

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**DIVERSIFIER LES SUPPORTS D'INSERTION PROFESSIONNELLE
EN CHRS POUR FAVORISER L'INCLUSION DE PERSONNES
DISQUALIFIÉES**

Sylvie GEHIN

CAFDES

2007

Remerciements

Je remercie mon conjoint et mes enfants qui dans les moments de fatigue m'ont redonné l'envie de me battre et de continuer, car fiers de mes idéaux.

Je remercie les responsables de la formation CAFDÉS qui ont toujours été à l'écoute des difficultés tant personnelles que professionnelles qui surgissent au cours du cursus, cette formation étant aussi une remise en cause qui fait éclore des pensées qui bousculent et dérangent.

Je remercie aussi les personnes que j'accueille dans l'association où je travaille car ce sont elles qui sont porteuses du changement social nécessaire au maintien de l'humanité.

Liste des sigles utilisés

ALT : Allocation Logement Temporaire
ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi
ASFODEP : Association pour la Formation Professionnelle et le Développement de l'Éducation Permanente
ASSEDIC : Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
ASH : Actualités Sociales Hebdomadaires
ASI : Appui Social Individualisé
ASPIR : Accompagnement Socioprofessionnel Individualisé Renforcé
BTP : Bâtiment et Travaux Publics
CA : Contrat d'Avenir
CAE : Contrat d'accompagnement vers l'Emploi
CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active
CCAS : Centre Communal d'Action Sociale
CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHU : centre d'Hébergement d'Urgence
CIE : Contrat Initiative emploi
CI-RMA : Contrat d'Insertion contrat insertion - revenu minimum d'activité
CLI : Commission Locale d'Insertion
CNESMS : Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-Sociale
DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP : Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
EI : Entreprises d'Insertion
ETP : équivalent temps plein
ETTI : Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion
FNARS : Fédération Nationale des Accueils de Réinsertion Sociale
GEIQ : Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
IAE : Insertion par l'Activité Économique
INED : Institut National d'Études Démographiques
INSEE : Institut National des Statistiques et des Études Économiques
IOD : Intervention sur l'Offre et la Demande
LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances
PARSA : Plan d'Action Renforcé pour les Personnes Sans Abri
PDI : Programme Départemental d'Insertion

PLI : Plan Local d'Insertion
PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
PNAI : Plan National d'Action pour l'Inclusion
RMA : Revenu Minimum d'Activité
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
RSA : Revenu de Solidarité Active
SA : Société Anonyme
SAO : Service d'Accueil et d'Orientation
SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SDF : Sans Domicile Fixe
SIAE : Structures d'Insertion par l'Activité Économique
TEPA : (loi du) Travail de l'Emploi et du Pouvoir d'Achat
VAE : Validation des Acquis et de l'Expérience

INTRODUCTION

La notion d'exclusion apparaît en France dans les années 1970. Dans son ouvrage *Les exclus*, René Lenoir nous décrit les divers types « d'inadaptés sociaux »¹ qui subissent les transformations sociétales. Dans cette évolution, certaines personnes sont plus perturbées que d'autres. Au fur et à mesure de leurs parcours de vie, les personnes ont réuni plus ou moins de ressources pour s'insérer, cependant les exigences de notre société ne concordent pas toujours avec les acquis des personnes. Le travail qui reste encore dans notre société le moyen le plus reconnu pour envisager l'autonomie, n'est plus accessible à tous. La conséquence d'un chômage, aujourd'hui structurel, en est une montée incessante de la pauvreté, de la précarité et de l'exclusion.

Depuis plus de 20 ans les politiques publiques ont développé des dispositifs qui visent à contenir l'évolution de ces phénomènes.

À la notion d'exclusion s'oppose celles de réadaptation, d'insertion et plus récemment d'inclusion inscrites dans les missions des Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS). Ces structures, qui au fil des années ont évolué, en essayant de s'adapter aux nouveaux besoins de toute personne ou famille en grave détresse sociale passagère, chronique ou urgente, proposent des services d'accueil, d'hébergement, d'insertion sociale et professionnelle.

L'Association l'Étape, porteuse dès les années 1956 d'un centre d'hébergement a évolué et gère aujourd'hui un centre d'hébergement d'urgence, un hébergement de stabilisation, un accueil de jour, un SAO (Service d'Accueil et d'Orientation), un CHRS et des logements d'urgence qui répondent aux différentes problématiques de personnes sans domicile fixe.

Si le logement est un objectif central de l'accompagnement mené au sein de différents services de l'Association, il est pensé dans un projet d'insertion construit avec la personne en ayant le souci d'apporter une réponse globale en termes de logement, de santé, de famille, de formation, de profession, de loisirs.

Pour répondre aux nouveaux besoins et faire face à une évolution sociétale génératrice d'exclusion, l'Association a été contrainte au changement. Depuis 5 ans, j'ai accompagné cette démarche qui s'est inscrite au fur et à mesure des nouvelles politiques publiques. Au-delà des obligations législatives, l'Association a du reconquérir sa place d'acteur

¹ LENOIR R. *Les exclus. Un français sur dix*. Paris : Éditions du Seuil, 1974. 157 p. Points Actuels. 4^{ème} de couverture.

public avec sa fonction de veille sociale en montrant des facultés d'innovation et d'adaptation.

Ainsi l'Association, dans le cadre de sa restructuration, a observé, analysé et évalué les prestations qu'elle offrait et les réponses apportées en termes d'insertion sociale et professionnelle. Avec un empilement de prestations qui manquaient de lien et dont les salariés avaient perdu le sens, la cohérence institutionnelle s'était effilochée. Forcée de constater qu'il était nécessaire de mener un travail de fond pour retrouver une existence associative, l'Association s'est appuyée sur les nouvelles orientations politiques et notamment, la loi 2002-2 qui place l'utilisateur au centre des dispositifs. Les obligations liées à cette loi ont été le fil conducteur des différents travaux qui ont été menés au sein de l'Association ces dernières années. Dans cette dynamique de changement, la démarche qualité et l'évaluation interne sont entrées naturellement dans le nouveau paysage institutionnel. Ainsi, toutes les prestations ont été l'objet d'une expertise approfondie pour être réadaptées aux nouveaux besoins. Si certaines réorientations ont permis d'améliorer les prestations d'insertion sociale, l'accès à l'emploi des personnes accueillies reste encore un objectif d'insertion difficile à atteindre. En effet, à la sortie de l'Association, l'insertion professionnelle des personnes est quasi inexistante malgré la présence sur le territoire de nombreux dispositifs d'insertion professionnelle.

Si nous considérons comme l'écrit Serge Paugam dans *Le salarié de la précarité* que « le rapport à l'emploi définit des droits sociaux et constitue un fondement de l'identité sociale »², il était donc important de réfléchir sur des orientations stratégiques qui favoriseraient l'insertion professionnelle des personnes les plus démunies. Le droit au travail comme le droit au logement fait partie des droits fondamentaux à promouvoir dans la lutte contre les exclusions. Mais comment le faire respecter dans un contexte économique peu favorable où le chômage atteint environ 9% de la population active ? Comment peut-on faire valoir les potentialités de personnes en grande précarité, sans domicile fixe, avec des parcours de vie traumatisants, souvent sans diplômes ni qualifications ? Comment suppléer aux déficits qui génèrent une perte d'appartenance et enfouissent les personnes dans l'exclusion ? Y a-t-il une alternative à ce chômage structurel d'autant plus disqualifiant pour les personnes les plus éloignées de l'emploi ? C'est en activant les solidarités collectives par des collaborations nouvelles que l'on peut développer d'autres modes d'intervention et que l'on peut donner d'autres représentations sociales. Les CHRS sont au cœur de cette préoccupation puisqu'ils sont des dispositifs de dernière chance placés avant la mort sociale.

² PAUGAM S. *Le salarié de la précarité*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000. 437 p. Le lien social. p. 14.

Mon hypothèse est donc qu'en diversifiant l'offre aussi bien en matière d'insertion sociale que d'insertion professionnelle chacun pourra trouver une voie adaptée à un parcours d'inclusion qui, même s'il est difficile, pourra aboutir à des évolutions porteuses de résultats et de projection de vie et que par cette diversification le CHRS aura la perspective de mieux répondre aux nombreuses problématiques d'une population complexe.

En 2006, l'Association a traité le thème de l'insertion professionnelle des plus démunis lors de son assemblée générale et elle s'est alors engagée à persévérer dans cette voie. En utilisant ses compétences et en y associant des partenaires déjà engagés et motivés pour participer à l'effet de solidarité, l'Association a misé sur l'amélioration de certaines prestations supports des projets d'insertion professionnelle et sur la mise en place de nouveaux dispositifs.

Pour cela, il est nécessaire d'agir en interne par une réorganisation de l'accompagnement personnalisé qui prend en compte la singularité de chaque individu pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle des personnes en activant deux leviers : le contrat individualisé revisité régulièrement et la formation des professionnels qui portent les enjeux de la relation de confiance et analysent les besoins des usagers. En externe, c'est par l'élaboration d'un réseau où la personne est inscrite comme actrice de la démarche et s'engage au même titre que les différents partenaires. La conviction étant que dès le départ de l'accompagnement la personne est incluse et que c'est en lui redonnant un capital social qu'elle pourra retrouver une identité et une place citoyenne. Et enfin, la troisième voie de diversification concerne la mise en place de maillons manquant dans les dispositifs d'insertion par l'économique sur le territoire : des projets intermédiaires qui préparent les personnes à entrer dans le monde du travail et un chantier d'insertion expérimental qui propose aux personnes un accompagnement renforcé, soutenu par des méthodes de tutorat.

L'objectif de ce projet est à la fois d'envisager avec la personne une insertion durable, mais aussi de faire de cette expérience un outil d'évaluation pour étendre la réflexion sur la place à trouver, dans la sphère économique, des personnes disqualifiées.

1 L'EXCLUSION UNE RÉALITÉ MAIS PAS UNE FATALITÉ

L'exclusion est au cœur de bien des débats car depuis plus de trente ans, le phénomène ne cesse de s'amplifier sans que l'on trouve de traitement tangible. À l'heure de l'année européenne de l'égalité des chances, les différentes politiques européennes et françaises ont pour objectif d'inverser le processus de l'exclusion et de rendre à la personne sa place de citoyen. Mais pour pouvoir trouver des moyens de sortir de cette crise, faut-il en connaître les causes et les conséquences. Ainsi, nous allons nous interroger sur l'exclusion et les problématiques qu'elle soulève, puis nous traiterons les possibilités d'enrayer ce phénomène avec notamment la place de l'insertion professionnelle dans l'évolution des réponses et des méthodes de l'action sociale.

1.1 L'exclusion, le résultat d'un processus

De nombreux sociologues et économistes s'accordent à dire que la pauvreté a toujours existé même pendant les trente glorieuses et que c'est dans les années 1980, avec la mutation de l'emploi, la montée du chômage, l'affaiblissement des liens sociaux, les nouvelles organisations familiales que l'on s'est mis à parler d'une nouvelle pauvreté et de processus d'exclusion.

