'accompagnement.

²⁹ MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., *le métier de directeur, techniques et fictions*, EHESP 2005, p48-49

D) *Les AAVA et le partenariat*

Les AAVA du Grand Savoie sont peu en interaction avec l'extérieur. Les partenaires se dessinant autour de ce dispositif sont plutôt des organismes orienteurs tels l'ANPE ou la mission locale pour les plus jeunes et ce partenariat concerne surtout la partie où les bénéficiaires peuvent travailler en contrat aidé.

En ce qui concerne le cœur même de l'activité des AAVA, il est difficile de parler de partenariat. Nous évoquerons plutôt des liens fonctionnels et commerciaux avec une clientèle et des fournisseurs.

Les CHRS gestionnaires d'AVA du département sont centralisés sur Nancy. Malgré le peu de distance et malgré les points communs qui lient chacun de ces établissements, en terme de projet, de valeurs, de démarches d'accompagnement, d'outils d'insertion, de public accueilli, de difficultés aussi, ceux-ci ne mettent pas en synergie leurs moyens et leurs forces au service des personnes démunies, car effectivement, travailler ensemble ne va pas de soi : chacun des acteurs a souvent « le nez dans le guidon » et ne prend pas suffisamment de recul pour remettre en question le projet de son établissement. Travailler ensemble, c'est revisiter les pratiques, produire du sens commun, autrement, entre institutions, c'est engager un changement dans les habitudes, se pencher sur les besoins de l'utilisateur ensemble et rechercher des solutions communes sans autre enjeu que celui d'amener la personne vers l'autonomie qu'elle choisira. Or pour les AAVA la tâche est d'autant plus compliquée, qu'elle s'inscrit dans un contexte économique et concurrentiel qui amène les dirigeants de ces dispositifs à protéger leurs outils, leurs moyens et leur stratégie de gestion. Les AAVA sont des dispositifs sociaux, et leurs contraintes financières les plongent dans le secteur économique d'une manière significativement pesante, puisque sans production ni commercialisation il n'y a point de ressources pour rétribuer les bénéficiaires et faire fonctionner l'établissement. C'est probablement ce poids économique qui influe sur la nature des activités et des préoccupations des gestionnaires. Cette situation paradoxale peut engendrer un détournement du projet social des AAVA vers un projet à visée économique essentiellement.

CHRS et AAVA sont des outils au service de l'insertion sociale des usagers en difficulté. Le CHRS de l'association a clairement ancré son projet et organisé ses moyens techniques et humains pour accompagner les personnes prises en charge au sein de son dispositif. Les AAVA sont des outils en recherche d'identité, dont il faut à présent questionner le sens, les pratiques et les priorités celles-ci ayant peu évolué depuis leur création.

Il est important à présent de vérifier que l'articulation entre CHRS et AAVA du Grand Savoie telle qu'elle s'organise actuellement amène une plus value sociale pour la personne. Pour ce faire une étude du public accueilli dans ces dispositifs, des résultats

obtenus, nous permettra de voir si l'offre de service proposée dans le cadre du CHRS et des AAVA, répond aux besoins réels des usagers présents.

2.3 Le public en besoin de lien et de reconnaissance à la croisée de deux dispositifs.

L'observation des caractéristiques du public bénéficiaire des dispositifs financés au titre de l'Aide Sociale de l'Etat, sera à partager avec les CHRS gestionnaires des AAVA, afin d'avoir une vision globale de l'ensemble des personnes susceptibles de bénéficier de ces moyens d'insertion dans le département. Cette démarche de partage de données fera l'objet d'un travail entre directeurs des structures concernées ultérieurement.

2.3.1 La population hébergée au Grand Sauvoy

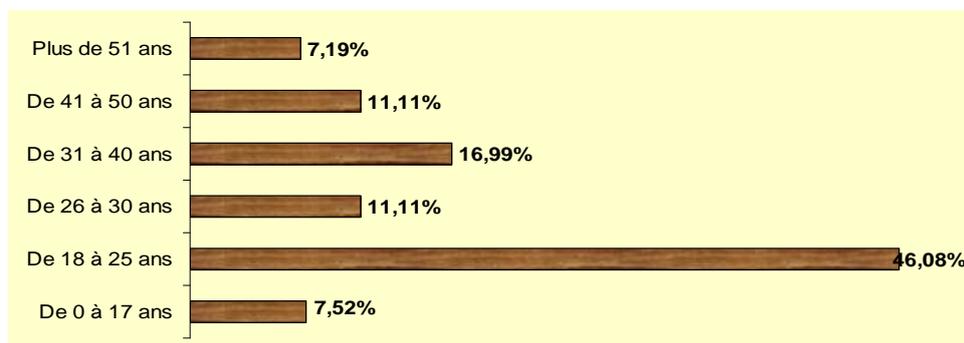
A) *Caractéristiques démographiques, familiales et scolaires*

320 personnes ont bénéficié du dispositif d'hébergement pour l'année 2007. Cette population est majoritairement masculine pour 64% du groupe.

Le Grand Sauvoy accueille plus particulièrement des personnes sans enfants, ainsi, pour 66% des personnes hébergées, celles-ci sont célibataires.

Le CHRS du Grand Sauvoy est situé à la frontière de plusieurs villes et banlieues qui ont perdu leurs industries et dans lesquelles le taux de chômage est élevé, particulièrement chez les jeunes. C'est pourquoi nous accueillons principalement des personnes dont la tranche d'âge se situe entre 18 et 25 ans.

📊 Graphique des tranches d'âge :

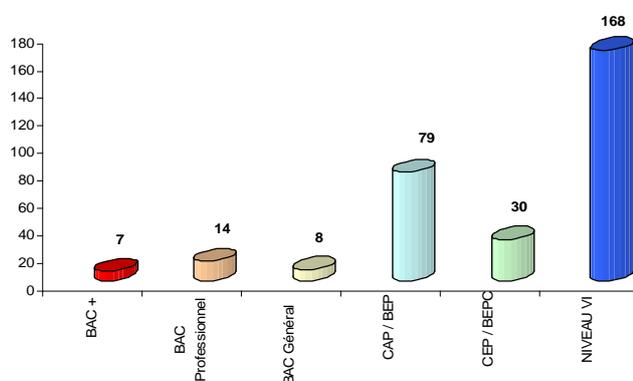


La moitié quasiment de la population hébergée au CHRS a entre 18 et 25 ans et 60% entre 18 et 30 ans.

Ces jeunes vivaient pour 36% d'entre eux dans leur famille et pour 27% soit SDF, soit hébergés en hôtel par le 115 avant d'être orientés vers le CHRS.

Ceux-ci n'ont aucune expérience professionnelle, peu de qualification, sont exclus du marché de l'emploi, et des systèmes de rétribution des ressources liées au chômage ou au RMI. Ceux-ci ne peuvent compter que sur la solidarité familiale pour vivre et lorsque celle-ci est défaillante, ils sont privés de ressources. L'accès pour eux à une intégration sociale stable doit passer par la possibilité d'être solvable dans le cadre d'un emploi, et cette exigence demande au préalable l'acquisition de compétences sociales variées telles l'adaptabilité à un environnement de travail, l'acquisition de rythme et d'hygiène de vie adaptés, de savoir être et de compréhension des exigences de vie en société. Ce travail d'accompagnement devra tenir compte du niveau scolaire ou de qualification des personnes accueillies.

🚦 Niveaux de qualification :



61% des hébergés ont un niveau VI et ont arrêté leur scolarité durant le collège. Les personnes accueillies en centre d'hébergement ont en commun leur faible niveau de qualification. Ce passif d'échec scolaire rend problématique les cursus de formation et d'insertion professionnelle.

Ces premières caractéristiques jointes à un ensemble de difficultés sociales, de santé, ou encore familiales justifient d'une prise en charge dans le cadre du CHRS.

B) Durées de séjour en CHRS :

La durée moyenne de séjour des usagers pris en charge pour 2007, en hébergement est de 6 mois. Bien qu'il ne soit stipulé aucune obligation de durée de prise en charge, cet indicateur est pourtant important et la DDASS nous demande que les accompagnements soient le plus court possible, afin de faciliter l'accès au CHRS pour les publics en attente de ce dispositif. Nous constatons par ailleurs dans la pratique quotidienne que les personnes ont plus de difficulté à quitter la structure lorsqu'elles y ont séjourné plus d'une année : l'idée de quitter un environnement qui les a sécurisé et accompagné devient un problème lié à la peur de devoir à nouveau affronter « l'extérieur » en autonomie. Nous devons être vigilant à ne pas créer un effet de « quasi dépendance » à l'établissement, dans la mesure où le Grand Sauvoy est une association dans laquelle il est possible de

s'appuyer sur des outils divers d'insertion sans avoir besoin de sortir de celle-ci, (hébergement, activités, prise en charge globale, insertion par l'activité économique). A vouloir construire des réponses internes uniquement, nous ne favorisons pas la mobilité du public pris en charge. C'est donc dans un délai très court que se mettra en place l'ensemble des moyens nécessaires à la reconstruction de la personne, et pour ce faire nous nous appuyerons également sur des éléments plus subjectifs, liés au parcours de vie de celle-ci.

C) *Un parcours semé de ruptures :*

« *Si j'avais su je ne serais pas né* ». C'est ainsi qu'un jeune traduit sa détresse lors d'un entretien en vue de préparer son admission au CHRS. En effet pour 100% de la population en charge à l'hébergement, il y a une rupture familiale : séparation, décès, et le plus souvent, conflit intergénérationnel qui conduit le jeune à quitter le domicile familial. Un « cliché » pris au 31 juillet 2008 fait état d'une population qui avoue être touchée par un comportement de toxico-dépendance, à l'alcool, aux produits stupéfiants et aux produits psychotropes légaux pour plus de 60% du groupe.

A ces constats s'ajoutent des antécédents pénaux, de santé physique et psychiatrique. La corrélation de l'ensemble de ces éléments nous démontre combien la solitude et la souffrance affective, psychologique peut être aigue chez ces personnes qui, lorsqu'on leur demande quel est leur projet répondent quasiment à l'unanimité : « *Aller mieux, être comme tout le monde, avoir un travail et un logement* ».

Le processus de désinsertion commence pour tous comme nous avons pu le constater, par une rupture, familiale le plus souvent. Cette brisure amènera d'autres difficultés qui les plongeront dans ce que l'on appelle communément « *la spirale de l'échec* ». C'est avec ces éléments qu'il faudra aider chacun à reconstruire son propre projet et à trouver un sens personnel sur lequel s'appuyer pour vivre en autonomie avec les contraintes sociales que cela suppose, en société. N'oublions pas cependant que ces personnes et notamment les plus jeunes portent malgré tout un potentiel d'énergie, de richesses et de projets. Parmi les moyens possibles pour restaurer l'estime de soi et la confiance chez ces individus en crise et pour relancer une dynamique positive, les AAVA sont considérées comme une étape constitutive à une reconstruction personnelle et professionnelle.

2.3.2 Les bénéficiaires des Actions d'Adaptation à la Vie Active au Grand Sauvoy.

A) *Approche quantitative de l'activité :*

Rappelons que les AAVA de l'association sont mixtes. Ils accueillent pour 40 places des personnes sous contrat aidé, orientées pas l'ANPE, et pour 40 places des personnes

issues du CHRS, et ayant besoin d'un accompagnement plus global. Ce qui nous intéresse plus particulièrement, c'est le panel de public dit « sous pécule », pour lequel les travailleurs sociaux ont activé les AAVA dans la recherche d'un objectif négocié avec celui-ci, et plus large en général que la recherche de savoir-faire professionnel.

Ainsi 113 personnes ont bénéficié en 2007 d'une prise en charge en AVA, et parmi celle-ci, une large proportion des 141 jeunes de moins de 26 ans.

🚦 Répartition par âge :

	Contrats	Pécules	Total	%
De 18 à 25 ans	5	67	72	63,72%
De 26 à 30 ans	1	19	20	17,70%
De 31 à 40 ans	1	13	14	12,39%
De 41 à 50 ans		7	7	6,19%
Plus de 51 ans			0	0,00%
Total général	7	106	113	100,00%

7 personnes seulement sont entrées directement dans ce dispositif sous contrat aidé. Pour les 106 autres, cette entrée en AAVA constitue bien une première étape d'insertion, complémentaire à celle du CHRS. Les exigences en terme d'accompagnement visent des aspects plus larges que l'acquisition de compétences professionnelles. Il s'agit à ce stade, d'aider la personne à retrouver un rythme, à s'intégrer dans un groupe d'activité, à entrer en lien avec d'autres, à retrouver de la confiance en soi, à retrouver un sentiment d'utilité sociale par le travail fourni, puis à percevoir également une ressource si minime soit-elle, pour obtenir un peu d'autonomie financière. Le passage par ce dispositif devrait par ailleurs servir de tremplin pour continuer la dynamique d'insertion engagée.

🚦 Sorties des AAVA :

95 personnes sont sorties de ce dispositif en 2007 dont 73 dans les trois premiers mois d'activité et 14 autres dans la tranche de 4 à 6 mois. 90 d'entre elles étaient sous statut pécule tandis que 5, en contrat ont terminé leur période de travail dans les délais prévus.

Motifs de sortie des AAVA	Statut « contrat »	Statut « pécule »
Abandons		34
Arrêt pour problèmes divers		16
Prise en charge terminée		40
Fin de contrat	5	
total	5	90

Nous remarquerons que 50 personnes sont sorties du dispositif dans des conditions négatives. Pour plus de la moitié de ce groupe de sortants les AAVA n'ont pas été porteuses de dynamique d'insertion en terme d'accès à l'emploi. En réalité, parmi les 95 sortants, 57 se trouveront sans solution professionnelle et seront orientés vers l'ANPE et les missions locales. Pour les 38 autres les orientations se déclinent ainsi :

✚ Autres orientations :

Maladie maternité	6	CDI	2
Formations mobilisations	9	CDD de moins de 6 mois	9
Statut contrat AVA interne	3	Contrat AAVA autre CHRS	1
Chantier d'insertion interne	5	Chantier d'insertion externe	3
Total	23	total	15

Les indicateurs de sortie des AAVA sont axés sur les sorties vers la formation et l'emploi, au même titre que les dispositifs dont la visée est l'insertion par l'activité économique. La simple lecture de ces critères signifie alors que pour 95 bénéficiaires sortis des AAVA au cours de 2007, 2 seulement sont entrés en CDI, 12 signeront un contrat aidé, et pour les 24 autres qui sont soit en maladie soit en CDD en intérim le plus souvent, soit en formation de mobilisation (alphabétisation, acquis de base), il est difficile de considérer leur sortie comme stable et positive. Au final, au regard de ces indicateurs, les AAVA ne seraient efficaces que pour 13% du public bénéficiaire.

Ces résultats peuvent paraître inquiétants si nous réduisons l'objet des AAVA au seul critère d'insertion par le travail ou par l'accès à la formation qualifiante. En effet, durant cette période en AAVA, des liens se créent, des projets naissent, les bénéficiaires acquièrent des plus values qui ne sont pas valorisées, parce que le regard posé sur ce dispositif, ainsi que les critères d'évaluation de celui-ci lui donnent à mon sens une image peu positive. Pour évaluer si les AAVA permettent actuellement de restaurer la confiance et l'estime de soi des usagers et pour avoir un point de vue complet sur la question je me suis appuyée sur leur parole.

B) *Le point de vue des bénéficiaires des AAVA.*

« Je vois pas pourquoi je travaillerais alors qu'il y a des gens qui touchent plus que moi avec le RMI et qui font rien »

« Je suis arrivé à l'atelier, il n'y avait personne qui m'attendait, j'y retourne plus »

« Ils m'ont laissé tout seul à faire de la peinture, et comme j'ai fait des taches au sol, je me suis fait engueulé, alors j'y suis pas retourné »

« Pourquoi y'a pas de syndicat en AAVA alors qu'on est 80 à y bosser ? »

« *Moi je fais plein d'activités pour préparer la fête de « l'été au Sauvoy », déco, théâtre, je devrais être payé pour ça !* »

« *Il y a un atelier peinture en bâtiment, pourquoi on ferait pas de la peinture artistique pour refaire les murs ? Ce serait plus beau !* »

« *Moi je veux pas entrer en AAVA parce que je veux pas devenir bûcheron !* »

Ces paroles d'usagers ont été saisies au cours d'un Conseil de Vie Sociale consacré aux AAVA.