1.1.1 De la pauvreté à l'exclusion

En amont de la pauvreté nous pouvons parler de la précarité qui se caractérise par « l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux »³ (12 à 15 millions de français sont concernés, soit 20 à 25% de la population). « L'insécurité qui en résulte peut être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. »⁴ La pauvreté en est une. Cette pauvreté peut se caractériser par des indicateurs qui fixent, selon les époques et les sociétés, le minimum vital pour satisfaire les besoins physiologiques (en France, 6,5 % des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté soit 775 €/mois, en adoptant la définition européenne basée sur un revenu inférieur à 60% du revenu médian). Mais c'est avec le développement du chômage de masse que le paysage de la pauvreté s'est profondément modifié. Cette paupérisation est directement liée à l'absence d'emploi. La mise à l'écart du monde du travail s'accompagne souvent d'un retrait de la vie sociale, d'une crise d'identité auxquelles s'ajoutent parfois la perte de logement, les problèmes de santé, les

³ WREZINSKI J. *Grande pauvreté et précarité économique et sociale*. Rapport. Paris : Les éditions des Journaux officiels, 1987. 93 p. Avis et rapports du Conseil économique et social. P. 6.

⁴ Ibid.

séparations familiales. La précarisation croissante due à l'accumulation de privations rend l'individu toujours plus vulnérable et le fait rentrer dans une dynamique de marginalisation et d'exclusion. Le chômage, l'absence de logement, les carences éducatives, les problèmes de santé amènent à des situations où l'individu n'a plus d'existence sociale. « Il n'est que le fruit de son extrême dévalorisation qui le disqualifie comme sujet inestimable », « être exclu, c'est donc bien ne compter pour rien. Et c'est à partir de ce rien de valeur que se construit l'exclu moderne. »⁵ Nous voyons que la pauvreté et l'exclusion sont des phénomènes cumulatifs et multidimensionnels. Et, quand Richard Vidalenc écrit « l'exclusion n'est pas seulement le défaut d'avoir mais aussi et surtout le défaut de pouvoir : pouvoir comprendre, pouvoir se soigner... pouvoir agir sur sa propre situation. C'est aussi le défaut de savoir, non seulement scolaire mais surtout la faible capacité à se représenter de manière cohérente le monde pour le faire évoluer à son avantage »⁶, il fait référence à un chaînage de difficultés qui entraîne les individus dans une dégradation économique et sociale qui les disqualifie.

Au sommet de Nice en décembre 2000, il a été décidé que les États membres de l'Union européenne présenteraient, à partir de 2001 des plans nationaux pour l'inclusion sociale ; les objectifs étant de lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Nous voyons que l'ensemble des plans s'accorde sur une vision commune de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Ils constatent que la pauvreté monétaire est accompagnée par d'autres formes de privations ou de précarités, dans le domaine de l'emploi, du logement, de la santé, de l'éducation, de la culture, de l'accès aux services. Certains pays ajoutent des précisions intéressantes, l'Allemagne souligne que les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale ne peuvent répondre par leurs propres forces aux défis et aux exigences de la société. La Finlande indique que l'accélération des changements sociaux, notamment sur le plan du travail, conduit les personnes à ne plus pouvoir assumer des responsabilités ou trouver toutes seules des solutions à leurs difficultés. Cependant l'ensemble des pays utilise les termes de pauvreté et d'exclusion sociale l'un comme l'autre, pour décrire une situation où le cumul des difficultés, des privations ou des précarités conduit au manque de possibilités d'accéder aux ressources, aux droits, aux biens et services dont bénéficie généralement la majorité de la population. Ce que nous retenons donc ici c'est que l'exclusion est un processus de désinsertion.

⁵ MAISONDIEU J. *La fabrique des exclus*. Paris : Bayard, 1997. 272 p. Pp. 19 et 21.

⁶ VIDALENC R. *La confiance et le contrat : éléments du processus de lutte contre l'exclusion*. Paris : L'Harmattan, 2001. 133 p. P. 55.

1.1.2 Les processus d'exclusion

Dans le Petit Robert l'exclusion est définie comme « l'action d'exclure quelqu'un (en le chassant d'un endroit où il avait précédemment sa place, ou en le privant de certains droits). »⁷

Selon Durkheim l'exclusion est due à des ruptures de la « solidarité mécanique »⁸ (famille) intervenues au cours de l'enfance et qui n'ont pas été compensées par la « solidarité organique »⁹ qui rattache la personne à la société.

Serge Paugam nous explique que le « parcours de disqualification »¹⁰, comprend plusieurs phases. Une fragilisation des personnes s'installe suite à un déclassement social, accompagné d'un sentiment d'inutilité, de perte de repères, de perte d'identité. Puis, vient la dépendance au statut d'assisté qui peut être perçue comme un mode d'intégration sociale et permet de garder des liens sociaux. Enfin, cette disqualification peut amener à des ruptures complètes et à une marginalisation avec un cumul de difficultés (absence d'emploi, problème de santé, logement, famille).

Robert Castel évoque quant à lui le « processus de désaffiliation »¹¹. L'absence de lien social associé à une absence de participation à toute activité productrice génère de l'exclusion. Robert Castel préfère le terme de « désaffiliation », qui est l'aboutissement d'un processus, à celui d' « exclusion » qui reflète seulement un état. Cette rupture d'appartenance à un groupe social ne donne plus de place à la personne.

Pour Vincent de Gaujelac, l'exclusion est aussi un processus qu'il qualifie de « désinsertion »¹², qui laisse la personne seule, sans existence sociale. Cette exclusion est produite par différentes formes de « désagrégation du lien social »¹³. Dans son ouvrage *La lutte des places* il nous explique que, dans notre société, les questions de la socialisation et de l'identité, sont traitées principalement par le facteur travail et que pour exister socialement il faut un emploi.

Au fil du temps, ces différentes approches ont enrichi notre connaissance et nous voyons que même si les citoyens ont une part de responsabilité dans leur adaptation, l'exclusion n'est pas du fait seulement de la personne mais d'un ensemble de mécanismes de

⁷ REY DEBOVE J. / ed. *Le nouveau petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert, 2005. 2467 p. P 853.

⁸ DURKHEIM D. É. *De la division du travail social*. Paris : PUF, 1998. 464 p. Sciences Humaines. P. 5.

⁹ Ibid.

¹⁰ PAUGAM S. *La disqualification sociale*. Essai sur la nouvelle pauvreté. Paris : PUF, 2000. 272 p. P 256.

¹¹ CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale Une chronique du salariat*. Paris : Gallimard, 1995. 813 p. Folio/Essais. P 19.

¹² DE GAULEJAC V., TABOADA LEONETTI I. *La lutte des places*, Paris : Desclée de Brouwer, 1997. 286 p. Sociologie Clinique. 4^{ème} de couverture.

¹³ Ibid.

ruptures tant sur le plan symbolique que sur le plan social. L'absence d'interaction, entre un environnement qui rejette et une personne qui n'a plus confiance, se dévalorise, devient inactive et passive, l'entraîne dans la spirale de l'exclusion. Si nous constatons que l'exclusion est un processus d'aggravation graduelle, la figure ultime de l'exclusion est le SDF (Sans Domicile Fixe).

1.1.3 Le public SDF, l'ultime figure de l'exclusion

A) Des histoires de vie complexes jalonnées de ruptures

Les personnes sans domicile fixe ont connu au cours de leur existence de multiples situations de rupture et d'errance, morale autant que géographique.

Le parcours qui mène à la situation de SDF commence souvent très tôt, quand la famille est dégradée par la pauvreté, le malheur social, le capital culturel est bien souvent faible. Confiné dans cet espace social restreint, le jeune n'a pas la possibilité de faire d'autres rencontres qui favoriseraient son intégration sociale. L'école, qui est le premier espace institutionnel, n'aura pas le rôle escompté devant le faible investissement de sa famille dans l'acquisition des savoirs. Le jeune en échec scolaire cumule les déficits et quitte très tôt le système scolaire. L'absence de métier ne lui permet pas d'accéder à l'emploi qui pourrait être une autre ressource pour son intégration. La faiblesse des capitaux, culturel, social et économique, est à l'origine du premier déclassement. D'autre part, si l'enfant, pour des raisons de protection, est placé en établissement spécialisé, la séparation d'avec son milieu naturel provoque un sentiment de sous qualification, d'abandon, de solitude accompagné d'une perte identitaire et il risque de construire un facteur d'inadaptation durable à l'âge adulte. Les conséquences du placement accentuent la stigmatisation de ces enfants. Quand la plupart de ces facteurs sont rassemblés, la probabilité de se retrouver en situation d'errance est très forte.

B) Une représentation sociale disqualifiante

D'autre part la représentation sociale fragilise d'autant plus ce public. Robert Castel nous parle des « inutiles au monde »¹⁴ et dit « sur le fond d'une structure sociale où le statut d'un individu dépend de son encastrement dans un réseau serré d'interdépendance, le vagabond fait tache. Complètement visible parce que totalement déterritorialisé, sur lui va s'abattre un arsenal toujours renouvelé de mesures cruelles. C'est qu'il faudrait éradiquer le paradigme d'asocialité qu'il représente en cumulant le handicap d'être en dehors de l'ordre du travail alors qu'il est valide et en dehors de l'ordre de la sociabilité parce qu'il est étranger. Démuni de toute ressource, il ne peut s'auto suffire. Mais, s'il est vrai que la

¹⁴ CASTEL R. *Op. cit.*, p. 143.

zone d'assistance accueille d'abord les inaptes au travail et les proches selon les deux critères précédemment dégagés, il en est doublement exclu. « Inutile au monde » son destin exemplifie le drame du désaffilié par excellence, celui qui n'ayant aucun « état » ne jouit d'aucune protection. »¹⁵ Cette représentation sociale du vagabond s'applique toujours aux SDF d'aujourd'hui.

L'abréviation SDF est passée dans le langage courant pour désigner des personnes qui n'ont pas de domicile. En tant que substantif, le terme SDF donne une représentation d'un statut et le seul mot « sans », qui exprime l'absence, le manque, la privation ou l'exclusion, installe la personne dans un statut quasi définitif qui, au même titre que les « inutiles au monde »¹⁶, l'exclut de la communauté. Alors que, si l'on parle de « personne sans domicile fixe », SDF devient un adjectif et n'enferme plus la personne dans un état mais relate plus une situation momentanée qui peut s'améliorer. Par cette simple désignation à connotation négative, puisque l'on met l'accent en priorité sur les manques, il est probable que la personne rencontre des difficultés en termes de confiance, de confiance en soi et dans les autres. La figure du SDF suscite à la fois du rejet, de la culpabilité et de la compassion. Dans une société où nos vies peuvent basculer à tout moment, le SDF est le « miroir de [nos] peurs et de [nos] solidarités. »¹⁷ Ce qui rassemble les exclus est principalement négatif, à savoir : sans domicile, sans emploi, sans famille, sans droits ouverts, sans..., sans..., sans lien social, figure ultime de l'exclusion. Le « sans » de SDF est un substantif qui exclut.

C) Des droits fondamentaux bafoués.

Dans cette accumulation des « sans », l'exclusion est une des conséquences des droits fondamentaux bafoués. Le 10 décembre 1948, les 58 États membres qui constituaient alors l'assemblée générale ont adopté la Déclaration universelle des droits de l'homme à Paris au palais Chaillot. Nous trouvons, dans les articles 22 et 23 que « Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale ; elle est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. »¹⁸ La Déclaration attache

¹⁵ CASTEL R. *Op. cit.*, pp.140, 141.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ ROULLEAU-BERGER L. *La rue, miroir des peurs et des solidarités*. Paris : PUF, 2004. 128 p.

¹⁸ ORGANISATION DES NATIONS UNIES / éd. Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. [visité le 20.11.2006] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.un.org/french/hr/" }>. Lien : {HYPERLINK "http://www.un.org/french/hr/"}, art. 22 et 23.

autant d'importance aux droits économiques sociaux et culturels qu'aux droits civils. Ces droits sont donc des prérogatives universellement reconnues aux individus.

En 1998, la loi de lutte contre les exclusions a pour objectif principal l'accès de tous aux droits fondamentaux en matière d'emploi, de logement, de santé, de justice, d'éducation, de formation et de culture, de protection de la famille et de l'enfance. Cette loi montre le caractère global de l'intervention de l'État pour permettre le droit effectif.

Dans la stratégie européenne, les plans nationaux 2001 – 2003 invitent tous les pays à agir pour les plus vulnérables. Cependant, le plan français postule que la lutte contre les exclusions repose sur une approche transversale qui vise à garantir à chacun un accès effectif aux mêmes droits.

Ces différents textes, qui insistent sur les droits, confèrent au travail une valeur universelle et démocratique. Mais le travail qui est considéré comme un support privilégié d'inscription dans la structure sociale n'a plus cette fonction dans une société ébranlée par la précarisation de l'emploi, le chômage massif qui éloigne l'individu du collectif protecteur, l'entraîne rapidement dans une perte de repères et participe à la désaffiliation. En excluant une partie de la population du droit au travail et du droit à un salaire, on l'exclut tout d'abord du droit à son identité sociale mais aussi du droit à l'accès à la société de consommation qui aujourd'hui donne une existence sociale.

Vincent de Gaulejac écrit d'ailleurs : « la lutte des places n'est plus une lutte entre les personnes ou entre les classes sociales. C'est une lutte d'individus solitaires contre la société pour retrouver un place c'est-à-dire un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale. »¹⁹

L'exclusion est un processus social qui s'enracine dans les inégalités sociales qui conduit à la marginalisation d'individus par rapport à certains objectifs de la société. Il s'agit aujourd'hui du processus d'exclusion par rapport au développement de la société de la connaissance, de la consommation, de la performance et de la mise en concurrence. L'exclusion se produit donc quand les individus sont laissés de côté et ne bénéficient pas de chances égales face à l'objectif sociétal poursuivi.

Si une partie de la population est exclue du travail, on peut se poser la question de la place de celui-ci dans une société qui ne paraît plus en mesure de répondre à un indispensable facteur d'intégration. Cette situation paradoxale nous amène maintenant à réfléchir sur la place de l'emploi dans la disqualification sociale.

1.2 La place de l'emploi dans la disqualification

Si les situations d'exclusion sont diverses et complexes, nous pouvons cependant dire

¹⁹ DE GAULEJAC V., TABOADA LEONETTI I. *Op. cit.*, P. 19.

que quand les précarités économique et sociale se cumulent, l'évolution des états amène à la disqualification. Ce concept de disqualification, Serge Paugam, dans les années 1990, le définissait comme correspondant « au processus de refoulement du marché hors de l'emploi de nombreuses franges de la population et les expériences vécues de la relation d'assistance qui en accompagnait les différentes phases. »²⁰ Aujourd'hui, avec l'ampleur du phénomène qui affecte l'ensemble de la société Serge Paugam dit que : « la disqualification est une relation d'interdépendance entre « les pauvres » et le reste de la société qui génère une angoisse collective, car de plus en plus de personnes sont considérées comme appartenant à la catégorie des « pauvres » ou des « exclus », et beaucoup, dont la situation est instable, craignent de le devenir d'autant que les solidarités familiales et les possibilités de participation à l'économie informelle qui permettent d'amortir l'effet du chômage [...] se révèlent plus faibles et moins socialement organisées. »²¹

1.2.1 Le rôle du travail dans la construction de l'identité dans notre société

Les analyses sur la précarité et les risques d'exclusion menées par différents experts tels que Serge Paugam, Jean-Michel Garbonnel ou Robert Castel montrent que l'emploi définit des droits sociaux et constitue un des fondements de l'identité sociale. Le rapport au travail s'inscrit dans une logique productrice de la société industrielle et accorde au salarié, un statut d'individu utile dans un système de complémentarité, ce producteur acquiert alors une identité sociale.

D'autre part dans la logique de protection sociale, ce sont les salariés inscrits dans l'ordre du travail qui sont protégés des risques de la vie.

Dans notre société, le travail fait donc fonction d'intégrateur car il induit l'inscription relationnelle dans la famille, les amis, les relations, la société. Et quand il y a un déficit d'insertion professionnelle, nous passons d'une zone d'intégration à une zone de vulnérabilité, d'assistance, de désaffiliation jusqu'à l'exclusion. Si les politiques publiques complètent la protection sociale par l'aide sociale pour compenser le déficit et donner tout de même aux personnes une existence sociale, dans la plupart des cas, les personnes souffrent tout de même de problèmes d'intégration car elles n'ont pas de statut social reconnu. En effet tout notre système socio-économique est orienté pour combler des aspirations individuelles pour soutenir et provoquer la consommation. Ceux qui ne peuvent y accéder faute de moyens financiers sont de fait exclus. « Considérer le travail simplement comme un sacrifice, donc comme source de valeur, comme prix payé par les

²⁰ PAUGAM S. *L'exclusion existe-t-elle ? Les réponses de Serge Paugam*. Interview sur sa conception de l'exclusion. Paris : CNDP, 2001. [visité le 15.04.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.cndp.fr/tr_exclusion/rep_paug.html" }>.

²¹ Ibid.

choses et donnant du prix aux choses suivant qu'elles coûtent plus ou moins de travail, c'est s'en tenir à une définition purement négative (...) Le travail est une activité positive, créatrice »²². Si aujourd'hui, il est nécessaire pour certaines personnes de passer d'une politique d'intégration à une politique d'insertion qui crée des zones de socialisation, il faut avoir la prétention d'élargir la gamme des propositions pour donner de véritables opportunités à des populations singulières qui ont des besoins particuliers à un moment donné de leur parcours de vie. Les politiques d'insertion doivent permettre des remises à niveau et des alternatives. Une intégration accomplie n'est pas seulement déterminée avec l'insertion professionnelle. Il faut qu'elle soit accompagnée d'avantages existentiels qui redonnent envie de renouer avec la société. « Parler de formes identitaires dans le champ professionnel ne signifie en aucune manière réduire la question de l'identité à celles des catégories pertinentes d'identification dans la sphère du travail, de l'emploi et de la formation. À l'évidence, la notion d'identité est transversale à toutes les sciences humaines et son usage reste problématique à l'intérieur de chacune des disciplines concernées »²³. C'est un pari difficile à tenir au vu des exigences d'une société qui impose des stéréotypes et des uniformisations au détriment des particularités de l'individu.

1.2.2 Des déficits qui empêchent l'intégration

L'installation d'une société post-industrielle dans une crise économique annonce une mutation profonde de la société où les repères politiques, sociaux, économiques et culturels de la France des « trente glorieuses » sont balayés. Cette mutation se caractérise par un chômage de masse qui développe des phénomènes d'exclusion où certaines personnes ne semblent plus avoir leur place. En effet dans cette nouvelle société où l'affirmation de l'individu s'impose avec son statut de citoyen de droit, il est paradoxal que des millions d'individus soient exclus du système socio-économique. L'individualisme inquisiteur transforme les rapports sociaux, abolit les solidarités collectives, à partir desquels pouvaient se construire des statuts, des identités, des reconnaissances sociales. Tous les espaces intégratifs comme la famille, l'école, le lieu de travail sont perturbés et ne sont plus garants des libertés des personnes porteuses d'autonomie.

Une des caractéristiques des missions des CHRS est d'être en éveil sur les nouvelles problématiques qui augmentent les situations d'exclusion. Nous observons que certaines carences nuisent à l'intégration des personnes. L'absence de logement empêche de se

²² MARX K. *Le travail comme sacrifice et comme travail libre* in OEUVRES, Économie, tome II. Paris : Gallimard, 1982. 2112 p. La Pléiade. Pp. 291-292.

²³ DUBAR C. Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de Sociologie*, 1992, Vol. XXXIII, n° 4, pp. 505-529.

poser, de s'entretenir, d'avoir un minimum de confort et d'équipement pour aller au travail dans de bonnes conditions. L'absence de santé stoppe la personne dans ses capacités à tenir certains types de travaux. L'absence de famille prive de soutien tant matériel que psychologique. L'absence de formation et de qualification augmente fortement les risques de chômage (40 % des personnes sans emploi sont sans diplôme ni qualification (selon l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques (INSEE) en 2006). Pour la plupart des personnes reçues en CHRS, ces facteurs sont présents et de plus en plus cumulés, ce qui explique aussi l'augmentation des situations d'errance et d'exclusion. Cette observation est d'autant plus inquiétante que depuis plusieurs années les responsables des centres d'hébergement dénoncent un phénomène qui s'accroît : l'accueil de jeunes de plus en plus jeunes et de plus en plus déstructurés. Dans ces jeunes il y a aussi des moins de 18 ans qui sont à la rue depuis l'âge de 14 ans. Aujourd'hui, les rapports de la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale (FNARS) annoncent 23 % en 2005 de jeunes de moins de 25 ans (reçus en CHRS) contre 19 % en 2003, alors qu'ils représentent 9 % de la population française. Les statistiques de l'association où je travaille donnent, pour l'année 2006, 29,7 % de moins de 25 ans. Afin d'avoir des données plus précises sur les problèmes de ces jeunes, nous avons mené, au sein de l'Association, une étude sur les dossiers de ces jeunes reçus en 2006. Les résultats nous ont donné quelques éléments de compréhension des états de la population. Sur 100 dossiers étudiés nous avons relevé quelques facteurs prédominants qui bloquent les personnes dans un état et les font stagner dans l'exclusion.

- 91 % des jeunes ont un parcours jonché de ruptures familiales dès leur plus jeune âge avec des placements institutionnels et des mesures éducatives,
- 70 % sont originaires de la région,
- 73 % ont subi des violences graves,
- 75 % ont des conduites addictives,
- 80 % ont déjà eu des problèmes de justice,
- 79 % n'ont aucune formation et n'ont jamais travaillé,
- 51 % sont illettrés.

Si nous mettons en corrélation ces données et les indispensables phases de construction de l'individu (stade sensorimoteur – niveau préopératoire – opérations concrètes – opérations formelles, selon Piaget), nous comprenons mieux les déficits de ces jeunes et les étapes préalables à franchir avant l'autonomie, stade que « Kohlberg décrit [...] : adoption libre de valeurs personnelles. L'individu se comporte selon des droits et des normes qu'il a intégrés après avoir exercé un esprit critique. Les jugements moraux sont basés sur des principes universels de justice, sur les droits de l'homme. Le bien est défini

en conscience, compte tenu de règles éthiques générales que l'on a librement adoptées. »²⁴

Ces jeunes adultes en difficulté sont dans un renoncement d'existence qui se caractérise par une fragilité, une immédiateté, une constante lassitude, une inactivité, une irréalité, une vie sans projet. Quand il n'y a pas eu de suite logique dans les apprentissages, le chemin vers l'autonomie va donc être difficile à refaire. Sur des fondations fragiles, le jeune a du mal à vivre la réalité de façon continue et à surmonter les difficultés liées à l'environnement car il ne sait pas y faire face, du fait qu'il n'a pas intégré, donc accepté, les droits et les normes de la société. À l'âge adulte, le jeune se voit confronté à la nécessité d'une vie autonome qu'il n'a pas les moyens d'assumer.