Ces remarques sont lourdes de sens parce qu'elles reflètent le point de vue de la majorité des usagers. Ceux-ci nous transmettent leurs représentations de ces AAVA : ce sont des ateliers de travail, trop peu rémunérés, ils ne s'y sentent pas accueillis, pas encadrés, pas représentés, ni respectés. Ils sont en capacité de faire des propositions d'activités dans lesquelles ils trouveraient plus de plaisir, ils vivent ce dispositif comme une contrainte et réagissent par un absentéisme massif, comme nous l'avons vu dans les données relatives à l'activité de ces AAVA (chiffres relatifs aux abandons et arrêts pour problèmes divers, dans le tableau des sorties AAVA, page précédente). Le manque d'explicitation et de lisibilité des AAVA qui ne laissent à voir que la partie ardue, liée au travail et à la productivité, provoque des représentations plutôt négatives de ce dispositif. Les usagers ne ressentent pas la fonction intégrative des AAVA. Ces ateliers ne favorisent pas pour l'instant cette inscription sociale nécessaire et qui constitue la première phase d'une insertion : « *L'intégration sociale selon le dictionnaire critique de l'action sociale est effective lorsque l'individu se sent relié aux autres par des valeurs, des objectifs communs, et a le sentiment d'appartenir à un ensemble sans cesse renouvelé par des interactions régulières* ».

Ces activités ont une viabilité économique, certes, elles apportent une certaine technicité, mais sont-elles à la bonne place dans le parcours de la personne, répondent-elles aux besoins de lien et de reconnaissance des usagers ?

Il faudra revaloriser ces AAVA par un travail sur le sens de sa mission et sur la dimension éthique, afin de donner à la personne en difficulté une position de sujet, dont il faudra tenir compte de ses désirs de reconnaissance, sans pour autant l'inscrire dans un statut d'assisté. Pour compléter ce point de vue il m'apparaît également indispensable d'interroger les acteurs dont la mission a un lien direct ou indirect avec les AAVA.

C) *Le point de vue des professionnels :*

Les réunions d'équipe de travailleurs sociaux permettent d'aborder des situations diverses et de réfléchir à l'efficacité de nos dispositifs. A ce titre plusieurs réunions ont été consacrées aux AAVA et on fait émerger les constats suivants :

Au niveau organisationnel, les travailleurs sociaux pensent que les AAVA sont trop éloignés du CHRS, et qu'il y a trop peu de lien, ce constat amenant quelques difficultés de

cohérence autour du suivi des usagers. Ils voient les AAVA comme une entité indépendante du CHRS et considèrent que cet éloignement provoque une réelle rupture dans l'élaboration du parcours de l'utilisateur, par manque de relais d'informations et de communication entre chacun des professionnels.

Ils pointent aussi l'aspect « *réducteur* » des activités et estiment que les AAVA doivent être le lieu et le moment propice à l'éveil d'un désir de se reconstruire par le biais d'activités valorisantes et non pas à l'émergence d'un projet professionnel en lui-même, (vu que les personnes orientées ne savent pas dans le premier temps de la prise en charge, ce qu'elles veulent faire de leur avenir). C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en œuvre une action concertée et partagée entre l'utilisateur, son référent social et les moniteurs des AAVA, afin de l'aider à se fixer des objectifs atteignables et donc gratifiants.

A la première concertation effectuée avec les acteurs des AAVA, j'ai entendu un tout autre discours : selon eux, les usagers orientés ne sont pas « *capables* » de travailler en AAVA. Les moniteurs se sentent démunis devant les difficultés multiples des usagers et déclarent qu'ils ne peuvent pas « *faire du social et du productif* ».

Ils confrontent leur mission à celle des éducateurs et estiment que la leur a plus de valeur « *parce qu'on voit ce qu'on fait* ». La qualité de leur travail se mesure selon eux, par un résultat technique et financier.

Ils pointent également le fait qu'ils encadrent les bénéficiaires durant les journées entières et qu'ils les connaissent mieux que quiconque dans l'établissement, mais cette connaissance n'est pas assez partagée avec les autres acteurs de la structure.

Les moniteurs se voient « *lésés* » et mis de côté dans l'organisation générale : ils déclarent que pour l'instant peu de collègues de l'institution prennent la peine de s'intéresser à ce qu'ils font.

Ils aimeraient effectivement un rapprochement avec les autres CHRS afin de voir comment leurs ateliers fonctionnent et d'évaluer en quoi les acteurs des autres AAVA sont plus performants ou non.

Après ces réunions où usagers, travailleurs sociaux et moniteurs des AAVA ont été écoutés, mes constats en tant que directrice portent sur plusieurs points :

Il existe une mobilisation des capacités de travail de la part de chaque acteur, mais celle-ci ne contribue pas à la production de projets communs autour de l'utilisateur.

L'organisation des AAVA, ainsi que la nature des activités ne suscitent pas ou peu l'adhésion des personnes en charge.

Chacun désire, au travers du métier qu'il exerce, une confirmation et une reconnaissance de ses pairs. Chacun a besoin également de connaître la mission de l'autre afin de l'intégrer et d'en faire un appui au service d'une mission globale d'accompagnement pour l'utilisateur.

Nous nous trouvons dans un des effets post audit avec une volonté de l'association de bien séparer les dispositifs afin de les rendre plus lisibles aux yeux des professionnels, des bénéficiaires et des autorités de tarification, mais cette restructuration semble avoir eu pour conséquence une réduction des liens entre chaque circuit d'insertion interne : par crainte « *du mélange* » l'idée de « *partage* » dans l'intérêt de l'utilisateur a diminué, conduisant à un quasi clivage de nos dispositifs internes. Cette situation m'interroge puisque le Grand Saovoy vise bien dans sa mission, la mise en relation de l'utilisateur avec son environnement or, l'institution elle-même éprouve actuellement quelques difficultés de liaison entre ses différents services. En tant que directrice j'estime que ces problèmes de corrélation interne peuvent freiner l'utilisateur dans sa propre dynamique de reconstruction et retarder les délais de sa sortie en autonomie, de l'établissement.

Et enfin je pense que chacun qu'il soit professionnel ou utilisateur a besoin de retrouver du plaisir, par la créativité, par un soutien pour l'émergence des compétences et des talents de tous, mais aussi par un accompagnement de chacun des acteurs afin de diminuer les résistances et les divergences.

Les professionnels ont des expériences de terrain à partager et je constate un enthousiasme et un besoin des équipes à entrer dans une démarche plus approfondie de réflexion. Là où se pose la difficulté pour l'instant, c'est de provoquer une mise en question transversale des pratiques où il est possible pour chacun d'exposer ses difficultés, ses interrogations et ses propositions sans la crainte du jugement de l'autre. Partager les points de vue, les confronter puis les mettre en lien sera une première démarche indispensable et préalable à toute dynamique d'amélioration et de changement des pratiques.

Le tableau comparatif suivant permet une vision globale des points forts et points à améliorer pour chaque dispositif relevant de l'aide sociale Etat du Grand Saovoy. Ce document délimite dès à présent les éléments à améliorer et à évaluer tout au long du travail de mise en lien et de clarification indispensable pour pouvoir partager et enrichir la mission d'accompagnement social dans le cadre d'une mise en réseau des CHRS du territoire de Meurthe et Moselle.

✚ **Tableau comparatif CHRS/AAVA, prémisse d'une mise en réseau des AAVA**

	Points forts		Points à améliorer	
	CHRS	AAVA	CHRS	AAVA
Financement	Pérenne sous forme de dotation globale de fonctionnement. Tutelle Etat /DDASS	Idem + financement issu d'un budget annexe de production et de commercialisation	Affiner le suivi de l'activité par des indicateurs complémentaires	consolider ce dispositif en le rendant moins dépendant des ressources issues de la production
Public Typologie, accompagnement	Majoritairement jeune. En situation de grande précarité sociale. SDF. Cumul de ruptures de toute nature.	Issu du CHRS + 40 places réservées à un public plus âgé orienté par l'ANPE.	Valoriser les AAVA auprès du public bénéficiaire.	Favoriser le passage en contrat des personnes issues du CHRS. Valoriser également les AAVA.
Nature du projet	Réponse aux besoins primaires (hébergement, nourriture, hygiène). Accompagnement social global.	Continuité de l'accompagnement par des activités aidant à faire naître un projet professionnalisant.	Intégrer les AAVA comme réponse potentielle. Favoriser les interactions entre usagers du CHRS et les AAVA.	Ouvrir les activités à une diversification et à la créativité, l'inventivité. Enrichir les critères d'évaluation en valorisant la plus value sociale.
Gestion des ressources humaines	Ratio : 1 ETP /13 usagers. Equipe pluridisciplinaire formée sur divers métiers du travail social.	Ratio : 1 ETP/5 usagers. Equipe technique formée sur une grande variété de métiers.	Créer une compétence collective avec les AAVA.	Donner des valeurs communes à l'équipe, créer des compétences collectives avec le CHRS. Former les techniciens à une démarche pédagogique et sociale
Outils de management	Management et organisation favorisant la réflexion et la valorisation de l'utilisateur en tant que sujet.	Management axé sur les outils de production et le résultat financier. Résultat équilibré.	Partager ces temps de réflexion et d'analyse des pratiques avec tous les acteurs accompagnant les usagers du CHRS.	Ouvrir le management à la question sociale et s'appuyer sur les compétences et outils du CHRS.
Politiques publiques	Textes et décrets nombreux. Loi 2002-2 à l'oeuvre	Socle juridique restreint. Dispositif mixte relevant de la loi 2002-2 et du droit du travail	Actualiser le projet d'établissement. Valoriser le parcours par les AAVA	Mise en œuvre pragmatique et éthique des outils de la loi 2002-2
Partenariat réseau	Répartition territoriale et schéma AHI. Partenariat nombreux et divers.	Répartition territoriale schéma AHI. Peu de partenariat mais liens commerciaux avec fournisseurs et clientèle.	Réflexion commune entre CHRS pour enrichir les outils de l'accompagnement dont les AAVA du territoire	Elargir le partenariat à la question sociale, par la mise en réseau des CHRS porteurs des AAVA

Conclusion de la seconde partie :

Les chiffres nationaux et locaux de la précarité font état d'un taux de pauvreté sans cesse grandissant. Ces difficultés sociales liées au chômage dans un premier temps, évoluent pour toucher les plus jeunes dont la précarité est liée à un parcours de vie le plus souvent jalonné de ruptures.

Les CHRS accueillent parmi ceux-ci les plus démunis et développent un accompagnement répondant au mieux aux aspirations et désirs de chaque personne et également à une réalité de notre société pour laquelle la valeur travail est la norme et le repère d'une insertion réussie.

Les CHRS et les AAVA contribuent à cette mission d'insertion. En ce qui concerne le département de Meurthe et Moselle ces dispositifs planifiés dans le cadre du schéma AHI répondent au maximum aux besoins de cette population en difficulté. Les établissements d'hébergement et d'adaptation à la vie active du Grand Sauvoy participent à cette mission. Cependant l'étude d'éléments au regard du public et de la nature des activités à l'œuvre dans chacun des dispositifs de cette structure démontre la nécessité de revisiter de valoriser, et surtout de mettre en lien les projets, les compétences et les acteurs de ces dispositifs afin que chaque usager concerné puisse s'en saisir et en ressentir le bénéfice. Alors que la DDASS valide l'idée de travailler à la mise en complémentarité des différentes interventions en matière d'accompagnement entre CHRS gestionnaire des AAVA, je pense effectivement, que les facteurs de réussite et de dynamisme se trouvent pour une grande part dans le partage de la réflexion, des outils et des savoirs faire entre différentes structures ayant à charge les plus marginalisés.

Mon optique est de mettre en œuvre un réseau départemental AAVA, et pour ce faire, l'étape première doit porter sur le renforcement de la cohésion interne, entre les dispositifs CHRS et AAVA du Grand Sauvoy.

Ainsi, le Conseil d'Administration me donne mandat pour mener un travail de consolidation du projet interne, et de développement du réseau entre les CHRS gestionnaires d'AAVA du territoire.

3 POUR UNE COORDINATION ET UNE TRANSVERSALITE DE NOS ACTIONS AU BENEFICE DE LA PERSONNE EN DIFFICULTE SOCIALE

Pour se lancer dans cette nouvelle aventure qui consiste à travailler plus et mieux ensemble, il faut que le Grand Saovoy et notamment ses dispositifs CHRS et AAVA aient une organisation et une assise solide qui permette ouverture, complémentarité et transversalité. Cette étape, indispensable est le point de départ d'un changement vers un partage des pratiques avec les autres CHRS gestionnaires d'AAVA du territoire.

3.1 Vers une dynamisation, et vers une ouverture des AAVA.

Les éléments de diagnostic posés ci avant nous démontrent l'existence de manques que professionnels et usagers pointent en toute légitimité.

Ces constats ont fait l'objet dans un premier temps d'un compte-rendu auprès du directeur général et du Conseil d'Administration. Une réunion impulsée par le président du CA a permis de réfléchir dès à présent à une stratégie de pilotage et de suivi du travail que j'engage tant en interne qu'avec les partenaires. Nous créons un comité de suivi composé de deux membres volontaires du CA, du directeur général, des chefs de service de chaque dispositif concerné, d'un membre volontaire du comité d'entreprise et de moi-même. Ce groupe de travail confirme la nécessité de « repenser » les AAVA pour les rendre interactifs tant avec les autres dispositifs de l'association, qu'avec les structures potentiellement partenaires. Des réunions régulières ont lieu avec ce comité de suivi, et dans le cadre du Conseil d'Administration tout au long du déroulement du projet.

Ainsi pour reprendre des termes techniques empruntés aux moniteurs des AAVA mon intention est de « *débroussailler, restaurer, cimenter* ».

3.1.1 « Débroussailler » pour faire émerger les compétences : sous l'angle de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.

Les moniteurs des AAVA ont des compétences centrées sur la technicité. Le propos aujourd'hui est d'amener ce groupe de professionnels vers une approche plus sociale, qui favorisera la participation de l'utilisateur à son insertion et à un mieux-être global. Les leviers qui me permettront d'améliorer la compétence et d'accompagner ce groupe vers des capacités et des actions collectives, concernent à la fois les conditions de travail et la politique de gestion du personnel.

A) *Les conditions de travail*

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés exercent leurs activités. En ce qui concerne les AAVA, des précautions sont prises pour que chaque secteur travaille en sécurité, pour préserver la santé de chacun et bien évidemment celle des usagers bénéficiaires de ces dispositifs : médecin du travail en consultation sur le site deux fois par semaine, contrôle des outils et des véhicules de chantiers, équipements de sécurité adaptés à chaque corps de métier, et CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail) vigilant sur les questions liées à l'hygiène et la sécurité des AAVA notamment, contribuent au déroulement technique des activités dans des conditions optimales.

Les collaborateurs de l'AAVA sont en attente à présent d'évènements concrets qui contribueront à plus de reconnaissance, à de meilleures conditions de travail et d'accompagnement des usagers.

➤ *Améliorer l'architecture des locaux.*

A la différence du CHRS, aucun lieu « AAVA » collectif n'existe. Ce constat est la résultante historique et culturelle de la gestion des AAVA en interne : c'est le travail et « le terrain » qui priment avant tout, et de plus les bénéficiaires sont hébergés pour la plupart dans d'autres lieux où le principe du collectif existe déjà. Partant du principe que le partage des pratiques ne s'invente pas mais qu'il peut être favorisé par une configuration architecturale propice et dans la mesure où le patrimoine de l'association le permet, j'engage quelques modifications d'attribution de locaux³⁰ par le réaménagement de la partie où se trouve le bureau du chef de service AAVA : l'idée est d'investir un lieu multifonction pour les réunions mais aussi pour des temps de formation, d'information, d'accueil et d'accompagnement des personnes.

En attribuant un endroit aux AAVA, je vise d'une part une identification concrète de ce dispositif aux yeux des salariés et des usagers, et je cherche d'autre part à changer les habitudes de rencontres et d'accueil informels, en proposant à la fois un lieu spécifique et de nouveaux modes opératoires plus structurés et structurants.

➤ *Donner de la lisibilité aux AAVA et une identité à ses acteurs*

Je vois aussi dans cette réorganisation pragmatique, la nécessité d'équiper le futur bureau du chef de service d'un ensemble d'outils permettant le suivi de l'activité tant du point de vue technique que managérial (Tableaux, planning, outils de suivis des activités

³⁰ Annexe n°4 : Plan et devis pour l'aménagement du local AAVA.

notamment). Ce professionnel devra être formé au management et à la gestion des ressources humaines afin de l'aider à dépasser les difficultés qu'il exprime en termes de gestion des équipes.

Par ailleurs l'installation de casiers individualisés, au nom de chaque moniteur permettra que chacun ait accès aux informations diverses qui traversent l'association et aux données touchant plus particulièrement à leur mission.

Les salariés des AAVA doivent voir rapidement et concrètement des avancées qui seront le signe d'une préoccupation importante à leur égard et à l'attention de leur mission. La politique de gestion du personnel contribuera également à la valorisation de compétences individuelles et à l'émergence d'une dynamique collective.