Ce sera par une reprise de confiance et des bénéfices d'expériences positives que la personne reconstruira des repères et intégrera un système de valeurs en adéquation avec les règles de société.

Tout ce passif rend d'autant plus problématique l'insertion professionnelle. De plus, nous observons une tendance à la réduction des temps de formation qui rendent la mobilité dans le travail plus difficile, ce qui est en totale inadéquation avec les exigences et l'évolution du marché du travail.

Autre handicap pour les jeunes, c'est le manque de ressources qui a comme effet immédiat l'absence de logement. Ces carences rendent encore plus improbables les démarches d'insertion.

La conséquence est que, sans ressources financières, administratives, familiales, professionnelles, les jeunes se marginalisent de plus en plus, adoptent des conduites addictives, des attitudes violentes, posent des actes de délinquance qui les confrontent à la justice.

En laissant ces jeunes sans avenir, quelle société envisage-t-on pour demain ? La jeunesse se définit aussi par un potentiel d'énergie, des projets pour cette société de demain. Il n'est jamais trop tard pour enrayer les processus d'exclusion.

L'accompagnement des jeunes comme des moins jeunes doit se situer à plusieurs niveaux (logement, santé, famille, emploi, loisirs, etc.) en pensant que l'éducation formation doit être un appui permanent pour permettre la construction de l'autonomie des personnes les plus en difficulté. L'engagement de la personne dans une démarche d'insertion ne pourra se faire qu'à cette condition. Pour les plus marginalisés, l'accroche ne sera possible qu'en travaillant avec de bas seuils d'exigence, en acceptant des allers et retours mais où chaque réussite sera additionnée aux acquis de la personne.

²⁴ VIDALENC R. *Op. cit.*, p 109.

1.2.3 L'espoir d'une vie meilleure après des parcours de vie traversés de déficits et de frustrations

Comme nous l'avons vu précédemment, l'exclusion a des caractéristiques individuelles mais elle est due également à des dysfonctionnements collectifs et à une mutation profonde de notre société. En 1993, Alain Touraine déclarait que « nous voyons en ce moment le passage d'une société verticale, que nous avons pris l'habitude d'appeler une société de classes avec des gens d'en haut et des gens d'en bas, à une société horizontale où l'important est de savoir si on est au centre ou à la périphérie. »²⁵ Dans cette société duale, il considère qu'il y a ceux qui sont « in » et ceux qui sont « out ». « Ceux qui ne sont pas in, veulent l'être, autrement dit, ils sont dans le vide social. »²⁶

Le récent sondage BVA/La Croix, la FNARS souligne bien le besoin de citoyenneté des individus même s'ils sont en errance. Dans ce sondage, réservé aux personnes accueillies en CHRS ou Centre d'Hébergement d'Urgence (CHU), 35% disent être « animés d'une volonté de s'intégrer » et 30% désireuses de « transformer la société ». Cette motivation fait bien rentrer les personnes dans le comportement humain qui est de ne pas saisir « les choses » dans l'état où il les trouve et qu'il veut toujours changer, transformer, améliorer. Nous retrouvons ici la construction identitaire par le travail. Ce qui correspond d'ailleurs aux premières demandes des personnes sans domicile fixe : le logement et le travail. Le logement, car avec une adresse on est reconnu, on existe sur le territoire. « Pour être, il faut être quelque part »²⁷. Le travail est, quant à lui, considéré comme l'élément principal qui va régler la plupart des problèmes. (Dans ce sondage, 87% pensent que l'évolution de leur situation passe par l'obtention d'un logement stable et 76% d'un emploi stable.) Ces deux facteurs sont mis en avant comme étant les clefs de leur réinsertion et dont la privation signe leur exclusion sociale. Il est plutôt rassurant de remarquer que la désocialisation n'est pas, pour la plupart, un état définitif et que l'espoir d'une vie meilleure est souvent envisagé. D'ailleurs, c'est 77% des personnes qui envisagent, que dans l'année voire dans les deux années suivantes, leur situation va s'améliorer. Cet espoir repose sur des potentialités personnelles (66% des personnes déclarent compter sur elles-mêmes) mais aussi sur l'aide des associations (28% des personnes). Cependant 82% font confiance aux travailleurs sociaux dont ils ont une perception positive quant à leur capacité d'aide et d'accompagnement. Il est intéressant de recueillir de la part des personnes concernées que le travail social a encore gardé

²⁵ TOURAINE A. Face à l'exclusion. *Revue Sciences Humaines* Mai 1993, n° 28, p. 12.

²⁶ Ibid.

²⁷ LABERGE D. ROY S. Pour être, il faut être quelque part : la domiciliation comme condition d'accès à l'espace public. *Sociologie et Sociétés*, 2001, Volume 33, n° 2 [visité le 02.09.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.erudit.org/revue/socsoc/2001/v33/n2/008314ar.pdf" }>.

toute son énergie, sa force et son sens. Si les personnes font référence à deux droits fondamentaux tels que le logement et le travail, c'est que premièrement, ils n'ont pas envie de rester à la rue et que deuxièmement, le travail est bien assimilé comme l'espoir d'une vie meilleure.

Malgré les nombreuses difficultés rencontrées par les personnes, celles-ci font confiance aux politiques et pensent que les hommes politiques auront les moyens d'améliorer leur situation et d'apporter des réponses à l'exclusion (56% des personnes). Nous allons donc nous intéresser à ces politiques sociales, aux réponses apportées aux problèmes de l'exclusion.

1.3 Des réponses à l'exclusion ou une volonté d'inclusion

L'enjeu de la lutte contre l'exclusion est un enjeu démocratique visant l'exercice de la citoyenneté autant dans la reconquête des droits sociaux que dans la reconnaissance de l'individu. Depuis 20 ans, tous les gouvernements, dans leurs politiques nationales et européennes ont pris des mesures de lutte contre la précarité et l'exclusion dans un but d'évitement de la fracture sociale.

1.3.1 Des approches juridiques multiples

Depuis le début des années 1990, le législateur a souhaité intervenir dans la lutte contre la pauvreté et les processus d'exclusion en combinant des droits objectifs et le droit à l'insertion.

En 1988, la loi qui instaure le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) marque une prise de conscience du phénomène de la pauvreté. Le RMI devient le dernier filet de protection sociale qui vise à une insertion : « Le véritable enjeu est l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires destinée à faire passer d'un état d'assistance à une situation d'acteurs sociaux. »²⁸ Cette loi dissocie le droit à un revenu, de la démarche d'insertion définie dans le contrat d'insertion. La volonté d'insertion par le travail est réaffirmée par la loi du 18/12/2003 sur le Revenu Minimum d'Activité (RMA) et le Contrat d'Insertion – Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA) qui doit être « le moyen d'une insertion durable et permettre l'acquisition d'un véritable savoir-faire professionnel. »²⁹

Devant la montée de la précarité, l'État se trouve face à un enjeu de cohésion sociale. La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, en 1998, a pour principe « l'accès

²⁸ Le RMI 10 ans de revenu minimum d'insertion. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, juin 2005, supplément au n° 2411, p. 8.

²⁹ Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale / éd. *Circulaire DGEFP (Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle)* n° 2005/14 du 24 mars 2005 relative à la mise en œuvre du Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA). P. 4. [visité le 10.12.2006] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.lexisnexis.fr/pdf/DO/circCI-RMA250305.pdf" }>.

de tous aux droits de tous », droit au logement, à l'emploi, à la protection de la santé, à l'éducation, à la formation, à la culture, à la justice et à la protection de la famille et de l'enfance. C'est une politique destinée à connaître, prévenir et supprimer toutes les situations pouvant engendrer les exclusions. La loi favorise le retour à l'emploi et conforte l'insertion par l'activité économique en définissant précisément les différents dispositifs.

La loi 2002-2 promeut la cohésion sociale, l'autonomie et la protection des personnes fragiles, l'exercice de la citoyenneté par une évaluation des besoins et la prévention des exclusions. Elle a trois grandes orientations : les droits des usagers, la diversification des modes de prise en charge et les procédures de pilotage du dispositif.

En 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale, a pour objectif d'enrayer l'exclusion, le chômage et les discriminations. Le plan de cohésion sociale fonde un équilibre plus propice pour l'emploi, le logement et l'égalité des chances. Cependant, l'emploi constitue le principal pilier du plan.

Quant aux politiques européennes, elles développent une stratégie « d'inclusion sociale » qui fait de l'emploi une priorité, garantit des ressources permettant un niveau de vie décent, favorise les solidarités familiales et protège les droits de l'enfant. Ces politiques européennes sont davantage centrées sur les individus et visent à éliminer le dénuement social associé au processus d'exclusion qui affecte la capacité des exclus à intégrer ou à réintégrer le marché de l'emploi, mais aussi à accéder à un logement et aux services sociaux, d'éducation et de santé. L'inclusion sociale ce n'est plus qu'enlever les obstacles, elle demande des investissements et un plan d'action pour créer les conditions où tout le monde est inclus.

Dans toutes ces mesures, c'est l'autonomie de la personne qui est recherchée, c'est-à-dire la capacité pour celle-ci de s'intégrer dans des systèmes construits et défendus collectivement. Or, le fait de ne pas avoir de travail confronte déjà les chômeurs à un écart culturel avec toutes les institutions construites sur le modèle travail. Cet isolement stigmatise les personnes, affaiblit les liens communautaires et accélère le processus d'exclusion. Les exclus sont aussi privés d'identité territoriale car quand ils n'ont pas de logement, ils n'appartiennent plus à aucune cité, ils deviennent pratiquement anonymes. N'est-il pas paradoxal de penser que le « sans domicile fixe » est de la compétence de l'État alors que pour plus de la moitié, les gens sont originaires du département où ils tournent ?

Si depuis plus de 20 ans l'exclusion constitue une des préoccupations majeures de notre société, c'est peut-être que les mesures n'ont pas assez pris en compte les réalités d'isolement, de désœuvrement, de nécessaires préalables à l'autonomie qui passent par la recomposition de ressources individuelles et collectives et que les actions d'insertion doivent être pensées comme actions d'intégration. Si l'on part du postulat que l'accès au travail est un droit fondamental et que de plus il est l'élément garant d'une identité et

d'une reconnaissance sociale, toutes les personnes qui travaillent ne devraient pas être exclues. Or, 30% des personnes sans domicile fixe travaillent, avec des contrats précaires et à temps partiel pour la plupart, mais nous sommes tout de même là devant une réalité qui ne fait pas du simple fait de travailler un élément suffisant d'inclusion sociale. Si en Europe, l'inclusion sociale a été utilisée pour réorienter la politique sociale vers l'intégration à l'emploi des chômeurs chroniques, l'une des questions principales est de savoir dans quel genre de marché du travail nous voulons inclure les gens. Concernant l'insertion professionnelle, l'offre doit s'adapter aux niveaux de capacités des personnes. Pour certains, nous entrerons dans une logique de sas, inscrite dans des temps déterminés sans qu'il soit pensé que ce sont des solutions adaptées aux inemployables et pour d'autres où les problématiques sont plus lourdes et qui ne peuvent pas accéder à l'emploi ordinaire, elles doivent être pensées comme des emplois aidés, pérennes, qui ne stigmatisent pas une partie de la population comme des « sous travailleurs » mais qui donnent la possibilité d'un accès effectif à un emploi ordinaire.