B) Un management mobilisateur des savoirs

L'important pour moi, c'est de favoriser une implication constante des salariés et la possibilité pour chacun d'entre eux d'être force de proposition soit pour optimiser les actions en cours, soit pour innover.

➤ Pour une évaluation individualisée.

« L'absence de toute évaluation (ou auto-évaluation) peut conduire à un sentiment d'inutilité ou à une sorte d'indifférence, et entraîner un affaiblissement de la motivation »³¹

Lorsque les sources d'insatisfaction au travail ne sont pas exprimées, celles-ci engendrent une diminution de la motivation et une baisse de l'intérêt et de la qualité de l'accompagnement à destination de l'utilisateur. Je vais donc mettre en place les entretiens annuels d'évaluation à destination des acteurs des AAVA : la loi du 4 mai 2004 relative à la Formation Professionnelle Continue tout au long de la vie préconise pour chaque salarié ayant 2 années minimum d'ancienneté, un entretien professionnel avec un responsable hiérarchique tous les deux ans. Cet entretien devant concerner uniquement la formation et le parcours professionnel. Pour les AAVA, ce temps d'échange doit être mis en place chaque année et j'engagerai plutôt des entretiens annuels de « bilan » qui permettent aux salariés de poser un regard critique sur leurs activités, de faire des propositions et de poser des projets en terme de formation et de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Je délèguerai cette démarche ensuite au chef de service AAVA.

➤ Pour une dynamique formatrice

La formation professionnelle s'inscrit dans une logique de gestion des ressources humaines centrées sur le développement des compétences. Toutefois pour un pôle de

³¹ Guide du directeur. Etablissement – Service social ou Médico-social, ESF éditeur, « *organiser et planifier le travail* » article XI-11 450, p 167, 168.

salarié dont l'ancienneté est importante, se lancer dans un projet qualifiant classique peut paraître difficile. L'action consiste à s'appuyer sur notre propre organisation pour la rendre « apprenante ». Les moniteurs des AAVA ont des savoirs faire techniques et sociaux capitalisés tout au long de leur expérience. Cette équipe de travail est un pivot dans l'activation de ces AAVA et dans les apports transmis aux usagers. Pour que ce potentiel devienne formateur, il doit être accompagné d'une réflexion pour amener ce groupe vers une conscientisation de ses qualités et vers une mutualisation des savoirs. Pour ce faire, un travail d'analyse des pratiques professionnelles constitue à mon sens et pour l'avoir expérimenté auprès des équipes du CHRS, une réponse sensée : il s'agit de s'engager dans un processus réflexif à partir de situations professionnelles vécues, pour amener les acteurs à mettre des mots sur celles-ci, à mettre en exergue leurs compétences, leurs difficultés et à engager une démarche plus claire et plus structurée. Seules les salariés du CHRS bénéficient de ces temps de réflexion actuellement. J'envisage d'ouvrir ceux-ci aux AAVA et de proposer des temps collectifs avec les salariés du CHRS, puisque ces deux services prennent en charge les mêmes personnes et sont confrontés à des questionnements identiques. Cette étape, ainsi que les temps d'entretiens annuels favoriseront je pense, l'émergence des aptitudes, puis d'une compétence transversale permettant une meilleure appréhension de la mission d'accompagnement.

Selon Pierre Bechler³², les trois leviers pour améliorer la performance touchent aux équipements (matériels et locaux adaptés), à l'organisation et à la compétence des acteurs. Les AAVA sont riches d'un potentiel humain technique et social, et mon objectif, en m'appuyant sur ces trois leviers, est de poser les bases, en prémisses à un travail de fond qui consiste à « restaurer » le sens des pratiques développées dans les AAVA.

3.1.2 « Restaurer » le projet AAVA, en le nourrissant d'un nouveau sens : redonner à l'utilisateur la place principale.

Il s'agit là de chercher en quoi nos activités peuvent être en adéquation avec les besoins et les projets des usagers, et de travailler à une orientation en fonction des objectifs humains posés, et non en fonction d'un remplissage imposé par des impératifs de production uniquement. Nous répondrons d'autant mieux au besoin des personnes si nous nous centrons sur leurs désirs et leur projet de vie, et si nous ouvrons nos dispositifs pour plus de richesse et de possibilité d'enrichir la démarche.

³² BECHLER P, « *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale* », Dunod 2005, p 233 à 239.

➤ *Créons des phases adaptées aux besoins des usagers*

Les AAVA visent par leur action sociale et technique une insertion globale. Cependant, pour que cette visée aboutisse nous devons réfléchir à notre posture d'accompagnement. J'ai lancé la réflexion dans le cadre des réunions d'équipe AAVA : Nous devons repenser l'entrée, le suivi, les sorties, l'accompagnement dans les AAVA et imaginer des étapes³³ avec des objectifs différents, permettant sur la durée des six mois prévus d'envisager un parcours progressif et valorisant. Trois phases sont proposées, la première consistant à amener la personne vers l'envie de se projeter et de pratiquer une activité, avec un accompagnement centré essentiellement sur ses comportements, ses difficultés et des acquis basiques, la seconde place la personne en situation de production et confirme éventuellement le projet en cours, tandis que la troisième prépare le candidat à la sortie du dispositif, vers une orientation professionnelle, une formation qualifiante ou toute autre destination correspondant à son projet. Nous profitons également de cette mise à plat des activités pour prendre plusieurs orientations :

- l'entrée en AAVA doit faire l'objet d'une procédure claire et d'un contrat écrit.
- les activités internes et non productives, rémunérées au pécule peuvent entrer dans la phase 1 d'acquisitions basiques.
- les autres ateliers, plus productifs seront accessibles à toute personne ayant réalisé un minimum de temps (1 mois) en phase 1 pour évaluer ses acquis de base.
- il n'est plus question de « confiner » les usagers du CHRS sur les ateliers internes hors champ du droit du travail, si l'évaluation au terme de la phase 1 permet un accès vers les autres ateliers, et dispositifs, sous contrat de travail. L'ouverture de nos dispositifs permettra également l'accès vers d'autres actions externalisées.

Nous commençons à changer notre regard, tant sur les activités que sur les usagers du CHRS, chacun des acteurs des AAVA prenant conscience alors que l'équation accompagnement social et obligation économique est possible, voire facilitée par cette démarche de valorisation de la personne et de son parcours.

Cette étape nous invite à utiliser les outils de la loi 2002-2, non activés jusqu'à présent.

➤ *La loi 2002-2 un atout pour les AAVA.*

Cette loi, souvent appelée communément la loi « *relative aux droits des usagers* » est un support par lequel nous devons valoriser le projet de vie des usagers par la mission AAVA, son organisation et ses pratiques. Cette image d'outil « de production » véhiculé jusqu'à présent a mobilisé les acteurs de ces AAVA sur le geste professionnel, sur la commercialisation et trop peu sur sa mission sociale.

³³ Annexe n°5, phases AAVA

Le droit des usagers doit susciter des questionnements sur l'ensemble des pratiques de prise en charge et pour ce faire plusieurs étapes de travail sont à mettre en œuvre : en tant que directrice ma priorité est de partager l'esprit de cette loi avec les collaborateurs des AAVA pour que l'utilisateur soit entendu et respecté dans ses difficultés et ses projets.

Pour y parvenir, nous avons commencé à travailler sur certaines situations et notamment sur la parole des usagers au sujet des AAVA : nous avons vu que ceux-ci pointent le manque d'accueil et de respect, et ne se sentent pas représentés. Je propose donc d'engager une réflexion collective en activant divers temps institutionnels : les réunions d'équipe où seront invités les travailleurs sociaux du CHRS et inversement, les sessions d'analyse des pratiques professionnelles et les temps de concertation avec le comité de pilotage chargé du suivi de la rénovation des AAVA. Notre volonté est d'adapter les outils de la loi 2002-2 à la réalité des AAVA et de leurs bénéficiaires : la mise en place des phases progressives illustrent cette démarche :

En définissant un parcours et des outils de suivi, nous élaborons un document individuel de prise en charge AAVA de l'utilisateur.

La recherche de lisibilité quant à l'accueil au sein de ces activités nous amène vers l'élaboration in fine du livret d'accueil en AAVA.

Le règlement intérieur devra aborder tant les questions comportementales que celles liées à la sécurité nécessaire au déroulement de ces activités.

Les réunions de Conseil de Vie Sociale permettront sur un rythme trimestriel l'expression que les usagers réclament. L'ensemble de ces démarches s'élabore dans le cadre d'une réflexion plus globale autour du projet d'établissement du dispositif AAVA.

Penser les AAVA en utilisant la loi 2002-2 comme levier d'action et d'accompagnement, leur donne une identité et une nouvelle dimension éthique : les AAVA sont d'abord des outils de développement personnel, permettant de restaurer l'estime de soi. Ce principe doit être partagé avec les autres CHRS gestionnaires d'AVA du territoire. En nous appuyant sur la loi 2002-2, nous confirmons la volonté de faire de ce dispositif un lieu de restauration du lien social.

3.1.3 « Cimentier » pour une approche pluri professionnelle solide : décroisonner et lier nos pratiques autour d'un projet commun.

Pour assurer la pérennité, la valorisation, la rénovation des AAVA et pour garantir l'aboutissement de cette mission il est nécessaire de consolider, de « cimenter » par du lien et par du sens ce changement qui devra aboutir à long terme à plus d'ouverture et de créativité.

➤ *Piloter et consolider le projet.*

Comme pour toute structure, le changement ne se décrète pas. Il se discute avec les acteurs concernés afin de donner du sens à la démarche. La mise en œuvre de nouveaux temps de réflexion, puis de procédures s'appuyant sur de nouveaux outils également, j'amène les professionnels à modifier leurs attitudes et dans les cas des AAVA, à modifier également leurs représentations. « Cimentier » c'est alors accompagner vers ces nouvelles perspectives et pour ce faire, je m'appuie sur les principes exposés par Jean Marie Miramon.³⁴ :

« **La nécessité du changement** doit être clairement perçue par l'ensemble des acteurs » : la décision de redonner du sens et de la valeur aux AAVA repose sur des données et des observations partagées par l'ensemble des acteurs.

« **Les moyens** pour mener à bien le changement doivent être assurés » : les entretiens individuels, l'accès à la formation, les temps de réunion et d'échanges entre CHRS et AAVA, le travail engagé d'une manière générale sur l'organisation, les outils de suivis, voire sur la configuration future de la structure permet aux acteurs de s'impliquer, de se sentir reconnus et de comprendre le sens du changement qui s'opère.

« **La sécurité** : les perspectives doivent reposer sur des données fiables » : ces données doivent être également rassurantes. Pour engager ce processus, acteurs, usagers, gestionnaires, doivent être convaincus de la démarche et y trouver une plus value, en terme de compétence et de reconnaissance aussi.

« **La mobilisation** » : elle s'acquiert là aussi par la conviction que le projet à réaliser a du sens. Pour cela, la description des moyens techniques et financiers, si rassurants soient-ils, ne suffit pas. « *Ce qui se joue également est de l'ordre du désir³⁵* » et je rajouterai « *de l'ordre du plaisir également* ». Afin de lancer une démarche qui soit « gagnant gagnant » pour tous, mon rôle en tant que directrice est de piloter ce changement et de donner les moyens aux collaborateurs d'agir en confiance en suivant un fil rouge déterminé, qui est dans ce cas, de valoriser, de décloisonner nos pratiques institutionnelles pour les diversifier et les adapter aux besoins des personnes.

Les chefs de service du CHRS et des AAVA ont un rôle prépondérant dans cette dynamique. Ce sont eux qui sont au plus près des équipes et des usagers et les plus en capacité à transmettre l'essence même de ce projet. « Cimentier » dans ce cas c'est aménager avec les cadres intermédiaires des temps de concertation, de pilotage et d'écoute, afin de réduire les clivages existant dans l'établissement entre deux modèles

³⁴ MIRAMON JM, « *Manager le changement dans l'action sociale* » EHESP 2001 p 81-96

³⁵ « *Manager le changement dans l'action sociale* » op.cit.

d'insertion : l'insertion sociale et l'insertion par l'activité économique. Ces clivages ne doivent plus exister et laisser place à une cohésion entre les différents outils d'accompagnement autour de la personne et de son projet. Entre accompagnement et délégation ma fonction va consister à mettre en œuvre un management qui favorisera le travail « ensemble » et le décloisonnement de nos dispositifs. Cette démarche prendra d'autant plus de sens dans le cadre d'un projet à venir de signature de Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

➤ *Contractualiser pour objectiver la cohérence entre le CHRS du Grand Savoy et ses AAVA*

Le CHRS du Grand Savoy et ses AAVA sont deux établissements qui relèvent de la même autorité de tarification. Pour confirmer le travail de recherche d'ajustement engagé entre ces deux dispositifs il est également nécessaire d'en améliorer la cohésion par la formalisation d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) : la signature d'un CPOM est prévue par la loi 2002-2. Cette démarche n'est pas obligatoire, cependant elle permet une flexibilité de gestion par la répartition des charges et l'optimisation des ressources entre les établissements signataires, ce qui nous amène à une plus grande amplitude pour renforcer le cœur de l'activité, c'est-à-dire l'accompagnement des personnes. La circulaire du 20 juillet 2006 relative à la mise en œuvre de CPOM dans les CHRS, nous invite en tant que gestionnaires d'établissements relevant de la même tarification à nous engager dans des regroupements de structures. Pour moi, c'est également un support pour optimiser la compétence, voire la mobilité des personnels, pour favoriser une dynamique de coopération, et pour acquérir une plus grande liberté de gestion par la mise en place de la pluri annualité budgétaire au niveau des investissements de l'exploitation et de l'affectation de résultat : la mise en œuvre d'un CPOM demande alors une bonne capacité à envisager les évolutions des établissements par étapes logiques, en concertation avec l'autorité de tarification. Ma mission dans ce cadre est bien de proposer des actions garantissant la qualité des accompagnements : parmi les pistes de mutation possible, la création d'un pôle de travailleurs sociaux chargés d'un suivi global CHRS/AAVA amènera plus de cohérence dans le parcours de la personne qui n'aurait plus qu'un seul référent alors qu'à ce jour, les 2,8 ETP chargés du suivi social AAVA se trouvent dans un service différencié, ce système amenant à terme des difficultés de concertation entre les deux pôles de travailleurs sociaux, (CHRS et équipe emploi formation) en conséquence, une perte d'information et de qualité dans l'accompagnement.

Le principe consiste à travailler sur une configuration des équipes, des compétences et des financements à long terme pour favoriser la cohésion entre le CHRS et les AAVA.

Dans le cadre de mon travail j'ai suscité une rencontre avec la DDASS pour valider la pertinence du projet de CPOM liant notre CHRS et ses AAVA. Suite à cette rencontre, un courrier nous a été envoyé en date du 24 juillet 2008 confirmant la démarche. Nous allons donc travailler selon un déroulement de plusieurs étapes : la première concerne la mise en place d'un comité de pilotage qui aura à charge de définir une méthodologie pour réaliser et suivre le futur CPOM.

La seconde étape est constituée d'une phase diagnostic autour de l'identification des forces et des faiblesses de chaque établissement concerné, et d'une analyse de la situation financière.

La troisième étape portera sur la contractualisation en elle-même. Cette action confirme ma volonté d'impulser une dynamique de coordination et de communication interne, source de transférabilité pour la mise en réseau territorial, de nos dispositifs CHRS/AAVA.

Une attention particulière doit être donnée à l'information sur les enjeux recherchés et sur l'intérêt de signer un CPOM. En tant que directrice j'ai à charge là aussi de mettre en place des temps de concertation avec les salariés afin que chacun comprenne ce qui se joue en termes de projet et d'incidences sur l'organisation.

En créant du lien entre les différents outils d'insertion du Grand Savoie, je facilite la cohésion entre les professionnels et les cultures professionnelles de chacun des secteurs. Les temps de concertation communs, la valorisation et le développement des compétences de chaque acteur, le travail de réflexion mené autour de la loi 2002-2, puis l'élaboration future d'un CPOM contribuent à l'amélioration de la qualité de l'accompagnement de la personne, ainsi qu'à la diminution des « distances » entre les différents dispositifs internes. Cette démarche pourrait nous amener dans un second temps vers l'élaboration d'un groupement de coopération entre CHRS gestionnaires d'AAVA du département afin que notre action de mise en réseau soit concrétisée autour de la mise en synergie de nos outils, de nos moyens pour des parcours d'accompagnement d'autant plus riches dès lors qu'ils seront diversifiés et adaptés aux besoins des usagers.