1.3.2 Des structures adaptées pour une insertion sociale et professionnelle

Les textes constitutionnels témoignent que le droit au travail constitue un élément fondamental de notre organisation sociale. La permanence, ces dernières décennies, de politiques sociales et économiques de lutte contre l'exclusion et pour l'emploi a permis la mise en place de structures adaptées en direction des personnes ayant de graves difficultés d'insertion professionnelle.

Si depuis l'antiquité, les inadaptés ont été pris en charge par la communauté dans un concept d'assistance, les concepts de prise en charge ont évolué au fil du temps.

Au Moyen Âge, l'Église accueille les indigents et les malades dans des hospices, des hôtels Dieu, c'est au nom de la charité chrétienne que l'on vient au secours des pauvres. Il est cependant déjà distingué le pauvre inapte au travail et le vagabond adepte de l'oisiveté. Au début du 16^{ème} siècle, commence une politique d'enfermement des « pauvres-mendiants »³⁰ avec une stratégie d'inclusion avec une phase de rééducation et une phase de réinsertion pour être « un membre utile à l'État. »³¹ À la fin du 19^{ème} siècle, plusieurs lois institutionnalisent le principe d'assistance et organisent les services d'assistance pour différents types de population. Ils participent des prémices de notre système actuel de protection sociale. L'origine de la création des CHRS, en 1946, se situe dans l'évolution des politiques menées. Ces centres de reclassement qui, au départ s'adressaient à des personnes livrées précédemment à la prostitution, se sont étendus aux personnes sortant d'hôpitaux ou de prisons. La loi du 2 décembre 1954, dans le

³⁰ CASTEL R. *Op. cit.*, p. 148.

³¹ Ibid.

cadre de l'aide sociale légale, stipule que la réadaptation vise à redonner un emploi à des personnes admises en centre d'hébergement.

En 1974, René Lenoir parle des oubliés de la croissance parmi lesquels les demandeurs d'emploi et dit que « l'inadaptation sociale s'accroît comme une lèpre »³², que l'on prend conscience que l'exclusion est une plaie béante dans notre société et qu'il y a urgence pour éviter la fracture sociale. Lenoir ajoute également que « notre société [...] a besoin [...] [des inadaptés] comme producteurs et comme consommateurs. En les multipliant, elle accable la production de charges récurrentes énormes, elle écrase les forts. Ceux-ci ont donc tout intérêt à prévenir l'inadaptation, à la corriger dès qu'elle apparaît. »³³ Ainsi, l'insertion professionnelle est devenue une préoccupation tant nationale que locale depuis 1975, et a suscité le développement de différents dispositifs d'insertion par l'activité économique.

Ce sont les praticiens du travail social, qui, pour tenter de sortir de l'assistanat social, ont essayé de trouver des solutions concrètes. C'est donc dans le cadre juridique de l'aide sociale que sont conçues les premières structures d'insertion par l'activité économique. De la loi du 19 novembre 1974, n° 74-955, qui prévoit la création de structures de travail protégées, destinées à faciliter la réinsertion sociale des personnes menacées d'inadaptation, à la circulaire du 24 avril 1985, relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires, réel déclencheur de la démarche par l'insertion économique, les initiatives pour réinsérer les chômeurs dans le monde du travail ont été multiples et souvent locales et expérimentales. D'ailleurs en 1986, le gouvernement suspend la politique d'appui aux entreprises intermédiaires comptant sur le développement économique. C'est en 1987 que les premières structures d'insertion sont officiellement reconnues. Il est vrai qu'en 1988, la loi qui instaure le RMI favorise le développement des activités d'insertion professionnelle qui se regroupent, se fédèrent et se coordonnent dans des instances locales et nationales. En 1990, Claude Alphandéry dans son rapport de l'insertion par l'activité économique dit : « il faut donner aux exclus une chance de se prendre en charge, de se rendre utiles, de retrouver leur dignité par un travail autonome et responsable, réalisé sur un marché ouvert qui leur permet de mesurer leurs capacités. »³⁴ Une affirmation que travail et inclusion sociale sont directement liés.

Pendant 10 ans, les structures s'adaptent à des publics de plus en plus diversifiés et de plus en plus marginalisés. La notion de parcours d'insertion est instaurée avec des structures qui s'adressent aux populations les plus exclues et se présentent comme une première étape vers l'emploi, jusqu'à d'autres qui donnent des possibilités d'insertion

³² LENOIR R. *Op. cit.*, p. 5.

³³ *Ibid.*, p.152.

professionnelle à court terme pour les plus proches de l'emploi. Elles offrent aux

³⁴ ALPHANDÉRY C. in L'insertion par l'activité économique. *Actualités sociales Hebdomadaires*, 15 décembre 2000, supplément au n° 2193. p 9.

personnes un accompagnement socioprofessionnel et mènent un véritable travail de resocialisation. Elles diversifient aussi leurs activités et se positionnent dans des secteurs nouveaux comme le recyclage, les espaces verts ou les services à domicile. En 1998, la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions consacre un de ses volets à l'insertion par l'activité économique et renforce sa légitimité notamment par une organisation bien définie et des moyens financiers supplémentaires. À l'époque c'est environ un million de personnes qui sont accueillies dans ces structures.

Le périmètre de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) regroupe :

- des structures commercialisant des biens et services,
- des organismes développant des activités d'utilité sociale,
- des organismes relevant des deux secteurs à la fois (V. annexe 1 : Les structures d'insertion par l'activité économique).

Les actions de l'IAE sont fondées sur une notion de proximité ainsi que sur l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles activités. Cependant, en 2000, le Conseil National de l'insertion par l'activité économique s'interroge sur le décalage entre l'état des publics en insertion et l'offre d'emploi en faveur des publics les plus en difficulté.

En effet, l'offre globale d'insertion diminue et cette offre n'atteint pas les personnes les plus désocialisées. Il est donc nécessaire de tenir compte des réalités des multiples difficultés de ces populations pour envisager des systèmes adaptés.

1.3.3 Des réalités à prendre en compte

Les personnes exclues portent les stigmates des échecs répétés d'où un sentiment d'impuissance ou de toute puissance, dévalorisation ou survalorisation, abandon, négation des problèmes, conduites addictives, violence... Les renoncements consécutifs à des échecs génèrent au fil du temps des situations administratives complexes ayant des incidences financières importantes. Parallèlement, la personne a perdu ses repères et se sent impuissante à mettre en œuvre les démarches administratives nécessaires. Les capacités de communication limitées, la difficulté de comprendre, et donc d'expliquer les tenants et les aboutissants de leur situation, les frustrations répétées devant les démarches qui n'aboutissent pas, rendent les échanges avec les partenaires sociaux particulièrement difficiles. Mais majoritairement les personnes SDF veulent se fixer ; vivre dans la rue leur est inacceptable. Leurs premières demandes, nous l'avons vu, concernent le logement et l'emploi qui permettra d'y accéder.

L'accompagnement vers l'emploi part de la demande qu'il faut évaluer. Car, selon les individus, elle s'inscrit dans des logiques différentes. Pour les jeunes de moins de 25 ans, l'emploi est perçu tout d'abord comme le moyen d'accéder à un logement mais aussi à la « société de consommation » car ils n'ont pas le filet de sécurité du RMI. Ils se placent dans l'immédiateté, ils refusent la réalité de leur situation, ils revendiquent leur

autonomie sans mesurer le parcours à accomplir pour arriver à réaliser leur projet. Pour les plus de 25 ans, qui ont accès au RMI, la demande d'insertion professionnelle correspond plus à une logique de conformité sociale mais aussi à l'espoir de renouer avec leur histoire (8 personnes sur 10 ont eu, un jour, un emploi) dans l'espoir d'une vie meilleure. Pour la plupart, la succession des échecs leur a laissé une expérience, ils sont plus conscients de ce qui les a conduits à la rue et de leur dépendance des services d'action sociale. Ils pensent cependant que cette ressource va les aider à « s'en sortir ». Quant aux grands marginaux, souvent sans ressources, en rupture sociale et familiale, ils n'expriment que des demandes très ponctuelles, qui concernent les besoins vitaux, comme « manger ». Le travail n'est pour eux qu'illusoire, il n'a aucune valeur, ils y sont souvent réfractaires car ils le considèrent comme un leurre dans leur situation. Il est donc important d'évaluer le besoin, qui n'est pas toujours exprimé, pour répondre de façon individualisée car la satisfaction du besoin dépend bien de l'individu. Concernant l'emploi, la demande correspond bien à un besoin d'autonomie, mais devant la complexité du public et de ses attentes, nous voyons qu'il ne peut pas y avoir de réponse standardisée car les dimensions individuelle et identitaire sont importantes pour la motivation et la réussite.

Pour beaucoup, au regard des nombreuses problématiques et du contexte économique, l'accès à l'emploi en direct ne sera pas possible. Les politiques publiques ont donc mis en œuvre un ensemble de dispositifs pour favoriser l'insertion tant sociale que professionnelle.

Les CHRS œuvrent dans ce domaine et se sont beaucoup diversifiés pour répondre à des populations de plus en plus complexes. Leurs missions recourent les domaines de l'insertion sociale et de l'insertion professionnelle. Et pour répondre aux évolutions sociétales, il leur est toujours nécessaire d'être en veille et d'adopter un fonctionnement d'innovation sociale.

2 L'INSERTION PROFESSIONNELLE : UN VOLET DE L'INSERTION QUI N'A PU S'ANCRER QU'APRÈS UNE RÉORGANISATION DE L'ASSOCIATION

Si aujourd'hui, les principales missions des CHRS sont l'accueil, l'hébergement et l'insertion des personnes en grande difficulté, beaucoup de ces structures sont nées dans les années après guerre suite à une pénurie de logements.

D'un petit accueil organisé par une poignée de bénévoles, l'Association l'Étape gère aujourd'hui le CHRS le plus important du département.

En 1954, la situation de l'habitat est critique, il manque au moins 4 millions de logements et l'appel de l'Abbé Pierre dénonce cet état de fait ainsi que la situation catastrophique des personnes les plus pauvres dont beaucoup sont sans logis. Comme beaucoup de structures d'accueil, l'histoire de l'Association l'Étape commence par l'action collective de quelques bénévoles amis et chrétiens qui décident de répondre à l'appel de l'Abbé Pierre. C'est donc dans une logique d'aide sociale destinée à améliorer la situation de personnes défavorisées, sans logis que commence l'aventure de l'Association.