3.2 Travailler en réseau, pour un continuum des actions engagées.

Le travail de coopération qui se met en place là, entre les CHRS gestionnaires d'AAVA font l'objet d'échanges avec la DDASS et la FNARS : parmi les orientations stratégiques proposées dans le cadre du schéma départemental AHI, la DDASS doit mettre en place dès 2008 des sessions de travail réunissant les partenaires de l'insertion afin de créer

« une dynamique d'accompagnement pour les personnes les plus éloignées de l'emploi et les publics les plus marginalisés³⁶ ».

La FNARS manifeste par ailleurs sa volonté de se rapprocher de la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) pour lancer un groupe de travail AAVA au niveau national. La fédération engage parallèlement une réflexion autour de l'insertion des publics les plus en difficulté : Ceux-ci doivent s'inscrire dans une logique de parcours proposés par des dispositifs qui, selon la FNARS, « ne permettent pas de poser les choses, de se tromper, de rattraper ses erreurs³⁷ ». Ainsi la démarche de développement d'un réseau local de CHRS pour une mise en synergie de ses acteurs autour du parcours et des besoins des plus démunis revêt des enjeux multiples et est une expérimentation attendue : les structures d'hébergement et d'insertion que nous sommes s'appuient sur des outils divers dont la visée première sera de redonner du sens à s'inscrire dans un projet de vie global. En mutualisant nos énergies, nous créons une plus-value dans ce que nous pouvons réaliser en matière d'accompagnement et permettons aux usagers bénéficiaires de prendre le temps de l'expérimentation voire de l'erreur, passage nécessaire à toute élaboration de projet personnel. L'ensemble de nos travaux sera donc transmis à la DDASS et la FNARS afin que cette expérimentation qui débute par une phase de diagnostic, de mise en commun de nos attentes, et de cadrage de la coopération, soit partagée au niveau national.

3.2.1 Une coopération autour du partage de nos valeurs et de nos modèles

La première démarche à effectuer pour entrer dans une phase de coopération inter associative est d'organiser des rencontres entre les trois associations gestionnaires de CHRS et d'AAVA sur le territoire : l'ALASA, le Gîte familial et le Grand Sauvoy.

Au cours de ces réunions auxquelles je convie les directeurs et chefs de service des AAVA, nous formulons un ensemble de constats :

- Les AAVA sont des dispositifs souples qu'il faut positionner en tant que première étape vers une démarche d'insertion professionnelle.

- Pour que ces AAVA conservent cette malléabilité, ils doivent bénéficier également d'une souplesse de gestion, notamment lorsqu'il s'agit d'encadrer des personnes

³⁶ Schéma départemental de l'Accueil, de l'Hébergement et de l'Insertion, Meurthe et Moselle, 2008-2012, p74.

³⁷ FNARS, *L'accompagnement vers l'emploi des jeunes (16-25 ans) accueillis dans les associations du réseau FNARS*, Recueils & documents, n°43 – juillet 2008.

qui ne sont pas en capacité de tenir un poste et de produire dans un premier temps.

- Les personnes ont un statut complexe : soit elles relèvent du droit du travail lorsqu'elles bénéficient d'un contrat aidé, soit elles sont situées hors champ du droit du travail ; ces deux typologies pouvant être complémentaires dans le cadre d'une logique de parcours. Toutefois nous nous sommes demandés s'il ne fallait pas réfléchir à un contrat spécifique AAVA, sachant que le champ du droit du travail est trop exigeant pour le public ciblé (en terme de respect du contrat de travail, d'obligation de rentabilité, de savoir être et savoir-faire).
- En ce qui concerne la phase « pécule », la fonction des AAVA est similaire à celle des ESAT, d'ailleurs le législateur considérait à l'époque de la création de ces activités que celles-ci étaient des Centres d'Aide par le Travail sociaux (CAT) Cependant, à la différence des CAT devenus ESAT, les AAVA sont des actions limitées dans le temps, les ressources issues des AAVA ne sont pas considérées comme compensatrices d'un handicap social, elles ne sont donc pas reconductibles et doivent mener rapidement vers d'autres ressources issues du travail en priorité.
- Cette réflexion de réseau entre en cohérence avec le débat national autour de la mise en œuvre du Revenu de Solidarité Active (RSA) : la volonté du législateur est de favoriser le retour à l'activité de la personne par la mise en œuvre d'un Contrat Unique d'Insertion, (CUI). Il est question de prendre en compte les réalités et difficultés des bénéficiaires, et d'attribuer une subvention au poste d'insertion en direction ses structures activant le RSA. Cependant, nous ne savons pas encore si le RSA s'appliquera aux usagers des AAVA, alors que l'esprit de cette loi est bien de permettre aux personnes un retour progressif et adapté à la vie active.

Les trois associations sont en accord pour engager un travail partenaire et pour ce faire, je propose de créer un outil commun³⁸ d'analyse de nos activités AAVA, pour produire une étude territoriale, et pour avoir également un support qui serve de guide à notre réflexion dont nous transmettrons les éléments à la DDASS et à la FNARS.

Deux aspects sont à explorer : il est nécessaire d'objectiver nos outils d'insertion pour les usagers, mais il est important de voir en quoi des rapprochements seront possibles également pour réduire notamment des coûts inhérents au fonctionnement des dispositifs AAVA (Achat de matières premières, outillages, entretien des machines et des véhicules). Cette démarche permettant à terme d'alléger en partie le poids de l'obligation de rentabilité qui pèse sur ces activités et de proposer du même coup des actions

³⁸ Annexe n°6 : outil commun d'analyse des activités AAVA départementales

spécifiques répondant aux besoins de ceux qui ne peuvent tenir un poste de travail dans un premier temps.

Ces premiers échanges inter associatifs nous amènent à partager des constats et des enjeux : chacun reconnaît dans les AAVA la souplesse et la particularité de pouvoir s'adapter aux personnes les plus éloignées de l'emploi et voit aussi dans ce dispositif les limites en termes de temps, de moyen économique et de suivi social. L'envie commune de construire une coopération au cours de laquelle l'utilisateur gagnera en qualité d'accompagnement, nous guide vers d'autres temps de rencontre pour formaliser le partenariat et pour débiter une comparaison de nos modes opératoires, phase première pour initier une collaboration claire.

3.2.2 Un partenariat spontané dans un cadre clairement posé.

L'article L.312-7 du CASF précise : « *afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux et médico-sociaux coordonnés les établissements et services peuvent :*

- *conclure des conventions entre eux.*
- *créer des groupements d'intérêt économique et des groupements d'intérêt public et à y participer »*

Il faut à présent donner corps à ce réseau en engageant plusieurs « chantiers ». Nous devons élaborer un document de référence qui régira les relations entre les différents acteurs. Comme le précise la réglementation, un conventionnement est indispensable afin de mettre à plat nos modalités de fonctionnement et afin de garantir que chacun contribue bien à la construction d'objectifs communs, dont le prioritaire est d'améliorer nos prestations à destination des usagers. Ce conventionnement permettra de rendre lisible les décisions que nous avons prises pour fonctionner, à savoir :

- La formation du groupe projet, constitué des directeurs des structures concernées,
- Les motivations communes nous poussant à entrer dans une démarche de travail en réseau,
- Les modes de pilotage de la démarche (qui coordonne, qui anime, qui transmet les informations, comment, quand et où s'organisent les rencontres, notamment). Pour l'instant un premier mode de fonctionnement a été établi autour de la fréquence des rencontres du groupe de direction, sur un rythme mensuel, et nous envisageons également des réunions réseau trimestrielles, réunissant l'ensemble des acteurs concernés, et pilotées par les chefs de service AAVA de chaque structure à tour de rôle.

Pour entrer dans une démarche de conventionnement clair, le document en question doit être rédigé avec vigilance de manière à ne pas provoquer par manque de précision, des

incompréhensions ou des conflits. Pour ce faire cette convention devra réunir un ensemble d'éléments tels la désignation des parties signataires, le territoire concerné, les engagements de chacun, les modalités d'évaluation, de résiliation et de renouvellement de celle-ci et une annexe financière si la création du réseau engendre des conséquences budgétaires. En conventionnant, nous officialisons une coopération entre CHRS gestionnaires d'AAVA afin d'étudier et de mettre en œuvre des réponses communes à des besoins que nous aurons auparavant mis en exergue.

Cette démarche permettra de créer de nouveaux modes opératoires autour de l'idée transversale de décloisonner nos propres dispositifs pour les rendre plus lisibles, plus accessibles aux acteurs de chaque association impliquée, aux autres partenaires, ainsi qu'aux bénéficiaires. Cet engagement commun se réalisera par étapes :

Il y a deux phases sur lesquelles reposent la mise en réseau et le partenariat : « *la conception et l'opérationnalisation* »³⁹. La première phase correspond aux premiers temps de travail collectif où chacun échange sur ses enjeux, les objectifs recherchés, pour qui, dans quel territoire. Cette étape, lorsqu'elle est posée permet de passer à la phase suivante où cette coopération devra mener à la mise en œuvre d'actions concrètes en ayant défini les rôles et la contribution de chacun, ainsi que les modes d'évaluation de ces actions.

Le réseau qui se crée là, entre les CHRS gestionnaires d'AAVA est le support de l'ensemble des relations partenariales qui sont en train de se tisser. Cette démarche nécessite de veiller à un ensemble de points de vigilance qui favoriseront la pérennité de ce nouveau dispositif dans la durée : il faut alors tenir compte de l'histoire, de l'identité de chacune des associations du réseau, prendre le temps pour convaincre l'ensemble des acteurs et surtout prévoir des temps de régulation pour éviter les non-dits et les conflits.⁴⁰ Alors que les AAVA restent encore des outils d'insertion dont on parle peu, le fait de constituer ce réseau permettra de traduire avec plus de poids l'intérêt de valoriser un tel dispositif.

3.2.3 Une opérationnalité aux enjeux multiples.

Nos rencontres nous engagent vers un travail autour des différents axes développés dès à présent dans le cadre du réseau.

- Notre coopération doit permettre de poser des constats et des actions au niveau politique :

³⁹ Guide du directeur, Etablissement - Service social ou médico-social, ESF éditeur, avril – mai – juin 2004, p89-98

⁴⁰ Recueils & documents FNARS n°44, Mai 2008, *Vie fédérale, Guide méthodologique, La coopération entre adhérents de la FNARS.*

Pour rappel, les trois CHRS de référence sont pourvus au total de 293 places d'hébergement et de 138 places AAVA, cette capacité d'accueil au sein des deux dispositifs représente un poids important pour le département, et sert de base pour comparer la façon dont chacune de ces structures a développé ses AAVA. Effectivement l'ALASA, le Gîte familial et le Grand Sauvoy ont mis en œuvre des modèles de gestion de leurs AAVA différents les uns des autres :

- pour l'ALASA, être en AAVA pécule doit permettre d'aller systématiquement vers un contrat de travail et en cas de difficultés lourdes la personne n'ayant accès à poste aidé, se trouvera sans solution alternative.

- pour le Gîte familial, les AAVA sont destinées uniquement à un public externe et non pris en charge par le CHRS. Cette configuration s'explique par le public accueilli, composé de femmes avec enfants pour qui l'objectif d'accompagnement est centré sur la parentalité. Les AAVA de ce CHRS fonctionnent uniquement dans le champ du droit du travail et sont dirigées vers des personnes en capacité de tenir un emploi.

- Pour le Grand Sauvoy, la configuration est encore différente : 40 places AAVA, sous pécules sont à destination des personnes en CHRS, en grande difficulté, et 40 places sont plutôt réservées à des demandeurs d'emploi externes à qui il sera proposé un contrat aidé.

Ces modèles différents sont des appuis pour démontrer que ce dispositif est effectivement souple, mais que cette adaptabilité doit faire l'objet d'un statut et d'un projet clair au niveau national. En effet si nous observons comment sont développés les AAVA en France il est impossible d'en connaître le nombre : ils peuvent être soit autonomes financièrement et totalement indépendants des CHRS (c'est le cas des trois AAVA du territoire) ou encore être considérés comme des ateliers occupationnels des CHRS, avec des objectifs et des contraintes financières moins lourds en terme d'obligation de commercialisation. En transmettant nos constats à la FNARS et à la DGAS, nous demandons qu'une réflexion soit engagée afin de permettre aux gestionnaires d'AAVA de bénéficier d'un traitement et d'un statut homogène pour améliorer la lisibilité de ce dispositif.

- D'un point de vue éthique il est important de poser un ensemble de constats qui font l'objet là aussi de réflexions autour du sens donné à ces AAVA :

En effet le principe de proposer des activités essentiellement lucratives à des personnes qui ne bénéficient pas d'un contrat de travail pose question : Le pécule versé peut constituer une première ressource, mais celle-ci est moindre, de l'ordre de 220,00€ mensuels, et celle-ci ne peut être cumulée avec les minima sociaux tels le RMI. Cette configuration non incitative à la reprise d'une activité devra être réexaminée à la lumière de la mise en place du RSA.

Par ailleurs les associations gestionnaires d'AAVA dont le Grand Sauvoy proposent aux usagers des activités non commercialisées visant à l'entretien du patrimoine (Ces activités servent d'ailleurs de support pour mettre en œuvre la phase 1 des AAVA du Grand Sauvoy). Ces actions ne sont pas valorisées financièrement et même si la volonté est d'accompagner les usagers par des actions qui ne demandent pas une lourde rentabilité dans un premier temps, celles-ci nous évitent cependant de faire appel à un prestataire externe dont les coûts d'intervention seraient plus élevés. Je pense que le risque est grand d'utiliser le principe des AAVA à des fins économiques et non à des visées destinées à l'accompagnement de la personne. Les réflexions issues du réseau AAVA doivent conduire nos associations et nos autorités de tarification vers un partage de cette prise de conscience afin de réfléchir à une mise en œuvre d'activités qui répondent au projet de vie, aux besoins basiques, pécuniaires de la personne ainsi qu'à un besoin de retrouver aux travers des activités une estime de soi et l'envie de se projeter. Or, comme nous l'avons vu dans la partie diagnostic de ce mémoire, nombre de personnes ont le sentiment de travailler « pour rien » et cette remarque doit concentrer notre attention à la recherche de solutions plus valorisantes pour la personne. Le réseau AAVA naissant permettra de partager ces constats avec la DDASS et l'ensemble des partenaires sociaux et politiques concernés.

➤ Cette collaboration facilite la pratique quotidienne, et la rend plus proche des besoins des usagers.

- L'ALASA développe dans le cadre de ses activités commercialisées, cinq types de métiers différents et trois autres dans le cadre d'activités internes, l'ensemble de ces actions étant le plus souvent destiné aux usagers de CHRS de référence.

- Pour le Gîte familial, les activités se déclinent autour de la gestion d'un restaurant d'application pour lequel des activités de restauration et de service en salle sont mises en œuvre.

En activité interne, le Gîte familial propose trois types activités autour du secteur tertiaire. Toutes les personnes sont sous contrat de travail et ne sont pas prises en charge dans le CHRS du Gîte familial

- Pour le Grand Sauvoy, les activités commercialisées s'exercent autour de quatre métiers tandis que les AAVA internes proposent également un panel de quatre actions.

Les AAVA « productifs » accueillent des personnes externes sous contrat de travail, tandis que les actions internes sont plutôt destinées aux bénéficiaires du CHRS et ouvrent droit à une rémunération sous « pécule ».

Ce sont au final 20 types d'ateliers offerts aux usagers, donc 20 possibilités d'exercer des métiers divers sous des statuts permettant une progression dans l'acquisition de diverses compétences. Pour rendre ces activités accessibles et cohérentes autour du parcours de

l'utilisateur, nous devons mettre à plat pour chacune de celles-ci les aptitudes et savoir être recherchés, les degrés de difficulté, les transferts possibles vers les métiers dits en milieu ordinaire. Nous voyons déjà comment un parcours interinstitutionnel peut s'opérer :

- une première phase commune pour prendre le temps de l'évaluation des potentiels et du projet de vie de la personne : Le Grand Sauvoy peut répondre à cette configuration, vu que la phase d'accompagnement interne, « sous pécule » sert dès à présent de première étape d'immersion.
- un passage dans les différents ateliers offerts par l'ensemble des structures concernées selon la nature du projet et selon les objectifs recherchés avec le bénéficiaire.
- des étapes tracées dans un « livret de parcours » compilant l'ensemble des compétences acquises ainsi que les perspectives envisageables tant au niveau professionnel que social.

Une telle construction de parcours nécessite de mettre à plat nos procédures d'admissions respectives et je propose par ailleurs de mettre en œuvre d'un point d'accueil et d'orientation AAVA centralisé : un dispositif qui rassemblerait les demandes d'orientations AAVA, ouvert à l'ensemble de nos partenaires, pour accueillir et diriger les futurs bénéficiaires vers l'activité la plus en adéquation à ses besoins. La conception d'un tel outil nous conduirait vers la mise en œuvre d'un outil d'informations et de veille sociale autour du nombre et des types de places AAVA disponibles dans chacune de nos structures, et impliquerait des articulations avec les CHRS gestionnaires d'AAVA et avec nos collaborateurs d'une manière élargie. Cette proposition devra être approfondie avant de faire l'objet d'un projet territorial complémentaire à la création du réseau AAVA.

Ce projet de mise en réseau des AAVA permet de déployer des compétences collectives, d'optimiser les activités d'un point de vue économique et d'obtenir une reconnaissance territoriale. Les travaux de réorganisation interne au Grand Sauvoy sont menés en simultané et l'ensemble des acteurs concernés approuve cette démarche de mise en lien et d'enrichissement de ces outils. Cette mise en synergie engendre des incidences positives multiples dont les usagers sont les premiers bénéficiaires.

3.3 Objectif recherché : un accompagnement de qualité à destination de l'utilisateur.

La mise en synergie des acteurs internes et externes autour de la valorisation des AAVA et autour de la volonté de faire de ces dispositifs de véritables appuis au service du projet de vie de la personne implique des changements dans le regard que nous portons à ces outils, ainsi que dans la pratique. Ces nouvelles modalités doivent être mesurées afin de voir si les effets recherchés sont bien atteints.

3.3.1 Une posture stratégique au service de l'organisation.

- Pour l'interne, ma stratégie est de favoriser une articulation entre le CHRS et les AAVA, en assurant une cohérence entre les missions et les activités de chaque service.

Selon Mintzberg, toute organisation est composée de cinq parties⁴¹ :

- « **le centre opérationnel** » qui assure la réalisation au quotidien des tâches principales qui sont pour nous l'accompagnement des personnes en difficulté.
- « **le sommet stratégique** » dans lequel est située l'équipe de direction dont la mission est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa fonction.
- « **la ligne hiérarchique** » est composée des cadres intermédiaires. Elle lie le sommet stratégique au centre opérationnel.
- « **la technostructure** » contribue à la planification et au contrôle des missions. Je citerai en exemple pour le Grand Savoy le service de contrôle de gestion.
- « **les fonctions de support logistique** » parmi lesquelles nous trouvons pour nous le service de paie, le standard, le service de facturation notamment. Ces fonctions sont un support indirect aux missions de base de l'organisation.

Ces parties de l'organisation se rassemblent autour de valeurs communes véhiculées par l'association et relayées par l'ensemble des acteurs de l'institution.

Le Grand Savoy est une organisation de grande taille et a divisé sa structure en fonction des divers services mis en œuvre. Les AAVA sont à ce titre une des structures dont le centre opérationnel est bien différencié et axé sur une mission de production.

En rassemblant les acteurs dont la mission est d'accompagner les usagers les plus éloignés de l'emploi, je provoque une confrontation mais aussi une complémentarité dans les pratiques et dans tous les cas une préoccupation commune autour de l'utilisateur. L'ouvrage de Mintzberg constitue pour moi un point d'appui pour réviser la configuration de notre organigramme⁴² : celui-ci scinde nettement les deux dispositifs CHRS/AAVA alors que chaque acteur (moniteurs d'atelier, travailleurs sociaux et accompagnateurs socioprofessionnel) est lié par la même tâche, les mêmes publics et les mêmes sources de financement, même si les outils sont différents. Il me paraît alors indispensable de proposer au comité de suivi interne, ainsi qu'au Conseil d'Administration, de revisiter la configuration de notre organigramme pour formaliser une organisation qui rassemble autour d'un centre opérationnel commun l'ensemble des salariés destinés à la mission d'insertion financée par l'aide sociale de l'Etat ; cette proposition marquant

⁴¹ MINTZBERG H, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1982, p41-78

⁴² Annexe n°1 : Organigramme de l'association du Grand Savoy.

symboliquement la transversalité entre le CHRS et les AAVA, ainsi que la volonté de partager un projet d'insertion.

- Pour l'externe, la création d'un réseau de CHRS gestionnaires d'AAVA répond aux constats posés lors de l'élaboration du schéma départemental et met en accord les acteurs internes et externes autour de l'idée d'une ouverture de nos dispositifs afin de créer une diversité dans les parcours d'insertion.

Les incidences de cette nouvelle coopération porte elle aussi sur l'organisation : le décloisonnement de nos dispositifs nous conduit à entrer en lien avec les professionnels de chaque structure pour mettre en œuvre un accompagnement qui devient commun. En créant un réseau, nous entrons là aussi dans un mode d'organisation dont la configuration peut s'apparenter à un centre opérationnel « territorialisé », par un rapprochement de nos actions et de nos outils d'accompagnement dans un même objectif, dont la diversité est un atout pour le parcours de la personne et aussi pour l'enrichissement des compétences des acteurs des AAVA.

3.3.2 Des incidences managériales et financières

- En termes de management, l'équipe des AAVA est confrontée à de nouvelles pratiques : il n'est plus question d'encadrer les usagers dans le seul et unique but de les faire travailler sur un chantier.

Le moniteur doit et d'ailleurs veut s'investir dans l'accompagnement global de la personne. Pour que ceux-ci puissent effectuer ce travail social, il est nécessaire d'engager un management adapté :

🚦 Temps de partage de réflexion autour du travail social pour les AAVA :

	Réunions d'équipes	Analyse des pratiques professionnelles	Entretiens annuels d'évaluation	Réunions trimestrielles de réseau	Total
Nombres d'heures annuelles par moniteur	94h (47 semaines x 2 heures)	30h (10 mois x 3 heures)	2h	9h (3 trimestres x 3 heures)	135H

- Un moniteur travaille 1582 heures par an :

(151,67x 12 = 1820,04 – 175h de CP – 63h CT= 1582h) soit 131,83 /mois

135 heures annuelles, par moniteur seront destinées à la concertation, à l'accueil et au projet de vie de l'utilisateur, à l'analyse des pratiques professionnelles, à l'organisation et à l'articulation interne, externe des AAVA.

Cette modification ramène le temps de travail d'encadrement des activités à 1447 heures annuelles, soit 121,16 mensuelles sur lesquelles le chef de service AAVA et moi-même travaillerons au calage entre le planning des moniteurs et celui des bénéficiaires.

La création de ce réseau AAVA nous amène également à exercer « *un management de réseau* ». Le groupe de directeurs travaillera à l'enrichissement des parcours des usagers et sera amené à produire en partie un pilotage collectif de ce réseau :

- par la mise en œuvre de projets collectifs,
- par la production de documents à destination de nos contrôleurs et de la FNARS,
- autour de la recherche d'optimisation économique de nos AAVA (commandes groupées pour les achats, prêts d'outils ou de véhicules notamment),
- autour de l'organisation de temps de travail où les moniteurs pourront venir faire connaissance avec les structures partenaires, cette opportunité plaçant les salariés dans une position valorisante dans la mesure où nous procédons à des échanges de savoirs et de pratiques, cette démarche s'inscrivant dans le cadre du volontariat des salariés. (Rendre obligatoire ces échanges ferait perdre de la dynamique à cette expérience.)

Il est envisagé des réunions trimestrielles thématiques organisées par chacun des chefs de service (une réunion par an et par cadre AAVA de chaque association), nous devons accompagner la démarche et partager également les tâches administratives inhérentes à l'ensemble du projet réseau.

La globalité du projet interne et externe produit des effets au niveau financier. Ces conséquences sont à prendre en compte et à exposer à notre autorité de tarification.

- En termes de gestion, le projet engendre des coûts et aussi de nouvelles modalités de financement :

- La formation à l'analyse des pratiques professionnelles des salariés peut être engagée dans le cadre du plan annuel de formation pour un montant total de 4500,00 € par année d'intervention.

Je propose une configuration pour l'année 2008, dans la mesure où le plan de formation de l'année prochaine sera étudié en octobre 2009.

PAUF 2008

Masse salariale prévisionnelle	2279600,00€
Fonds destinés au PAUF	2279600 x 1,6% = 36474,00€
Gestion des fonds d'intervention	- 36474 x 20% = 7295,00€
Part des actions pluriannuelles engagées	- 10753,00€
Report 2007 non engagé	+ 4961,00€
Total PAUF disponible 2008	36474-7295-10753+4961= 23387,00€
Montant analyse des pratiques professionnelles	- 4500,00€
Total	18887,00€

- Le projet d'aménagement du local AAVA sera amorti sur 5 ans à compter de 2009, pour un montant annuel de 1333,00€, et s'ajoutera à la dotation aux amortissements du BAPC.
- Une instruction ministérielle du 3 août 2007 prévoit par ailleurs « *une aide effective au démarrage de 6000 à 15000 euros* » à destination des organismes s'engageant vers la signature d'un CPOM. Ce versement non reconductible et non renouvelable permettra de faire appel si besoin est, à un audit financier pour nous accompagner dans notre démarche de regroupement interne.
- Le projet de réseau AAVA aura des impacts économiques sur nos BAPC respectifs si nous travaillons à une mutualisation de nos outils de production, de nos achats, ou encore de nos locaux et si nous nous donnons l'opportunité de nous attribuer mutuellement des commandes de chantiers en fonction de nos besoins en travaux.

Au 02/09/2008, je m'entretiens avec notre interlocuteur financier à la DDASS, pour évaluer en quoi la constitution de ce réseau peut offrir de nouvelles perspectives en terme d'allègement de contraintes financières pour chacun des gestionnaires. Il en ressort que notre expérience de mutualisation peut laisser supposer à moyen terme d'autres regroupements et d'autres économies d'échelle : nous pourrions effectivement envisager une mutualisation de nos ateliers similaires (métiers du bâtiment), et de nos équipes d'encadrement, pour optimiser financièrement l'outil AAVA du territoire, mais cette démarche deviendra possible dans le cadre de l'élaboration d'un groupement de coopération social et médico-social entre les associations concernées et si elle préserve évidemment le cœur et le sens de notre action.

3.3.3 Evaluer pour ajuster le projet.

L'ensemble des travaux amorcés dans ce projet vise une ouverture des dispositifs AAVA gérés par les CHRS de Meurthe et Moselle, à destination des plus démunis. C'est dans cette optique que j'ai engagé la restructuration interne en préalable à la création du réseau des AAVA du territoire. C'est donc l'ensemble du « chantier » qui devra faire l'objet d'une évaluation régulière. Ainsi pour mesurer les impacts de ce réseau, le groupe de directeurs doit se mettre en accord quant à la définition des points importants à apprécier.

La mise en réseau des AAVA du département doit être évaluée pour en vérifier la crédibilité et le poids sur l'amélioration des prestations d'accompagnement des personnes. C'est d'ailleurs dans ce but que la loi 2002-2 introduit une obligation d'évaluation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

La vérification des effets du réseau passera par l'élaboration d'indicateurs communs pour lesquels j'ai déjà engagé quelques pistes de réflexion :

Parmi les points à estimer, il y a l'activité du réseau lui-même, puis l'impact de celui-ci sur le territoire, sur l'organisation de chaque structure, la gestion des ressources humaines, la prise en charge des usagers et sur les conséquences économiques d'une telle démarche.

➤ **L'activité du réseau :**

Elle sera évaluée par le nombre et les fréquences des rencontres, par la réalisation effective de la convention dont l'objectif est de poser le cadre formel de cette coopération, puis par l'étude de la réalisation des modalités conventionnelles négociées entre les directeurs de chaque structure.

➤ **L'impact de l'activité du réseau sur le territoire :**

Pour évaluer l'impact du réseau sur le territoire, des indicateurs tels la mobilisation de cet outil de réseau par les partenaires, l'étude de la population bénéficiaire de celui-ci, la reconnaissance de sa constitution et de son action dans le cadre du schéma départemental Accueil Hébergement Insertion permettront de vérifier l'assise de ce réseau.

➤ **Le réseau et l'organisation de chaque structure :**

La mise en œuvre de ce projet a des conséquences en termes d'organisation pour chaque établissement concerné. Pour le Grand Sauvoy, il est nécessaire d'évaluer en quoi la mise en réseau modifie les pratiques d'une partie des services de l'association : je citerai le renfort de cohésion effectué entre le CHRS et les AAVA du Grand Sauvoy, le projet de signature d'un CPOM entre ses dispositifs financés par l'Aide Sociale de l'Etat, et son travail de réorganisation également géographique et technique pour rapprocher les centres opérationnels du CHRS et des AAVA du Grand Sauvoy. Il conviendra de mesurer

pour chacune des associations partenaires les impacts du projet réseau sur sa propre organisation.

➤ **Conséquences sur la gestion des ressources humaines :**

Le réseau demande une gestion particulière des personnels. Les indicateurs aborderont la place des salariés dans l'animation du réseau, la fréquence des rencontres, le taux de fréquentation aux réunions, les échanges et les liens créés à l'issue de cette mise en raison, la satisfaction ou l'insatisfaction exprimée au quotidien et lors des entretiens annuels d'évaluation, puis les démarches effectuées en terme d'accompagnement vers la formation de ceux-ci afin d'enrichir la compétence.

➤ **Evaluation de l'action sur la prise en charge de l'utilisateur :**

Cet item est le plus important puisque la constitution du réseau vise essentiellement l'amélioration de la prise en charge de l'utilisateur. Cette évaluation devra comporter des items quantitatifs et qualitatifs : pour le premier critère, l'étude des parcours des bénéficiaires mettra en exergue le nombre de chantiers activés et la mobilité interinstitutionnelle, la durée de séjour dans les différents dispositifs, l'origine géographique du public, l'absentéisme, le nombre de sorties positives et négatives nous donnera des éléments d'analyse sur l'activité du réseau et ses effets sur les bénéficiaires. Pour le second item, il conviendra d'évaluer en quoi le réseau a favorisé la mise en œuvre et l'application des outils de la loi 2002-2. Il est nécessaire de mettre en place un outil d'évaluation des plus values sociales et professionnelles acquises par les usagers durant ce parcours AAVA inter établissement. Une enquête de satisfaction ainsi que les échanges issus du Conseil de Vie Sociale donneront du sens à ce projet et nous permettront si besoin est, de réadapter notre démarche en fonction des besoins exprimés par les usagers. Les types de sorties de ce dispositif nous intéresseront particulièrement.

➤ **Mesure des conséquences économiques :**

Nous avons vu durant ce travail que les AAVA étaient chargées de contraintes économiques importantes. La constitution de ce réseau permet de trouver des solutions pour alléger les charges inhérentes à cette activité d'insertion particulière. Recherche de prix compétitifs, négociations avec les fournisseurs, mutualisation de matériel et de véhicules, optimisation dans l'organisation technique, impactent sur le BAPC. Nous mesurerons les effets économiques issus de la constitution de ce réseau par l'étude des budgets de production et de commercialisation de chacun des établissements.

La constitution du réseau AAVA de Meurthe et Moselle permet aux gestionnaires des établissements concernés d'inscrire leurs dispositifs dans un processus permanent d'amélioration de la qualité de la prestation fournie à l'utilisateur.

La constitution de ce réseau nous amène à :

- favoriser l'articulation entre CHRS et AAVA, et entre CHRS gestionnaires d'AVA sur le territoire,
- aménager le temps de travail pour valoriser lien et accompagnement de l'utilisateur,
- engager des dépenses pour améliorer la compétence des acteurs,
- mutualiser nos idées et nos moyens pour alléger les contraintes liées à l'impératif de production,
- conduire une évaluation globale du projet.

Le sens de cette démarche de mise en réseau AAVA repose sur une volonté commune de travailler sur des pratiques collectives. Ce qui fonde la qualité de ce projet, c'est le travail d'une équipe pluri professionnelle et pluri institutionnelle pour mettre en commun observations, diagnostic et expériences afin de produire une co-construction de réponses sociales et d'outils d'évaluation pertinents.

 **Récapitulatif des actions envisagées dans le cadre du projet de réseau, objectifs visés.**⁴³

	Interne	externe	Visée
financement	Formalisation d'un CPOM, engagement dans la pluri annualité budgétaire.	Mutualisation de nos moyens et de nos dépenses pour alléger les BAPC de chaque établissement.	Rationaliser nos budgets, consolider nos BAPC.
Public et accompagnement	Favoriser la cohésion entre CHRS et AAVA pour une meilleure connaissance des besoins du public pris en charge.	Créer un point central d'accueil et d'orientation AAVA, faciliter la mobilité et la progression des usagers dans un parcours interinstitutionnel.	Enrichir l'accompagnement et les compétences socio professionnelles des usagers.
Gestion des ressources humaines	Aménager le temps de travail des acteurs. Développer la compétence et l'envie de se former.	Management de réseau pour faciliter la mobilité des acteurs. Mise en œuvre d'une organisation apprenante interinstitutionnelle.	Créer une culture professionnelle commune. Valoriser la fonction d'accompagnement des moniteurs. Créer de la compétence collective pour mieux accompagner les plus marginalisés.
Politiques publiques	Activation des outils de la loi 2002-2 pour les AAVA qui sont de dispositifs d'accompagnement social	Activation des outils de la loi 2002-2 pour le réseau conventionnement entre CHRS gestionnaires d'AVA. Réponse aux besoins constatés dans le schéma départemental.	-Pour une dimension éthique, centralisant l'accompagnement sur l'apport de plus value sociale et professionnelle pour l'utilisateur. -Pour une dimension territoriale vers plus de reconnaissance et de diversification dans l'accompagnement.