2.1 D'une logique d'entraide à une professionnalisation de la prise en charge

L'analyse de l'histoire de l'Association l'Étape m'a paru fondamentale car elle pèse sur toutes les orientations nouvelles et sur les stratégies à mettre en œuvre pour avancer vers de nouveaux projets. Avec un conseil d'administration qui comprend les fondateurs de l'Association, un personnel dont certains sont présents depuis de nombreuses années, les valeurs et les pratiques sont incrustées et la culture associative qui en découle est à prendre en compte. « Il faut revendiquer [la] parentalité de la profession qui est [...] la garantie de sa survie. De même que nous ne pouvons prétendre reconstruire sans fondations des enfants errants ou disloqués par les erreurs de notre société, nul dirigeant politique, nul administrateur ne peut se passer des acquis des décennies passées. »³⁵

2.1.1 La naissance d'un centre d'hébergement

1954, l'Abbé Pierre frappe aux portes et aux cœurs. Fondateur de la section départementale de la jeunesse ouvrière catholique, sensible à la pauvreté, M. A. monte à Paris pour rencontrer l'Abbé Pierre, comprendre cet appel et proposer ses services. De retour en province, il crée avec deux autres personnes un embryon d'accueil d'urgence dans un grenier où l'on accueille des clochards abîmés par l'alcool, des personnes

atteintes de troubles psychiatriques en errance, mais également des ressortissants de la guerre d'Algérie qui se trouvent sans logement. Malgré les résistances très fortes des communes du territoire qui ne voulaient pas de structures d'accueil pour clochards par crainte de l'affluence, le petit groupe de bénévoles résiste pendant plus de 10 ans. Bon gré mal gré, avec des dons, quelque argent de communes et la bonne volonté de bénévoles, cet accueil d'urgence fonctionne surtout l'hiver. Les bénévoles de l'Association qui, pendant des années, ont reçu des personnes en grande difficulté, sont sensibles aux évolutions et attentifs aux nouveaux besoins. Ils persuadent les pouvoirs publics de l'utilité d'une structuration du centre d'accueil et obtiennent des financements de la ville et du Conseil général pour l'emploi d'un couple de gardiens qui assure l'accueil, le gîte, le couvert et qui amorce des actions de réinsertion. En effet l'ultime obligation pour rester au foyer et bénéficier de l'hébergement était de trouver du travail. L'Association possédait une liste d'employeurs qui étaient en recherche de main d'œuvre et qui sollicitaient régulièrement l'Association. La première pratique de l'insertion professionnelle de l'Association était née.

De 1970 à 1983, le chômage est passé en France de 2,5 à 9 %. L'Association recevait de plus en plus de personnes et commençait à être en difficulté financière au début des années 80. Devant un déficit avéré, le Secours Catholique, la Ville et le Conseil Général qui participaient à l'action décident de déposer un projet d'ouverture de CHRS qui permettrait de répondre de façon plus adéquate aux nouveaux besoins. Nous sommes sur la piste de la professionnalisation. Cependant, pour que le travail social devienne un métier, il a fallu de nombreuses années. Si les aspects budgétaires freinent l'embauche de personnes qualifiées, la culture du monde du social, et particulièrement auprès des plus démunis est restée longtemps une culture d'entraide basée sur le bénévolat. Pour s'occuper des pauvres il ne fallait pas de compétence particulière, si ce n'est de partager des valeurs humanitaires et des techniques d'assistance marquées d'un certain altruisme. Pendant des années, l'empreinte de cette œuvre sociale est restée prédominante, cependant nous verrons que l'Association est passée d'un niveau d'entraide à une logique d'accès aux droits fondamentaux où l'utilisateur est placé au centre des actions à mener.

2.1.2 Une évolution en réponse à des politiques publiques

C'est donc en 1983 que l'Association ouvre un CHRS pour répondre aux « nouveaux pauvres » incapables de résister aux bourrasques de la crise économique.

³⁵ MONTCLAIR B. *Parentalité d'une profession*. Lien social, 14 juin 2007, n°844, p. 15.

En effet, le chômage ne cessant d'augmenter, de plus en plus de personnes entrent dans la précarité et le thème de l'exclusion devient la gangrène de la fracture sociale et préoccupe tous les acteurs sociaux et les responsables politiques.

L'Association a été rapidement reconnue comme l'association départementale spécialiste de l'hébergement et de la réinsertion sociale. Ainsi, elle a fondé son identité et sa reconnaissance dans l'espace public. Dans un contexte économique favorable, l'Association était systématiquement sollicitée dans le cadre de projets de réinsertion et d'hébergement. Elle avait alors facilement un pouvoir politique sur l'action sociale, puisque sa position lui permettait d'imposer ses choix d'expert. Cette facilité a conduit au fil du temps à un affaiblissement de l'essence associative et à un glissement vers un rôle d'opérateur public qui semblait satisfaire l'ensemble des acteurs sociaux.

Dans ce cadre, l'Association s'est considérablement développée tout en restant repliée sur elle-même. Dans un fonctionnement institutionnel enfermant, l'Association impose ses partenariats, sans réelle évaluation de la pertinence de ses actions. Même si elle répond à des besoins et que les actions menées sont quantitativement et qualitativement correctes, il n'y a pas de réelle évaluation de la pertinence des actions. L'Association n'a pas de projet visionnaire, elle répond souvent à des opportunités, elle ne remplit pas le rôle de veille sociale.

Mais quand le contexte social est devenu moins favorable, que les contingences externes sont devenues contraignantes et que les pouvoirs publics ont accru leurs contrôles, réduit les budgets, l'Association n'était pas prête à accepter « l'envahissement » de ces nouvelles logiques publiques qui interrogeaient les idéaux et le pouvoir qui semblait acquis à un Conseil d'Administration dirigé par un président fondateur, militant associatif reconnu.

Comme beaucoup d'autres institutions, l'Association se confrontait à une crise existentielle autour de la question du contrôle social.

Pourtant en 1997, nous voyons les prémices du changement avec le contrôle de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS), concernant les actions menées par l'Association, qui était le début de la rationalisation. Mais une certaine nostalgie du passé a généré des résistances à un changement pourtant inéluctable. L'Association a mis du temps à comprendre qu'elle faisait partie d'un environnement en mutation et que si elle ne s'adaptait pas, elle disparaîtrait. Comme l'explique Gareth Morgan : « En édictant l'environnement et en composant avec lui de façon égocentrique, les organisations bien souvent ne comprennent pas leur propre complexité et les nombreuses boucles récurrentes dont elles dépendent pour leur existence même. »³⁶

³⁶ MORGAN G. *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université. Laval : ESKA, 1989. 498 p. P. 282.

Depuis 1997, l'Association a cherché de nouvelles solutions pour s'adapter aux nouvelles contraintes. Elle est passée par différentes phases d'adaptation, notamment une phase d'expertise avec un audit externe. Celui-ci a en effet relevé certaines difficultés et dysfonctionnements, mais à l'époque il a surtout rassuré. La lecture du rapport de l'audit comme la lecture du rapport de la DDASS se sont effectuées dans une recherche de causes et de solutions et non de réflexions sur les enjeux et les conséquences d'une réorganisation incontournable. Or, un des enjeux fondamentaux concernait l'adaptation des personnels à cette perturbation institutionnelle qui allait atteindre chaque salarié dans sa sphère individuelle.

2.1.3 Une évaluation du service rendu

A) Les paradoxes du contexte sociétal

Les travailleurs sociaux qui œuvrent dans l'action sociale et prioritairement auprès de personnes en grande difficulté sont des acteurs de terrain qui sont confrontés de plus en plus à l'injustice sociale, à l'augmentation de la précarité qui touche de nouveaux groupes sociaux et à qui l'on demande d'accompagner les plus démunis vers une réinsertion sociale et professionnelle quasi-impossible, se sentent dépourvus tant l'offre est dérisoire. La perte du sens de la commande sociale génère de la souffrance chez les travailleurs sociaux qui ne se sentent pas suffisamment entendus ni soutenus. Leur insatisfaction engendre la démotivation. Et quand les institutions décident le changement pour mieux répondre aux missions qui leur sont confiées dans un nouveau contexte social, le personnel entre dans une période d'incertitude où le doute s'installe et génère le stress. Si ce stress persiste, certaines personnes entrent alors dans un processus de burn-out où des symptômes physiques et psychiques apparaissent. Les conséquences en sont l'absentéisme, l'agressivité, le désintéressement, la routinisation des tâches, la passivité, la rigidité, etc.

Jusqu'en 1997, date de l'inspection réalisée par la DDASS, l'Association n'avait pas encore subi de restrictions budgétaires, les budgets étaient acceptés pratiquement sans exigences particulières, l'Association était très souvent sollicitée pour divers projets qu'elle acceptait facilement puisqu'il y avait des ressources financières suffisantes et intéressantes. Mais les demandes dans le social sont exponentielles, et le rapport de la DDASS soulignait :

- que le coût à la place était élevé par rapport aux taux régionaux et nationaux et qu'il semblait nécessaire qu'un effort important de rationalisation soit fait dans ce domaine.
- que la multiplication des activités apparaissait, non pas comme un élément positif pour la prise en charge des personnes en difficulté, mais comme un empilement de prestations qui devaient être revues et coordonnées.

L'exigence de lisibilité de l'utilité sociale était posée. L'efficacité de l'établissement financé par les contribuables demandait à être évaluée. Rien n'est choquant dans tout cela si l'on considère que l'adaptation de l'action sociale devrait permettre de répondre de façon plus satisfaisante aux besoins croissants d'une population en difficulté, de plus en plus importante, et surtout aux besoins de développement personnel au profit d'une insertion sociale et professionnelle.

Cependant, à ce moment, l'idéologie du travail social va être secouée. L'altruisme des travailleurs sociaux est remis en cause. Aujourd'hui, ils tendent à rendre une prestation de service et ces nouvelles situations de travail les perturbent. Ainsi, la notion de rentabilité est mal acceptée, les nouvelles incertitudes qui pèsent sur tout et sur tous créent une situation de stress et d'angoisse. L'instabilité des ressources affirme une crise sociétale et fait douter les intervenants sociaux de la nécessité de leur engagement qui ne sera peut être pas soutenu car les ressources des organisations diminuent.

D'autre part, l'évaluation et le contrôle du travail social sont encore souvent perçus comme une remise en cause de leur professionnalisme. Les travailleurs sociaux considèrent que le temps passé auprès des personnes ne se mesure pas en termes de rentabilité. Cette logique comptable défait l'idéal éducatif, d'autant plus que le travailleur social est de plus en plus confronté à des situations très complexes, d'usagers difficilement cernables.

B) Un public hétérogène difficile à cerner

Depuis 1991, les CHRS ont eu vocation à élargir le public accueilli. L'Association qui a suivi cette politique ne s'est pas engagée, à ce moment-là, dans la professionnalisation de l'ensemble du personnel, d'où une mise en difficulté des salariés qui furent confrontés à une population souvent plus difficile, dans des situations plus précaires et surtout très diversifiées.

Le travail social qui avait pour mission de réadapter les individus à la vie sociale, se voit contraint de suivre et d'analyser les mutations de l'organisation sociale. Et notamment les conséquences d'un chômage qui devient structurel. Pour les personnes diplômées, il y a déjà un fort décalage entre la formation initiale et le travail sur le terrain, cela devient un gouffre pour les non diplômés. Les missions, surtout concernant l'insertion professionnelle, paraissent devenir impossibles. Les réalités économiques amplifient les difficultés du travail social. Ainsi : « La proximité du handicap et de l'inadaptation, vécue d'une manière continue [...] est l'une des causes les plus importantes de l'installation d'une usure professionnelle. En effet, elle est très difficile à surmonter car l'éducateur ne peut se retrancher derrière un rempart de neutralité. Il ne peut laisser aller les choses. Il est obligé de s'impliquer dans le parcours de son client. Il partage avec lui les sentiments d'injustice, d'insécurité et d'échec, pas de dérobade possible quand la relation n'est plus

supportable, on continue à la vivre. Quand on ne peut plus supporter les problèmes de l'usager, on devient indifférent, on s'installe dans la routine. L'usure professionnelle se traduit alors par le burn-out des éducateurs et la relation est déshumanisée. »³⁷

Alors que l'Association avait vocation à recevoir tout public, l'ensemble des travailleurs sociaux pensait qu'il devrait y avoir une sélection pour l'entrée en CHRS, que la structure n'avait pas les moyens de recevoir des personnes trop déstructurées. Cette certitude était due à un diagnostic de la situation de la personne et non au diagnostic de la compétence sociale de l'usager. Aujourd'hui, l'intervenant ne peut plus répertorier les individus dans des stéréotypes associés à des projets types, il lui faut répondre à des attentes et des besoins très diversifiés. Il doit tenir compte de la problématique personnelle et atypique de chaque usager. De plus, le travailleur social doit maîtriser « l'aide sociale à la personne », ce qui lui demande une implication forte. Et devant des situations où il y a peu d'offre d'insertion, notamment professionnelle, il se sent démuné, impuissant.