⁴³ Les actions envisagées et les objectifs visés par la mise en réseau de nos dispositifs répondent également aux écarts constatés figurant dans le tableau en seconde partie en page 52.

Conclusion de la troisième partie

Pour améliorer les réponses aux besoins des publics, j'envisage une collaboration dans le cadre de la création d'un réseau où le Grand Sauvoy et les deux autres CHRS gestionnaires d'AAVA se rapprochent dans le but de rechercher des complémentarités, pour « faire mieux », et pour trouver également des solutions communes allégeant les contraintes financières inhérentes aux dispositifs AAVA de chacune des structures. Cet engagement, volontariste est conduit à partir d'un projet commun : celui d'accroître nos coopérations afin d'apporter des réponses diversifiées et originales au travers de nos AAVA qui sont au final les dispositifs les plus adaptables aux personnes très précarisées. Pour le Grand Sauvoy, la volonté de partager ses pratiques dans le cadre d'un maillage territorial passe par une démarche interne de recherche de cohérence entre ses outils d'accompagnement financés au titre de l'Aide Sociale de l'Etat. Ce travail de restructuration et de réorganisation vise alors à plus de lisibilité, de collaboration, de logique, d'échanges et de compétence, afin qu'AAVA et CHRS croisent leurs modalités professionnelles autour d'un accompagnement commun et complémentaire à destination de leurs bénéficiaires.

Le principe est de favoriser les liens internes et externes pour améliorer la qualité et la diversité du parcours d'accompagnement de la personne, pour ce faire, j'active un ensemble de leviers en termes d'organisation, de gestion des ressources humaines, de réflexions autour de la loi 2002-2, de formalisation de projets communs et de nouveaux cadres de coopération.

L'ensemble de la démarche permettra globalement de réaliser une plus value en matière d'accompagnement et également en termes de compétences et de reconnaissance :

- par un accompagnement plus performant parce qu'il s'appuie sur plusieurs ateliers et chantiers possibles favorisant une multiplicité d'expérimentations pour l'usager, au sein de structures différentes ; cet assemblage favorisant par ailleurs la mobilité du bénéficiaire.
- par le renforcement des compétences, dans le cadre d'un travail d'accompagnement à la formation des acteurs des AAVA, et par une organisation qui favorisera les échanges, les confrontations et l'enrichissement des pratiques.

Le projet de mise en réseau des AAVA répond à un besoin mentionné dans le cadre de l'élaboration du schéma départemental AHI. Cette démarche de coopération aboutira à une reconnaissance et une identification territoriale du réseau AAVA.

La démarche évaluative permettra de mesurer les plus values effectives et d'adapter si nécessaire le fonctionnement et l'organisation de ce réseau expérimental.

Conclusion

Cherchons ensemble les réponses et les modes d'organisation les plus en adéquation avec les besoins des personnes en situation de grande précarité. Relions nos champs professionnels qui ne font que cohabiter et travaillons autour de l'élaboration de pratiques collectives.

Cette démarche, j'ai voulu l'impulser en tant que directrice, auprès de mes collaborateurs et des associations gestionnaires de CHRS et d'AAVA sur le département de Meurthe et Moselle. Cette volonté de partager nos forces et nos limites repose sur un ensemble de constats :

- l'exclusion sociale perdure malheureusement malgré le renforcement de divers dispositifs d'accompagnement visant le plus généralement en priorité et en finalité l'emploi.

- les associations telles le Grand Sauvoy, jouent un rôle multiple en tant que :

- vecteur de restauration du lien social,
- support d'accompagnement vers l'autonomie sociale, cette démarche passant par la tentative de résolution ou d'allègement des freins et difficultés vécues par les personnes,
- lieu d'observation, de diagnostic, capable de transmettre à nos commanditaires et pouvoirs publics, de nouvelles propositions et modalités d'accompagnement à destination des plus démunis.

- le modèle organisationnel territorial local actuel étudié dans le cadre de l'élaboration du dernier schéma départemental AHI, démontre un manque de lien entre ces associations alors que celles-ci ont en commun, un secteur d'intervention, des publics, des outils, des forces et des difficultés aussi, dès lors qu'il s'agit de mobiliser les AAVA destinées à la resocialisation des plus éloignés de l'emploi, sur la base de l'apprentissage du geste professionnel, et au sein d'activités nécessitant une démarche de commercialisation.

Partant de ces constats, ma mission en tant que directrice s'articule autour de deux axes :

- développer au travers des dispositifs que sont le CHRS et les AAVA du Grand Sauvoy, une cohérence et un réflexe de transversalité pour une prise en charge globale, individualisée de personnes en difficultés sociales, dont le droit à l'expression et au libre choix de vie doivent être privilégiés.
- engager de nouvelles perspectives d'accompagnement par la création d'un réseau de CHRS gestionnaires d'AAVA et par la mise en synergie de chacun des acteurs impliqués, pour apporter de nouvelles réponses territoriales au profit des usagers les plus défavorisés.

Aujourd'hui, le mouvement est amorcé⁴⁴ : pour le Grand Sauvoy, les deux dispositifs CHRS et AAVA, et donc les deux équipes de professionnels se considérant comme « différentes » et se confrontant parfois, partagent des préoccupations communes et commencent à travailler au sein d'une organisation liée par un même projet, autour d'un public commun.

En ce qui concerne l'approche territoriale, l'ALASA, le Gîte familial et le Grand Sauvoy mettent en œuvre un travail partenarial et s'engagent dans l'élaboration d'un réseau AAVA pour lequel un système de pilotage, d'animation, de gestion et de suivi permet dès à présent de proposer des parcours plus diversifiés et adaptés aux personnes.

Aller vers cette dynamique de co-construction de réponse, c'est accepter l'idée qu'on ne peut se suffire à soi-même, à l'intérieur des murs et des dispositifs pour répondre à tout. C'est aussi se réunir autour d'une valeur commune qui est celle de prendre soin des plus démunis et de leur redonner leur place légitime au sein de notre société, par l'activation des différents moyens mis à notre disposition. Cette démarche nécessite une remise en question de nos modèles, une évaluation permanente de nos actions, et nous donne une légitimité plus forte pour transmettre aux pouvoirs publics nos constats, nos interrogations et propositions autour des spécificités et besoins des personnes et d'un territoire.

A ce jour, la DGAS et la FNARS s'appuient sur notre expérimentation, pour constituer un groupe de travail autour des AAVA et élaborent un projet de questionnaire « *état des lieux AAVA/Ateliers CHRS* »⁴⁵ à destination des associations gestionnaires d'AAVA.

J'ai souhaité dans cette démarche, donner aux acteurs internes les moyens de s'approprier de nouvelles modalités d'accompagnement centrées sur la personne et non sur la typologie de l'outil activé. J'ai mis en œuvre une transversalité entre le CHRS et ses AAVA, cette action étant un point de départ pour mes collaborateurs, vers la volonté de croiser et de mutualiser leurs pratiques avec les autres CHRS gestionnaires d'AAVA du territoire.

Au travers de la création de ce réseau AAVA, nous nous attachons à mieux prendre en compte le projet et les capacités des personnes en démultipliant les possibilités d'expériences pré professionnelles. Par ailleurs, ce décloisonnement et cette démarche de coopération enrichissent chacun de nos dispositifs.

Ce dynamisme territorial naissant amènera je le crois, d'autres partenaires potentiels à partager cette expérimentation.

⁴⁴ Annexe n°7 : plan de réalisation du projet de mise en réseau, de la restructuration interne vers la construction d'un dispositif d'insertion AAVA territorialisé.

⁴⁵ Annexe n°8 : projet d'enquête ateliers CHRS/AAVA, mené par la DGAS et la FNARS.

Bibliographie

OUVRAGES

BECHLER P., 2005, *Le management des compétences en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod.

BRUZULIER JL., HAUDEBOURG G., 2001, *Cachez ce pauvre que je ne saurai voir*, collection Contrechamp, Rennes : EHESP, 105p.

CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2007, *Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*, Rennes : EHESP, 150p.

DI MEDEO G., 1996, *Les territoires du quotidien*, Paris : L'Harmattan, 207p.

DURKHEIM E., 1999, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Flammarion, 254p.

GACOIN D., 2006, *Conduite des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 264p.

GUIDE DU DIRECTEUR, 2004, établissement, service social ou médico-social, Issy-Les-Moulineaux : ESF éditeur.

JOIN-LAMBERT MT., BOLOT-GITTLER A., DANIEL C., 1994, *Politiques sociales*, Paris : Dalloz, 576p.

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

MIRAMON JM., 2001, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, EHESP, 105p.

MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB., 2005, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, Rennes : EHESP, 269p.

PAUGAM S., 2005, *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris : PUF, 276p.

PRIOU J., 2007, *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, projet de vie et participation sociale*, Paris : Dunod 320p.

RAYSSIGUIER Y., JEGU J., LAFORCADE M., 2008, *Politiques sociales et de santé, comprendre et agir*, Rennes : EHESP, 484p

UNIOPSS, 2003, *L'ambition associative, guide pour interroger nos pratiques*, Tome 1, Paris : UNIOPSS Editeur, 406p.

DOCUMENTS

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Ministère délégué à l'intégration, à l'égalité des chances et à la lutte contre les exclusions, *Référentiel national Accueil, Hébergement, Insertion*, Mars 2005.

Préfecture de Meurthe et Moselle, DDASS, *Schéma départemental de l'Accueil, l'Hébergement et de l'Insertion*, Meurthe et Moselle, 2008-2012.

Recueil et document FNARS n°43, *L'accompagnement vers l'emploi des jeunes (16 – 25 ans) accueillis dans les associations du réseau FNARS*, juillet 2008

Recueil et document FNARS n°44, *Vie fédérale, Guide méthodologique, La coopération entre adhérents de la FNARS*, Mai 2008.

SEMINAIRES

Territorialisation de l'action publique, *Territoires et enjeux stratégiques pour les projets politiques et l'organisation des Départements et des Régions*, Marseille, 9-10 novembre 2006.

Documents électroniques

Assemblée nationale, site disponible sur Internet : <http://www.assemblee-nationale.fr>

Banque de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, disponible sur Internet : <http://brises.org>

FNARS, disponible sur Internet : <http://www.fnars.org>

Le site du Sénat, Point de rencontre des acteurs locaux, disponible sur Internet : <http://carrefourlocal.senat.fr>

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, disponible sur Internet : <http://www.travail.gouv.fr/ses-actions/plan-cohesion-sociale/>

Liste des annexes

Annexe n°1 : Organigramme de l'association du Grand Sauvoy.

Annexe n°2 : Budget prévisionnel 2008, du BAPC des AAVA.

Annexe n°3 : Quelques illustrations des activités AAVA.

Annexe n°4 : Plan et devis pour l'aménagement du local AAVA.

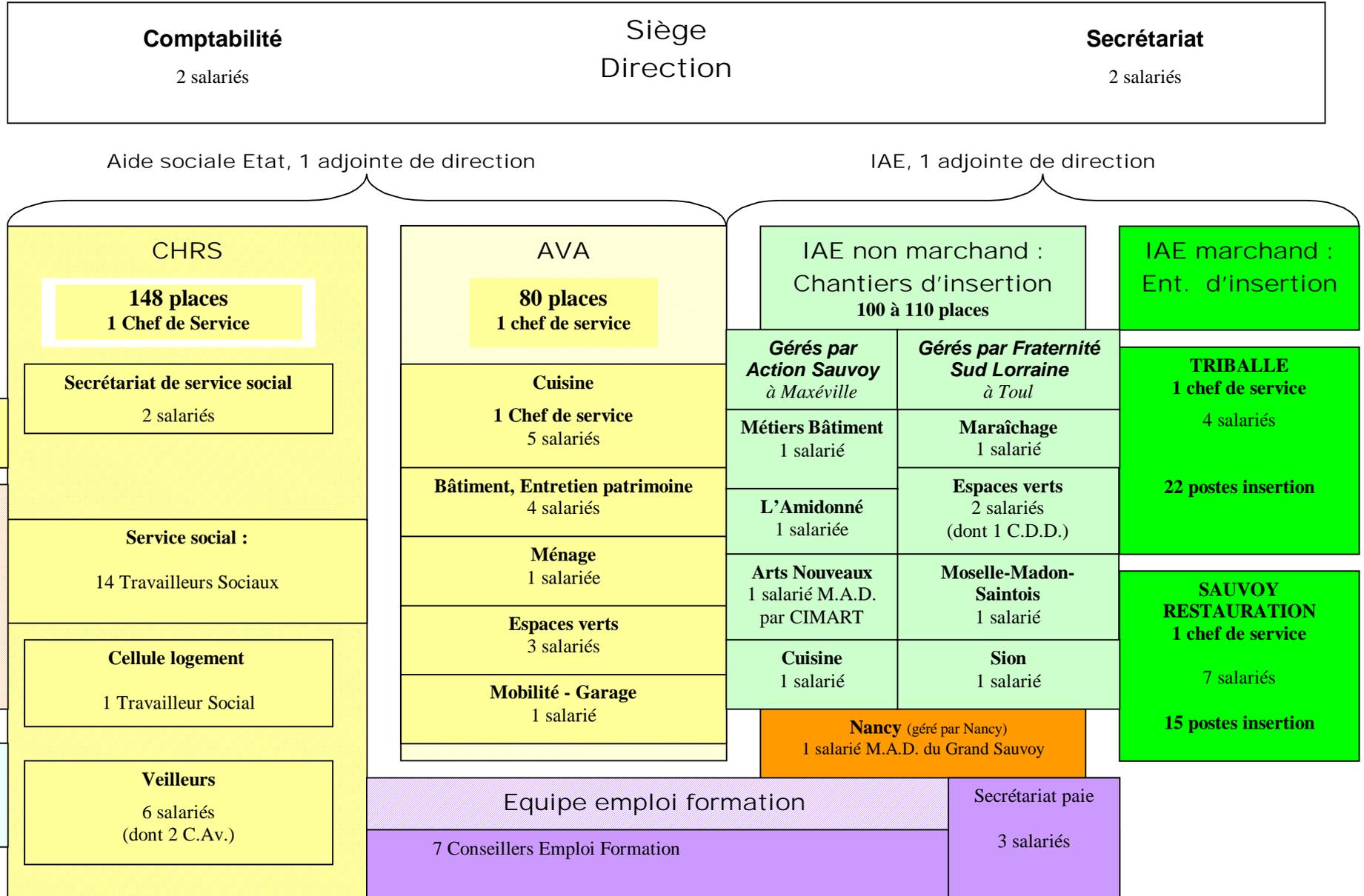
Annexe n°5 : Phases AAVA.

Annexe n°6 : Outil territorial de recueil de données AAVA (en cours de réalisation)

Annexe n°7 : Plan de réalisation du projet de mise en réseau, de la restructuration interne vers la construction d'un dispositif d'insertion AAVA territorialisé.

Annexe n°8 : Projet d'enquête atelier de CHRS/AAVA, mené par la DGAS et la FNARS.

Organigramme fonctionnel janvier 2008



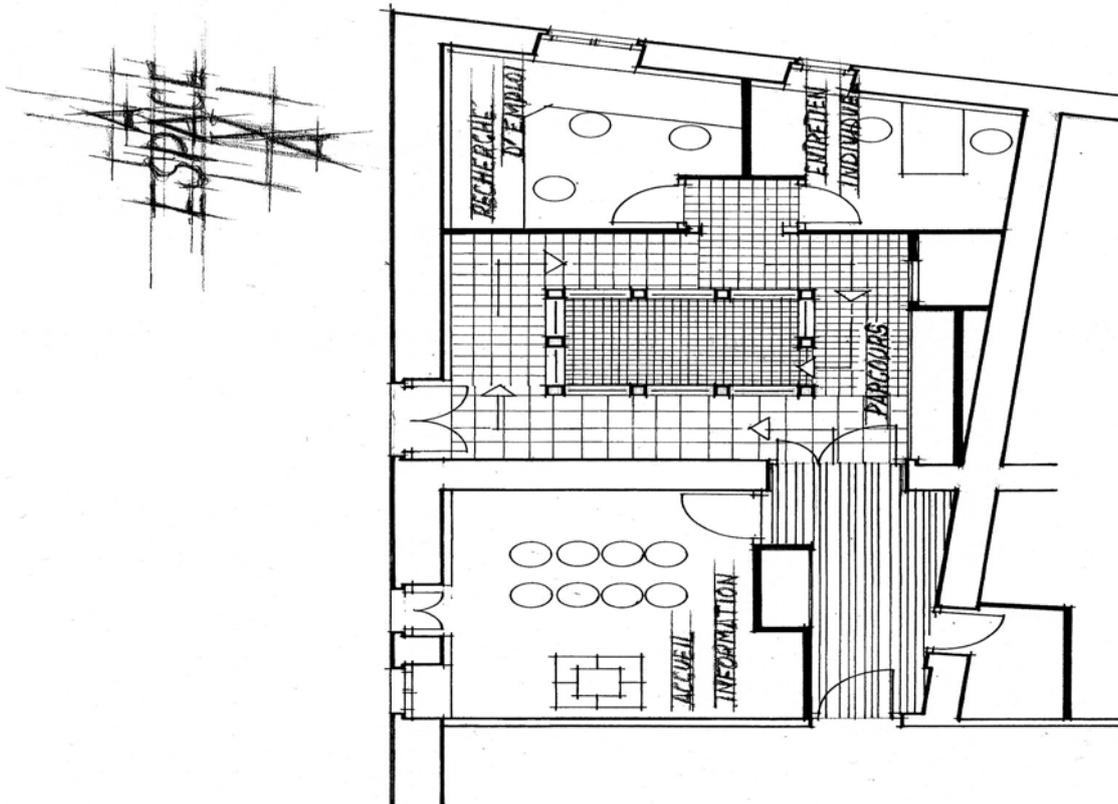
Annexe n°2 : BAPC prévisionnel AAVA 2008

BAPC PREVISIONNEL		Dt 2008	Ct 2008	Dt 2007	Ct 2007
60230400	Achats Restauration	83860		96000	
60254400	Pdts Entretien atelier manutention	3000		0	
60254400	Pdts Entretien Restauration	3060		3063	
60270000	Achats Bâtiment	27000		38500	
60270606	Achats transport mécanique	2000		0	
60270607	Achats Forestage	2000		2000	
60610000	Eau Gaz Electricité	30480		33543	
60625400	Petit Matériel de Cuisine	8000		8000	
60625706	Vêtements de travail	2000		0	
60626000	Carburant Véhicules	5075		5000	
61358600	Location Matériels Ateliers	6920		5000	
61358710	Location CREDIPAR	3961		1920	
61520400	Entretien Locaux Restaurant	4500		3000	
61552000	Entretien Véhicules	3791		3750	
61558020	Entretien Matériel Inst. Electrique	841		900	
61558400	Entretien Matériel Restaurant	11959		10000	
61610000	Assurance Locaux Incendie Maxéville	3665		3600	
61630000	Assurance Véhicules	5870		6500	
61630001	Assurances mobilettes	1500		0	
61640000	Assurance décennale	3900		2900	
61650001	Assurance RC-Bâtiment	2741		2700	
61650400	Assurance RC-Restauration	528		520	
61690000	Assurance Dommages Ouvrages	358		358	
62510600	Déplacements Ateliers	1370		1370	
62810400	Blanchisserie Ext. Restaurant	1530		1530	
62810700	Blanchisserie Ext. Vet travail	10734		11000	
63110700	Taxe sur les Salaires - Stagiaires	3933		2129	
63330000	Formation Continue Personnel	0		546	
63340000	Effort de Construction	0		107	
63512000	Taxe Foncière Maxéville	788		790	
64111900	CDI - Rémunérations Principales	0		12906	
64199700	Rémunérations Stagiaires	96310		50688	
64199720	Rémunérations C.A C.A.v.E	334340		444312	
64511700	Urssaf Stagiaires	2504		2230	
64511900	Urssaf Personnel	0		4212	
64513900	AGRR - PRECA	0		1320	
64514710	Charges sociales CA CAvE	58944		85068	
64514900	Assedic Personnel	0		554	
64720000	Comité d'Entreprise	0		187	
64750700	Médecine Travail - Usagers	6676		6578	
64750900	Médecine Travail - Personnel	0		109	
66110001	Intérêts sur emprunt	1174		0	
68112000	DAP Immobilisations Corporelles	25680		25680	
70830000	Prestations Extérieures & manutention		36778		11000
70830100	Recettes Bâtiment		83038		110000
70830400	Recettes Restauration		81200		82500
70830606	Recettes Transport/Garage		3419		0
70830607	Recettes Forestage		40000		40000
70830614	Recettes Espaces Verts		35525		35000
70860910	Avantage Nature Repas		9500		9500
74180080	Subvention C.A C.A.v.E- Cnasea		342157		422096
75880701	Remboursement Repas Usagers		122325		110000
75880900	Repas de Service - Personnel		4500		6306
75880901	Repas de Service - Association		2550		3150
78160000	RAP DEP / IMMOBILISATIONS		0		0
		760 992	760 992	878 570	829 552

Illustrations AAVA



Annexe n° 4 : Plan aménagement du local AAVA



Ce plan est une proposition de réaménagement d'un espace dans lequel se trouve au départ le bureau du chef de service des AAVA. Cet endroit composé de plusieurs pièces sera après accord du directeur général et du Conseil d'Administration, le lieu identifié des AAVA. Cet endroit destiné aux réunions d'équipes permettra également l'organisation de différents types d'activités et d'information. Ce lieu AAVA pourra être mis à disposition des partenaires du réseau. Le bureau du chef de service sera situé au CHRS près de celui du chef de service du CHRS, cette seconde solution permettant de renforcer la cohésion entre les deux établissements.

Annexe n° 4bis : devis aménagement du local AAVA

DOSSIER : N° 2008/038
 AFFAIRE : D0013037

A Maxéville
 le, 20/08/2008

Description des travaux	U	Quantité	Prix unit.	Montant NET
1. AMENAGEMENT D'UN ESPACE "A.A.V.A."				
1.1. REVETEMENT SOL				
dépose de l'ancien revêtement plastique y compris évacuation à la déchetterie	M2	35.25	6.05 €	213.26 €
application d'un rouleau primaire d'accrochage	M2	35.25	4.60 €	162.15 €
fourniture et pose de dalles plastiques 50x50, grand trafic, y compris coupes et collage	M2	11.40	43.20 €	492.48 €
1.2 carrelage				
fourniture et pose de carrelage 30X30 y compris coupes et collage	M2	23.85	46.60 €	1 111.41 €
1.3 sécurité				
fourniture et pose de blocs autonomes de sécurité	U	3	146.00 €	438.00 €
1.4 peinture				
plafond				
lessivage, ponçage, application au rouleau de 2 couches acryliques mates	M2	81.00	8.00 €	648.00 €
murs et portes				
lessivage, ponçage, application au rouleau de 2 couches acryliques mates	M2	250	8.00 €	2 000.00 €
1.5 mobilier				
plan de travail				
fourniture et pose de plan de travail en stratifié post-formé dans les salles de recherche d'emploi et entretien individuel	ML	8	22.50 €	180.00 €
chaises				
8 pour salle d'accueil, 3 pour recherche d'emploi, 2 pour entretien individuel	U	13	25.00 €	325.00 €
			Montant HT	5 570.30 €
			TVA 19,6%	1 091.77 €
			Montant TTC	6 662.07 €

la salle principale sera pourvue d'une table de réunion et de chaises que nous possédons par ailleurs. 2 postes informatiques seront transférés de l'équipe emploi formation vers les salles de recherche d'emploi et d'entretien individuel des AAVA.

Phase2

MISE EN SITUATION DE PRODUCTION

Date d'entrée en phase 2 :
Atelier :
Date de sortie prévue :
Date effective de sortie :

Objectifs fixés :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Types de travaux à réaliser pour atteindre ces objectifs :

-
-
-
-
-
-

rythmes de travail (heure/semaine).....

Comportements transversaux observés :

Tenue vestimentaire :
Respect de la hiérarchie :
Ponctualité assiduité.....
Acceptation, compréhension des consignes :

Prise d'initiative :

REALISATION DES OBJECTIFS ET ORIENTATION A L'ISSUE DE LA PHASE 2

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Maxéville, le.....2008

Le bénéficiaire

Le moniteur référent

Le chef de service AAVA

Phase 3

Préparation à la sortie des AAVA

Date d'entrée en phase 3 :
Atelier :
Date de sortie prévue :
Date effective de sortie :

Objectifs à approfondir
.....
.....
.....

types de travaux pour atteindre ces objectifs:.....
.....
.....
.....

rythme de travail (heure/semaine).....

Comportements transversaux observés :
Compréhension et acceptation des consignes :
Prise d'initiative :

Travail en autonomie :
Transmission du geste et des consignes aux autres :
Connaissances de l'outillage et des matériaux :

REALISATION DES OBJECTIFS ET ORIENTATION A L'ISSUE DE LA PHASE 3

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Maxéville, le.....2008

Le bénéficiaire

Le moniteur référent

Le chef de service AAVA

Annexe n° 6 : élaboration d'un outil territorial (en cours de réalisation)

OUTIL TERRITORIAL DE RECUEIL DE DONNEES AAVA

ALASA – GITE FAMILIAL – GRAND SAUVOY

Agrément

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Places CHRS	80	80	65	65	130	130
Places AAVA	32	32	26	26	80	80
Dont places AAVA sous contrat aidé	40	27	16	16	40	40

Types et classification des activités

Alasa		Gîte Familial		Grand Sauvoy	
Activités facturées	Activités internes	Activités facturées	Activités internes	Activités facturées	Activités internes
Menuiserie.	Accueil	Restauration de collectivité	Accueil physique	Restauration	Entretien espaces verts
Métallerie serrurerie.	Entretien ménager	Service en salle	Bureautique	Forestage	Entretien du patrimoine
Peinture, sols souples.	Maintenance des locaux	Activités traiteur		Entretien ménager	Entretien ménager
Bâtiment gros oeuvre.		Hôtellerie		Bâtiment gros oeuvre	Garage mobilité
Cuisine bar.		Entretien ménager			

Nombre de personnes accueillies en AAVA

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Hommes	90	115	18	10	168	167
Femmes	6	8	38	36	88	82
TOTAL	96	123	56	46	256	249

Tranches d'âges en %

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
De 18 à 25 ans	30	31	27	35	53	49
De 26 à 35 ans	24	23	16	11	22	21
36 à 45 ans	29	23	32	35	15	15
46 à 55 ans	17	23	24	18	7	13
55 ans et plus	0	0	1	1	3	2
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Bénéficiaires AAVA issus du CHRS de référence en %

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
AAVA sous pécule	61	44	9	4,5	44	42
AAVA sous contrat		10	4	4,5	2	3

Répartition par statut des personnes accueillies en AAVA

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Sous contrat	26	41	27	27	48	87
Sous pécule	70	82	29	19	208	162
TOTAL	96	123	56	46	256	249

Nombre de journées réalisées

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Sous contrat	5875	3390	4706	4461	3848	11198
Sous pécule		3094	1562	1916	12951	9281
TOTAL (1)	5875	6944	6228	6377	16799	20479

(1) = Base de calcul = 250 jours

Taux d'occupation en %

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Sous contrat	79	84			37	107
Sous pécule					124	89

Durée moyenne de séjour en mois

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Durée de séjour moyenne AAVA sous contrat	7,38	2,85	8,52	7,77	5,28	8
Durée de séjour moyenne AAVA sous pécule			3,27	5,05	3	3

Eléments financiers

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Produits de la tarification		448000		499200	1128949	1094520
Recettes d'activité					297782	239960
Autres recettes					246444	521032
TOTAL					1673175	1855512

Ratio d'encadrement

	ALASA		GITE FAMILIAL		GRAND SAUVOY	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Ratio	0,40 soit 1 etp / 2,47 usagers	idem	0,39 soit 1 etp / 2,58 usagers		0,24 soit 1 etp / 4,14 usagers	idem

Eléments de GRH

	Alasa				Gîte familial				Grand Sauvoy			
	2006		2007		2006		2007		2006		2007	
	ASE	BAPC	ASE	BAPC	ASE	BAPC	ASE	BAPC	ASE	BAPC	ASE	BAPC
Direction encadrement	0,33	1	0,33	1	1,3	0	1,3	0	1	0	1	0
administratif	1,15	0,64	1,15	0,64	0,7	0	0,7	0	0,5	0	0,5	0
Personnel socio-éducatif dont :												
Moniteurs techniques	7,17	2,07	7,17	2,07	8,08	0	8,08	0	15	0	15	0
Travailleurs sociaux	0	0,67	0	0,67	0	0	0	0	2,8	0	2,8	0
Total	8,65	4,38	8,65	4,38	10,08	0	10,08	0	19,3	0	19,3	0

ASE : financement au titre de l'aide sociale de l'Etat.

BAPC : financement issu de la commercialisation des activités.

Annexe n° 7

Plan d'action du projet de création d'un réseau AAVA, d'une démarche de restructuration interne et de mise en lien de nos dispositifs de l'aide sociale Etat, vers la mise en réseau territoriale des CHRS gestionnaires d'AAVA.

 Actions internes

Actions institutionnelles	Mise en oeuvre	délai
Créer un comité de suivi	Inviter les membres du CA, du CE et du personnel à désigner un groupe de comité de suivi de la restructuration interne. Planifier les temps d'échange.	fait
Organiser une information générale auprès du personnel	Inviter l'ensemble du personnel. Préparer l'intervention, expliquer le déroulement du projet et les visées de mise en réseau.	fait

Actions techniques	Mise en oeuvre	délai
Aménager le local AAVA	Accepter le devis, attribuer un bureau au chef de service AAVA dans les locaux du CHRS, organiser les travaux, amortir le financement sur le BAPC	Premier semestre 2009
Equiper le bureau du chef de service AAVA d'outils de planification et de suivi des activités.	Acheter le matériel, former le chef de service à ses missions de gestion du personnel.	Janvier 2009
Poser des casiers individualisés au nom de chaque moniteur dans bureau du chef de service	Acheter et poser le matériel, informer la structure de ce nouveau circuit par où devra transiter nominativement la communication institutionnelle	Janvier 2009

Actions managériales	Mise en oeuvre	délai
Débuter les entretiens annuels d'évaluation	Informers les personnels AAVA, planifier les entretiens.	A partir de novembre 2008
Activer les sessions d'analyse des pratiques professionnelles	Demander le financement dans le cadre du PAUF, rencontrer l'intervenant, préparer et planifier les sessions.	A partir d'octobre 2008, jusque fin 2009. action renouvelable pour les années à venir
instaurer les réunions d'équipes AAVA hebdomadaires et les réunions CHRS/AAVA	Organiser avec le chef de service les temps d'encadrement terrain et les temps institutionnels.	En cours de réalisation

Actions sur l'accompagnement	Mise en oeuvre	délai
Structurer les AAVA par phases de progression.	Réunir les acteurs des AAVA. Définir les types d'activités et les exigences en les adaptant aux limites et projets de vie du public	Premier trimestres 2009
Définir une procédure d'admission et de « passerelle » entre le CHRS et les AAVA, et entre les phases établies.	Réunir les acteurs des AAVA et du CHRS autour de ces questions, écrire les procédures qui figureront dans le projet d'établissement AAVA	En cours de réalisation
Mettre en œuvre les outils de la loi 2002-2	Informers les collaborateurs des obligations et du sens de la loi. Définir et activer les outils.	En cours de réalisation

Actions de mise en lien CHRS /AAVA	Mise en oeuvre	délai
Remodeler l'organigramme	Placer les équipes d'accompagnement CHRS/AAVA au sein d'un même centre opérationnel. Travailler la question de l'organisation et de la place de chaque acteur en réunion d'équipes CHRS/AAVA Travailler cette question avec le CA et avec le comité de pilotage	Courant 2009/début 2010
Mettre en place des temps de réunion communs aux CHRS et aux AAVA, élaborer des outils d'accompagnement communs.	Provoquer des échanges et des réflexions sur la pratique d'accompagnement, rendre cohérent l'accompagnement, favoriser le parcours CHRS/AAVA, en organisant des réunions d'équipes communes et des temps d'analyse des pratiques professionnelles communes.	En cours de réalisation.
Signature d'un CPOM	Créer un comité de pilotage. Faire avec la DDASS un diagnostic sociale et financier. Envisager des modèles d'organisation à long terme. Etablir un plan de progression et de financement. Informer les équipes de l'état du projet de contractualisation Signer le CPOM.	Début du travail de diagnostic à janvier 2009, signature prévue fin 2009.