Les salariés déplorent alors un champ d'action très large, qui risque d'engendrer une perte de sens et d'identité. Ils mettent aussi en avant des charges administratives trop lourdes qui empiètent sur la relation humaine avec les usagers, laquelle, selon eux, reste l'ultime réponse que l'on peut apporter pour que les plus démunis demeurent des citoyens.

Cette difficulté à défendre leurs idéaux est d'autant plus traumatisante, quand l'institution est en pleine mutation, dans une période de changement, où les incertitudes sont pesantes.

2.1.4 Une rupture prévisible, une restructuration obligée

Quand en 2002 l'Association a vraiment pris de nouvelles orientations, il n'y avait pas eu de redéfinition claire du projet associatif, du fait que les dirigeants avaient eux-mêmes des difficultés à organiser le changement.

L'établissement devait repositionner sa pratique et réaffirmer ses positions concernant le service rendu en tenant compte du positionnement de la personne dans la société. Il y avait également la nécessité de concevoir une politique de communication externe pour gérer les multiples interactions avec les partenaires qui structurent le réseau. L'Association devait s'ouvrir sur l'extérieur et passer d'un concept d'internat à un concept de structure ouverte centrée sur l'intérêt de la personne accueillie.

Dans le rapport de la DDASS et l'audit de l'Association, il ressortait plusieurs points concernant la gestion des ressources humaines, avec un manque de relation organisée et

³⁷ CHAUMEIL C. Éducateurs en internat et usure professionnelle *Les Cahiers de l'Actif*, mai - juin 1998, n°264/265, p.51.

formalisée entre les différents services, un manque de communication entre les acteurs, et de travail en équipe.

Dès mon arrivée à l'Association, ce qui m'a le plus marquée c'est une impression de fatigue générale du personnel qui se caractérisait par :

- Une fatigue physique avec l'expression de symptômes tels que des migraines, des douleurs dorsales, des tensions musculaires, des maux d'estomac.
- Une fatigue émotionnelle exprimée par des sentiments d'impuissance, de sensation d'être objet, de se faire avoir.
- Une fatigue intellectuelle qui développe des attitudes négatives sur tout et sur tous.

La conséquence de ces états était que la satisfaction des besoins personnels des salariés restait prioritaire par rapport aux besoins des usagers.

Le repli sur soi-même, la solitude et l'incommunicabilité, entre certains salariés, montraient une montée de l'individualisme. L'individualisme, c'est aussi un désengagement avec le refus d'investir une partie de soi-même. Cette attitude participait également au cloisonnement des activités et freinait le travail en équipe. L'éducateur était seul face aux problèmes qu'il rencontrait. Cette situation ne garantissait plus une prise en charge efficace des résidents. La rupture était prévisible et la restructuration obligée. Il était nécessaire de redonner une place à l'institution et à l'équipe éducative, de redonner du sens à l'action à mener, de construire une pensée collective respectueuse des différents acteurs de l'action sociale et de réfléchir ensemble sur ce que l'on mettait derrière la notion d'insertion en privilégiant l'écoute des populations, la confiance dans leurs savoirs, la liberté de leurs projets de vie.

Devant la nécessité de recréer une cohésion institutionnelle, l'Association devait restructurer son projet associatif dans une logique d'intérêt général où administrateurs et salariés travaillent pour une détermination des projets de service et d'équipe qui trouvent cohérence dans l'environnement social. La cohésion de l'organisation s'effectue quand :

« On cesse [ra] d'opposer les objectifs et les structures « rationnels » d'une organisation aux motivations affectives et pour tout dire « irrationnelles » de ses membres. »³⁸ Les acteurs doivent pouvoir se situer dans un grand tout qui a du sens.

Devant cette situation de crise, il fallait redonner de l'espoir, favoriser l'adhésion des employés en créant un nouveau climat de confiance, avoir la foi dans leur capacité à s'adapter à une nouvelle organisation donc d'avoir un management qui permette à une structure en crise de mettre en œuvre une politique de changement.

³⁸ FRIEDBERG E. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil, 1997. 448 p. P. 69.

Nous voyons qu'incluse dans un environnement interactif, l'Association devait mener sa politique de changement avec un regard global. Elle devait prendre en compte l'enrichissement du travail, l'implication des individus, l'autonomie et le développement de l'initiative individuelle qui sont aussi facteurs de motivation. L'Association devait miser sur le capital humain, s'appuyer sur la faculté des êtres humains à rebondir. L'Association avait un rôle social à reconquérir à tous les niveaux : interne à l'entreprise, local, départemental.

Les membres d'une organisation ne sont pas à priori contre le changement surtout quand ce changement peut servir leurs propres intérêts. Et en termes de motivation : « [Le] changement dirigé nous permet de mettre en évidence une dimension qui nous paraît fondamentale dans tout processus de changement, qu'il soit dirigé ou « naturel » : à savoir l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives. »³⁹ Ceci est d'autant plus intéressant que ces capacités existaient puisque l'Association avait toujours rempli ses missions malgré l'état de crise. L'enjeu était alors de réaliser ce changement avec une équipe de professionnels dynamiques dans une réalité de service à la hauteur des besoins des usagers.

2.2 Une association en mouvement qui s'adapte à de nouveaux besoins

J'ai été recrutée par l'Association, en 2002, pour accompagner ce changement imposé, avec l'objectif de redéfinir et de réadapter les projets de service pour l'efficacité des actions relatives à l'insertion globale et durable des personnes accueillies. Année de la loi 2002-2, je me suis saisie des nouvelles politiques publiques pour soutenir la mise en marche d'une démarche qualité qui allait se concrétiser par les projets de nouvelles prestations.

2.2.1 Une dynamique de changement pour une nouvelle organisation

Le rapport de la DDASS et l'audit interne convergeaient sur trois constats nécessitant des actions correctives : un repositionnement institutionnel, une remotivation du personnel, la participation des usagers. C'est donc à partir de ces rapports que j'ai adopté une stratégie d'actions chronologiques.

La première étape était le repositionnement institutionnel face aux pouvoirs publics et aux partenaires locaux. Reléguée à un statut d'opérateur, il fallait que l'Association retrouve

³⁹ CROZIER M. FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977. 500 p. Points Essais. P. 392.

un pouvoir politique fort pour redevenir actrice de l'évolution des politiques publiques, c'est à dire qu'elle retrouve son essence associative. Par ses apports d'informations recueillies dans la pratique quotidienne, l'Association est une source de connaissances sur les demandes et les besoins des populations tant au niveau local que national et c'est ainsi que les finalités associatives trouvent une légitimité. Or, au fil de son histoire, l'Association a traversé des transformations sociales qui l'ont obligée à repenser et à centrer ses actions sur le développement de la qualité tout en restant actrice du fonctionnement démocratique et en agissant sur la transformation sociale. C'est ce que Francis Batifoulier et François Noble appellent « [l']utilité « primaire » [...] en tant qu'elle concerne le service rendu à « l'usager » [...] [et] [l']utilité « supérieure » en ce sens où leurs actions « rendent service » si ce n'est à toute la société, au moins à des groupes sociaux qu'elles contribuent par là même à faire évoluer »⁴⁰

Le projet associatif qui datait de 10 ans, avait besoin d'être revu pour lui redonner du corps et du sens par rapport aux nouvelles orientations envisagées. « Le projet associatif est l'expression d'une personne morale de droit privé qui entend agir conformément à son objet social et à ses valeurs. Il est avant tout une affirmation politique qui permet à l'Association de se définir dans le champ social, il englobe des orientations fondamentales concernant une mission que se donnent les administrateurs et qu'ils partagent avec les adhérents. Il est l'expression d'une éthique et de valeurs qui permettent une identité et des références. Il est souvent porteur d'une histoire et d'une antériorité, qui lui confèrent une légitimité et une place dans l'environnement et les politiques sociales. »⁴¹

C'était donc aux administrateurs de s'unir pour porter avec force son projet politique et positionner l'Association comme acteur incontournable de la démocratie. Les actions qui envisagent le droit à la citoyenneté sont indissociables du développement local et ne sont possibles qu'avec un positionnement affirmé auprès des partenaires locaux. Avec l'aide du cabinet de consultant, les administrateurs ont formé des groupes de travail pour une réécriture du projet associatif.

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale confirme que les associations par délégation réalisent des missions définies par l'État, mais que les activités s'appuient sur des valeurs propres à l'institution. Après les travaux de rénovation du projet associatif, l'Association a posé ses finalités en appuyant sur quatre points :

- promouvoir les droits fondamentaux de chaque citoyen,
- lutter contre toute forme d'exclusion,

⁴⁰ BATIFOULIER F. NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005. 248 p. Action Sociale. P. 72.

⁴¹ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2003. 405 p. P. 202.

- jouer son rôle associatif en termes d'observation, d'innovation et de partenariat,

- maintenir une culture associative en partageant un système de valeurs.

Les principales missions de l'Association définies par l'État sont l'accueil, l'hébergement et la réinsertion des personnes sans domicile fixe. À partir de cette délégation, l'Association va remplir plusieurs fonctions qui s'appuieront sur son projet politique :

- une fonction d'accompagnement des personnes les plus démunies,
- une fonction de production de services efficaces,
- une fonction de restitution des droits,
- une fonction de veille sociale,
- une fonction d'innovation en anticipant et en étant force de proposition.

Pour confirmer l'utilité sociale, il était nécessaire d'optimiser les modes de gestion, d'organisation et de direction. Dans le positionnement institutionnel, la structuration hiérarchique de l'organisation devait être redéfinie.

Le Conseil d'administration, organe de décision et d'orientation des choix politiques et stratégiques, délègue la mise en œuvre de ses orientations au Directeur en référence aux missions et réglementations fixant les obligations de l'établissement. C'est pourquoi, il était important de redéfinir le rôle de chaque acteur.

Un cadre de référence a été clairement posé et a situé les responsabilités et les champs d'intervention du Président et du Directeur. Si les statuts définissent le périmètre d'intervention du Président ainsi que ses prérogatives, le rôle du Directeur est identifié par des délégations précises, la lettre de mission, le contrat de travail et le profil de fonction. Mais pour garantir le bon fonctionnement associatif, la qualité relationnelle du couple Président/Directeur est déterminante. La permanence du dialogue est fondamentale car même s'il est nécessaire de hiérarchiser le pouvoir « il ne peut y avoir de cloison étanche entre la définition d'axes de développement associatif par le pouvoir politique et leur mise en œuvre par les techniciens. »⁴² « L'Association est un espace où coexistent, se confrontent, s'articulent plus ou moins bien des valeurs, des logiques d'action, des modes de décision et de gestion potentiellement antinomiques. »⁴³

La démocratisation de la vie associative implique donc qu'on se rencontre, qu'on se parle et qu'on débattre. L'actualisation du projet associatif a constitué une opportunité majeure pour reconstituer une dynamique collective et permettre au personnel de réinvestir le champ opérationnel à travers leur participation à l'élaboration de la démarche qualité.