 Vers la construction du réseau

Actions sur la structuration du réseau	Mise en oeuvre	délai
Créer le comité de pilotage	Mobiliser les directeurs concernés. Proposer et sensibiliser le CA à ce projet. Informer la DDASS et la FNARS de notre initiative locale	Fait
Signer la convention Réseau AAVA	Définir au cours des réunions le contenu, les modalités de fonctionnements, les engagements respectifs, les attentes communes	En cours de réalisation
Créer un outil de recueil de données AAVA territorial	Concevoir et renseigner cet outil dans le cadre des réunions de comité de pilotage AAVA. Transmettre les données à la DDASS et à la FNARS	En cours de réalisation
Créer l'outil d'évaluation des « impacts » de ce réseau	Choisir les axes à évaluer, élaborer l'outil, le renseigner, le commenter. Analyser les données et les transmettre aux autorités compétentes	Fin 2009

Actions managériales	Mise en oeuvre	délai
Organiser les réunions trimestrielles de réseau	Accompagner les chefs de service des différentes structures pour planifier les réunions et travailler les thématiques. Organiser les temps et les lieux de rencontres interinstitutionnelles.	A partir de janvier 2009
Proposer une organisation « apprenante » aux acteurs des AAVA	Accompagner les collaborateurs vers une immersion ponctuelle dans les autres structures afin de connaître d'autres démarches et modalités d'accompagnement	A partir du second semestre 2009

Actions sur l'accompagnement	Mise en oeuvre	délai
Etablir un accompagnement selon un parcours AAVA de réseau	Définir le panel d'ateliers possible, les métiers et les compétences issues de ces actions, les complémentarités et la diversité des activités. Définir des temps d'immersion dans les ateliers, les outils d'évaluation des acquis sociaux et professionnels.	Courant 2009
Créer un livret de parcours	créer un outil de compilation des expériences et de valorisation des acquis	Après avoir défini des possibilités de parcours inter AAVA, ainsi que le panel d'activités possibles dans le cadre de ce réseau, fin 2009.
Proposer un point d'accueil AAVA centralisé	Mettre en commun nos procédures d'admission, et engager un système cohérent d'orientation et d'accueil. Définir un lieu et des modalités d'organisation de ce point d'accueil, entre partenaires du réseau et avec notre autorité de tarification	début de la réflexion courant année 2009, inscrire le projet dans le prochain schéma départemental AHI.

Actions sur le BAPC	Mise en oeuvre	délai
Mutualiser nos moyens techniques	faire le point sur nos parcs d'outils, de véhicules, prévoir des organisations permettant la mise en commun de nos moyens.	Fin 2009
Economiser sur les achats de matériaux.	Centraliser nos achats sur des fournisseurs communs et négocier les prix en fonction de la quantité commandée. Pour ce faire, lister les fournisseurs et les démarcher pour faire jouer la concurrence.	Fin 2009
Nous positionner entre partenaires dans une logique « client prestataires »	Selon nos besoins en travaux, activer en premier lieu les compétences de nos AAVA partenaires	En cours de réalisation.

Projet

Consigne de remplissage :

- Les données et chiffres sont à renseigner en fonction de l'année N -1

I/ PERSONNE REpondant AU QUESTIONNAIRE

1) Date: |_|_|_|_|_| 2) Nom de la personne sollicitée : _____

3) Fonction de la personne sollicitée : _____ 4) Tél : |_|_|||_|_|||_|_|||_|_|||_|_|

II/ IDENTIFICATION ET DESCRIPTIF DE L'ASSOCIATION ET DE L'ETABLISSEMENT

II-1/ Dénomination et coordonnées de l'association

5) Nom de l'association : _____

6) Adresse : _____

7) Code postal : _____ 8) Ville : _____

9) Téléphone : |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| 10) Fax : |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| 11) Courriel : _____

12) N° FINESS : _____ 13) N° SIRET : _____ 14) code APE : _____

15) Date de création : _____

¹ Questionnaire état des lieux AVA/Ateliers CHRS – septembre 2008 – groupe de travail FNARS / DGAS

II-2/ Dénomination et coordonnées de l'établissement

16) Nom de l'établissement : _____

17) Adresse : _____

18) Code postal : _____ 19) Ville : _____

20) Téléphone : |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| 21) Fax : |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

22) Courriel : _____

23) N° FINESS : _____ 24) N° SIRET : _____ 25) code APE : _____

26) Date de création : _____

II-3/ Statut juridique de l'AVA/Atelier CHRS

27) Votre AVA / Atelier CHRS est-il habilité à l'aide sociale à l'hébergement ?

OUI, allez à la question 28

NON, allez à la question 29

28) Si votre AVA / Atelier CHRS n'est pas habilité à l'aide sociale à l'hébergement, un passage en Crosmes est-il prévu ?

non prévu

prévu

en cours

29) L'association gérant votre AVA /atelier CHRS gère-t-elle également une structure mixte ?

OUI

NON

Consigne de remplissage :

Cf. décret du 7 juin 2000 sur les structures mixtes : « Toute personne morale de droit public ou de droit privé à but non lucratif mentionnée au IV de l'article L. 322-4-16 du code du travail, qui, d'une part, peut être conventionnée pour chaque activité, dans les conditions définies ci-après. Le conventionnement ne peut intervenir qu'après un avis favorable du conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, qui se prononce notamment au regard du projet social de l'organisme et de sa cohérence avec l'organisation de ses activités. Des conventions distinctes, dont la durée est limitée à un an, sont établies pour chaque type d'activités mentionnées aux II et III de l'article L. 322-4-16 du code du travail. »

III/ CARACTERISTIQUES GENERALES

30) La capacité

Capacité autorisée : _____ ; financée : _____ ; installée : _____

Consigne de remplissage :

- La capacité : l'unité de mesure est la place pour un adulte. Tout autre forme de comptage (appartement, famille) est exclue.

- Capacité installée : elle correspond au nombre de places réellement offertes au public, c'est à dire physiquement installées et mobilisables en cas d'urgence.

- Capacité financée : Elle correspond au nombre de places pris en compte lors de l'approbation des budgets et devant figurer en principe dans la convention

31) Nombre de personnes accueillies pendant l'année : _____

32) Modalités de mise en activité des personnes accueillies au sein de l'AVA / Atelier CHRS:

Nombre de CAE : _____

Nombre de CA : _____

Nombre de personnes rémunérées au pécule : _____

Consigne de remplissage :

Ne renseigner que pour les personnes exerçant une activité au sein d'un AVA.

33) Répartition des places des personnes accueillies selon la durée de travail hebdomadaire

Répartition selon la durée de travail	Nombre de personnes	%
- 10h		
10 à 20 H		
26 H		
30H		
35 H		
TOTAL		

34) Personnel permanent affecté sur l'AVA / Atelier CHRS :

a) Nombre d'encadrant(s) technique : _____ soit en ETP : _____

b) Nombre de personnel « social » (accompagnant, etc.) : _____ soit en ETP : _____

c) Nombre de poste(s) de direction : _____ soit en ETP : _____

d) Nombre de personnel administratif : _____ soit en ETP : _____

35) Quelles sont les difficultés principales rencontrées par le public accueilli ? (plusieurs réponses possibles)

Consigne de remplissage : Cochez la ou les cases correspondantes, indiquez le nombre de personnes concernées.

public justice (sortants de prison, sous main de justice, ou détenus) : _____

demandeur d'asile : _____

santé : _____

Autre (préciser) : _____

jeune (moins de 25 ans) : _____

senior (plus de 50 ans): _____

36) Champ d'activité principale de l'AVA (plusieurs réponses possibles)

BTP

Environnement, espaces vert

Activités agricoles

Services aux entreprises

Récupération occasion, réemploi, réparation, tri, recyclage

Menuiserie ameublement bois

Hôtel restauration

Services aux particuliers

Habillement cuir et textile

Transport, magasinage, manutention

Imprimerie, presse

Services culture et sport

Déchetterie

Conditionnement

Autres : Précisez _____

IV/ CARACTERISTIQUES SOCIO DEMOGRAPHIQUES DES PERSONNES ACCUEILLIES

37) Répartition de la population par âge

A) Prestations	Nombre total de présents dans l'année	Agés de – de 25 ans	Agés de 25 à 35 ans	Agés de 36 à 45 ans	Agés de 46 à 50	Plus de 50
Total						

38) Répartition de la population par sexe

Sexe	B1	B2	B
	hommes	femmes	TOTAL
total			

VI/ INFORMATIONS RELATIVES AUX SALAIRES EN INSERTION OU AUX PERSONNES ACCUEILLIES EN AVA A L'ENTREE

39) La santé

Pourcentage de personnes présentant des problèmes de santé mentale : _____

Pourcentage de personnes présentant des problèmes de santé physique : _____

40) Dernière situation professionnelle des personnes en AVA

Dernière situation professionnelle	Nombre de personnes	%
N'a jamais travaillé		
Chômage		
Formation savoirs de base		
Formation pré qualifiante		
Formation qualifiante		
Travail en AVA		
Contrat aidés en SIAE		
Contrat aidés hors SIAE		
CDD / Intérim		
CDI		
Activité rémunérée non déclarée		
Autre		
TOTAL		

41) Durée d'inactivité des personnes accueillies selon l'âge

Consigne de remplissage : une personne ayant bénéficiée d'une formation peut être comptabilisée dans la rubrique « n'a jamais travaillé » ou dans les rubriques sans emploi depuis X années.

Durée d'inactivité professionnelle selon l'âge

Durée d'inactivité professionnelle	- de 25 ans	25-35	36-45	46-50	+ de 50	Total
N'a jamais travaillé						
Sans emploi depuis moins de 1 an						
Sans emploi depuis 1 à 2 ans						
Sans emploi depuis plus de 2 ans						
TOTAL						

42) Durée d'inactivité des personnes accueillies selon le sexe

Durée d'inactivité professionnelle selon le sexe

Durée d'inactivité professionnelle	Hommes	Femmes	Total
N'a jamais travaillé			
Sans emploi depuis moins de 1 an			
Sans emploi depuis 1 à 2 ans			
Sans emploi depuis plus de 2 ans			
TOTAL			

43) Répartition des personnes en AVA selon le niveau de qualification en début de suivi

Consigne de remplissage : préciser les niveaux de qualification

Niveau de qualification Des personnes	Nombre de personnes	%
Illettrisme, français langue étrangère ou analphabétisme		
Niveau VI		
Niveau V bis		
Niveau V		
Niveau IV		
Niveau III, II ou I		
TOTAL		

44) Nature de l'hébergement des personnes accueillies en AVA

Hébergement actuel des personnes accueillies en AVA ou IAE	Nombre de personnes accueillies dans l'année	%
Domicile personnel (locataire, propriétaire)		
Domicile des parents		
Hôtel (payé par soi même)		
Hébergement par des tiers (1)		
Hébergement (CHU ? CHR, place de stabilisation, etc.)		
Logement avec accompagnement social (ALT, maison relais, résidence d'accueil, etc.)		
Prison		
Etablissements hospitaliers ou de soins		
Etablissement ASE ou accueil familial		
Hébergement mobile ou de fortune (caravane, camping, squatt, ...)		
Sans domicile (rue, voiture...)		
Autre		
Non renseigné		
TOTAL		

(1) hébergement par des tiers : amis, réseau relationnel, autres membres de la famille

45) Nature des ressources des personnes à l'entrée en AVA

Nature des ressources Des personnes	Nombre total de personnes accueillies dans l'année	%
Sans ressources		
En attente de ressources		
RMI		
AAH		
API		
ASSEDIC		
Prestations Familiales salaires ou revenus de stage et de formation		
Autres allocations (ASS, rente AT, allocation d'insertion...)		
TOTAL		

46) Origine de l'orientation

Orienté(e)s par	Nombre de personnes	%
Service social départemental		
Mission locale et PAIO		
CCAS, mairie		
Autres SIAE, AVA		
ANPE		
PLIE		
Associations (hors SIAE)		
SPIP (Justice)		
Structures d'hébergement (CHRS, CHU, places de stabilisation, etc.)		
Associations oeuvrant dans le logement		
Autre		
Ne sait pas		
TOTAL		

VI./ L ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL

47) Nombre de personne ayant bénéficié d'un accompagnement santé dans l'année : _____

48) Nombre de personne ayant bénéficié d'un accompagnement aux démarches administratives dans l'année : _____

49) Nombre de personne ayant bénéficié d'un accompagnement logement dans l'année : _____

50) Combien de personnes accueillies ont bénéficié d'une formation ?

Formation	Nombre de personnes
Formation aux savoirs de base	
Formation pré qualifiante	
Formation qualifiante	
TOTAL	

51) Organisation et nature des formations (indiquez le nombre de personnes concernées) :

a) Hors temps de travail : _____

Sur temps de travail : _____ Rémunéré : OUI NON

b) Continu : _____

Discontinu : _____

52) Quelle est la nature de l'accompagnement réalisé ?

Consigne de remplissage : il peut y avoir plusieurs interventions pour chaque bénéficiaire, mais chaque intervention ne sera comptabilisée qu'une seule fois par bénéficiaire.

Accompagnement proposé	Nombre annuel d'interventions réalisées
Accueil, écoute, orientation	
Soutien psychologique	
Aide aux démarches administratives et sociales	
Accompagnement de stagiaires en formation professionnelle	
Accompagnement dans la mise au travail	
Prise en charge spécifique (alcool, toxicomanie,...)	
Accompagnement à la recherche d'emploi	
Accompagnement dans l'accès au logement	
Actions collectives (atelier logement, nutrition, santé, culture)	
Aide au suivi dans l'emploi	
Autres (endettement, intégration des étrangers...)	
TOTAL	

VII./ LES PERSONNES SORTIES

53) Répartition des personnes sorties selon la durée du parcours dans le dispositif

Durée du parcours	Nombre total de personnes sorties dans l'année	%
- d'un mois		
De 1 à 3 mois		
4 à 6 mois		
7 mois à moins d'un an		
1 an à 18 mois		
+ de 18 mois		
TOTAL		

54) Quels sont les impacts de l'action en terme d'insertion sociale et/ou professionnelle (indiquez le nombre de bénéficiaires concernés) :

- accès à un emploi type CDI, CDD : _____
- accès à un emploi aidé : _____
- accès à une orientation professionnelle : _____
- accès au logement : _____
- accès à l'hébergement : _____
- amélioration sur le plan des savoirs de base: _____
- amélioration de la santé: _____
- progression de l'autonomie personnelle et/ou sociale : _____

- meilleure insertion dans l'environnement (espace, temps) : _____
- accès aux droits : _____
- accès suivi budgétaire : _____
- pas d'évolution significative : _____

55) Quel est le nombre de bénéficiaires ayant poursuivi l'action jusqu'à son terme : _____ soit en pourcentage : _____%

Parmi ceux-ci :

- a) _____ (___ %) connaissent une amélioration de leur situation sociale :
- en terme de santé : _____ (___ % des bénéficiaires)
 - en terme de logement : _____ (___ % des bénéficiaires)
 - en terme d'autonomie sociale : _____ (___ % des bénéficiaires)

b) _____ (___ %) connaissent un retour à l'emploi

dont _____ (___ % des retours à l'emploi) par CDI
 _____ (___ %) par CDD dont (___%) de plus de 3 mois
 _____ (___ %) par contrat à temps partiel

c) _____ (___ %) connaissent une poursuite de formation

VIII. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES EXTERIEURS

VIII-1/ L'adhésion à des fédérations

56) Votre établissement adhère-t-il à des fédérations ou unions? OUI
 NON

Lesquelles : _____

VIII-2/ Les réseaux partenariaux

57) Adhères-vous à un ou plusieurs réseaux formels ou informels ? OUI, *allez à la question 42*
 NON, *fin du questionnaire*

58) si oui, quels sont le ou les réseaux partenariat (plusieurs réponses possibles)

Consigne de remplissage : En cas de réponse positive, cochez la ou les cases correspondantes

PARTENAIRES	Partenariat existant (formel ou informel)	Convention écrite (partenariat formalisé)	Financement
. Autre CHRS, CAO et dispositif d'urgence			
. Hôpital général			
. Etablissement spécialisé de santé (hôpital spécialisé, CMP)			
. CCAA (Centre de cure d'alcoologie ambulatoire anciennement CHAA)			
. Centre de soins pour les toxicomanes (CSST)			
. Mission Locale - PAIO			
. FJT, ADOMA et autres structures de même statut			
. Acteurs du logement (bailleurs privés, bailleurs sociaux, etc.)			
. ANPE, interim, assedic			
. Plans locaux vers l'emploi (PLIE...)			
. Structures d'insertion par l'économie			
. Comité de probation et services sociaux pénitentiaires			
. Associations de lutte contre l'illettrisme			
. Handicap (ANDPH, etc.)			
. Centres de formation			
. Education Nationale			
. Associations d'aide aux devoirs			
. Associations culturelles			
. Bibliothèque municipale			
. MJC - Centres sociaux			

. Associations sportives			
* collectivité locales ACI, (villes, communes...)			
Entreprises			
. Autres (préciser)			