Dans cette démocratie institutionnelle, il était aussi nécessaire que les usagers trouvent une place centrale.

⁴² BATIFOULIER F. NOBLE F *Op. cit.*, p.107.

⁴³ *Ibid.*, p.108.

2.2.2 La loi 2002-2, une opportunité pour repenser les facteurs d'insertion

Quand le Conseil d'administration a acté pour une restructuration complète de l'Association, le vote de la loi 2002-2 a été une opportunité. Cette loi est devenue le fil conducteur du changement de l'Association. Il fallait travailler sur la convergence entre les nouvelles orientations de l'Association et les nouvelles politiques publiques. La mise en œuvre de la loi 2002-2 nous obligeait aussi à envisager les modes de l'évaluation interne qui se profile à l'aube des années 2009.

Si la loi de 1998 avait posé des principes qui garantissent, sur l'ensemble du territoire, l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance, ils restent valides, dans la loi du 2 janvier 2002 qui relève d'une action sociale de la citoyenneté, des droits et devoirs et de la coopération avec 3 axes fondamentaux :

- changer la logique d'établissement en une logique d'échange et d'expression des usagers pour une adaptation aux besoins,
- partager les observations et les politiques dans une logique d'organisation sociale,
- évaluer les services rendus pour une amélioration continue de la qualité.

La mise en œuvre de ces grandes orientations de la loi 2002-2, devenue la référence incontournable, corrélait exactement avec les nouvelles orientations que devait prendre l'Association.

Le premier temps de travail a été consacré au contrat de séjour qui formalise le projet individualisé. Si j'ai privilégié en priorité l'axe du droit des usagers, c'est tout d'abord parce qu'il est le cœur de la loi et qu'au niveau de l'Association, il était stratégique, pour la remotivation du personnel, de partir des outils qu'ils utilisent au quotidien et qui symbolisent leur métier. Si le contrat de séjour existait déjà, il n'était pas pensé à partir de la personne accueillie mais à partir de l'institution. Il fallait donc inverser les rôles et c'est la structure qui devait s'adapter aux difficultés et aux évolutions constantes de la personne accueillie. Le projet représente le moteur des changements institutionnels car la contractualisation est un engagement réciproque au bénéfice de la personne. Dans ce consensus l'utilisateur est acteur de son parcours et la structure doit mobiliser les moyens adaptés donc être en perpétuelle réflexion.

Avec l'aide d'un intervenant extérieur, les équipes ont retravaillé sur le concept du contrat, de l'engagement institutionnel et des conséquences sur les pratiques quotidiennes et sur les nouvelles démarches intellectuelles. Cette réflexion a permis d'entrer dans l'ère de l'amélioration continue avec une dynamique de réflexion permanente sur l'action menée. Le changement n'entre pas alors dans un concept statique mais serait un mode de fonctionnement.

Puis, le Conseil de la vie sociale a été rapidement mis en place car il existait déjà un conseil d'Établissement qui donnait la parole aux usagers. Cependant, la nouveauté était de donner aux personnes accueillies la possibilité d'interroger le sens des actions. Précédemment, si l'on donnait la parole aux usagers, le règlement était tout de même imposé par le Conseil d'administration. Avec le Conseil de la vie sociale qui participe notamment à l'élaboration du projet d'établissement, le rapport à la parole et à l'écoute est modifié, les enjeux de pouvoir sont perturbés. Cet espace collectif offre aux personnes un apprentissage de la responsabilité, une possibilité de représentation. Dans cette instance, des gestes démocratiques donnent à la personne une place où la parole de chacun a la même valeur. C'est dans la relation à l'autre que l'individu va se construire et affirmer sa personnalité. Ce rapport social donne à l'individu les voies de l'autonomie qui est l'objectif de notre mission : « L'autonomie, dans cette perspective, est une capacité à réfléchir, à produire une pensée différente mais en lien avec les autres, à accéder à un libre arbitre afin de l'argumenter et de le mettre en débat. »⁴⁴

Dans le cadre du Conseil de la vie sociale, plusieurs thématiques ont été travaillées (les prestations – les modalités d'accueil – le projet individuel – le règlement intérieur – le traitement des demandes). La mise en place du Conseil de la vie sociale a donc aussi été un élément de changement dans la conception d'une autre dynamique de travail.

La troisième phase des nouvelles orientations de l'Association a été l'écriture du nouveau projet d'établissement. Les travaux menés sur l'élaboration des nouveaux contrats, le Conseil de la vie sociale ont été des viviers de réflexion dans les étapes de la réalisation du projet d'établissement. L'ensemble des étapes de la réalisation ont été menées en s'appuyant sur les préconisations de l'audit (mise en place des groupes de travail, phase de cadrage, de diagnostic, et de réflexion pour les dispositifs d'offre de service, les techniques d'intervention, la communication et les systèmes d'évaluation).

Si professionnels et usagers ont été associés à la démarche, de nombreuses réunions ont été aussi programmées avec tous les partenaires de l'action, c'est ainsi que des conventions de partenariats, de mise à disposition de personnels et de locaux ont été établies. Plusieurs objectifs étaient visés : une amélioration de la communication, une ouverture de l'établissement en « dehors des murs », une lisibilité des missions et des actions, une mutualisation des moyens, une rationalisation et une diversification des prestations. C'est au fil de ces rencontres, de ces échanges que nous avons confirmé la nécessaire évolution de l'Association dans le domaine de l'insertion professionnelle. Dans le cadre du conseil de la vie sociale, le problème du non accès à l'emploi était récurrent. Dans les contrats de séjour, un volet insertion professionnelle a été largement développé.

⁴⁴ JANVIER R. MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. Deuxième édition. Paris : Dunod, 2002. 214 p. P. 118.

Quant au projet d'établissement, l'insertion professionnelle a été posée clairement comme objectif à atteindre pour la sortie des personnes.

En effet, on sortait des logiques internes et en se recentrant sur les personnes accueillies, le projet nous a obligé à réfléchir aux solutions possibles en réponse aux besoins, c'est-à-dire, par exemple, aux filières de sortie, aux relais vers d'autres structures car il ne suffit pas de s'occuper de la personne au sein de l'institution, il faut envisager sa sortie avec une visée d'insertion durable.

En termes de management, cette démarche participative a donné une vraie cohérence aux actions menées et surtout a redonné du sens aux pratiques des professionnels. L'insertion professionnelle est donc apparue aux professionnels de l'Association et aux partenaires comme un volet évident à travailler, comme un outil indispensable à l'insertion durable, comme un combat à mener pour redonner une place aux personnes accueillies dans notre société. Je pense que pour l'ensemble des travailleurs sociaux de l'Association bénéficiant de situations professionnelles stables, le fait d'échanger, d'intellectualiser, de conceptualiser les a confrontés à des réalités et à des valeurs à défendre, telles que le droit au travail. Nous voyons que les nouvelles orientations nécessitaient des préalables pour que les acteurs de l'Association soient prêts à envisager une démarche qualité qui passe obligatoirement par des évaluations, des remises en question, des évolutions pour répondre aux nouveaux besoins en considérant les personnes accueillies comme acteurs du système.

2.2.3 L'insertion pensée dans une culture systémique

Les situations de précarité et d'exclusion sont de plus en plus nombreuses et variées, elles nécessitent des actions sur tous les indispensables à une intégration dans notre société. C'est donc par une réflexion systémique que nous pourrions répondre aux besoins des personnes face aux exigences sociétales.

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, loi de croissance économique dont l'objectif est de donner une chance à chacun, traite pour la première fois de manière globale les problèmes d'exclusion. L'objectif de la loi est « que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal dans la société dans laquelle elles vivent. »⁴⁵

⁴⁵ TRÉGOAT J. J. De la lutte contre l'exclusion à l'inclusion sociale. In *Les nouvelles frontières de l'action sociale*. Paris : Dunod, 2007. Chapitre 3, p 27.

Pour les plus loin de l'emploi, qui sont aussi souvent les plus éloignés de l'accès au logement, de la formation et de l'éducation, l'insertion par l'activité économique est un moyen majeur.

Dans ces mesures d'insertion, l'accompagnement est la clé de voûte des systèmes qui ne peuvent être efficaces qu'en analysant l'effet de ceux-ci dans leur intervention.

L'Europe qui s'est saisie dans le traité d'Amsterdam en 1999 de la thématique de la lutte contre l'exclusion, a évolué vers un nouveau concept : l'inclusion sociale. L'objectif de la politique européenne est de mettre en œuvre des moyens efficaces de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le sommet de Nice en décembre 2000 a d'ailleurs adopté 4 objectifs : « promouvoir à la participation à l'emploi et à l'accès de tous aux ressources, aux droits, aux biens et services, prévenir les risques d'exclusion, agir pour les plus vulnérables et mobiliser l'ensemble des acteurs. »⁴⁶

C'est ainsi que la France, dans son Plan National d'Action pour l'Inclusion (PNAI) 2006-2008, « met l'accent sur l'accès et le retour à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et le développement de l'offre d'hébergement et de logement. »⁴⁷ La garantie de l'accès de tous aux droits fondamentaux est maintenant pensée dans une démarche qui consiste à actionner tous les leviers qui contribuent à briser la spirale de l'exclusion et à mobiliser l'Europe des acteurs susceptibles d'intervenir dans la progression du projet de la personne.

La loi 2002-2 préconise une mutualisation des moyens, une diversification de l'offre, avec la loi de 2005, les volontés politiques s'affirment par une prise en compte des problèmes à traiter de façon transversale, donc d'actionner tous les leviers d'insertion en travaillant en synergie entre les institutions.

Dans l'élaboration du projet d'établissement le Directeur prend en compte ces nouvelles orientations et analyse l'environnement politique de l'Association. Cette position d'observateur et de veille stratégique considère aussi bien les environnements politique, culturel, économique et technologique, que les demandes et les besoins sociaux, que l'offre de services, que l'innovation sociale. Il doit aussi être l'informateur privilégié du personnel. De sa méthode de communication va dépendre le niveau d'information et d'appropriation des acteurs car nous savons que toute politique publique évolue au fil de sa mise en œuvre et des évaluations productrices de changement social.

2.2.4 L'évolution de l'intervention portée par l'évaluation interne

Pour accompagner les évolutions et développer les initiatives innovantes, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité a pour mission de déterminer les procédures, les

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

références, les recommandations de bonnes pratiques professionnelles qui servent aux évaluations internes et externes programmées dans les prochaines années (2009 pour l'évaluation interne et 2011 pour l'évaluation externe). Le principe d'évaluation qui, pour certains établissements, était déjà posé, est désormais défini dans la loi 2002-2 (article 22) qui accorde la priorité absolue aux droits des personnes accueillies et leur garantit une qualité de prestation.

L'évaluation interne mesure les processus organisationnels et le respect du droit des usagers. Elle a pour finalité d'améliorer la qualité des prestations qui doit être pensée de façon continue pour faire évoluer les pratiques et les compétences, pour produire les connaissances qui nourrissent la décision, pour entretenir le dialogue, pour valoriser l'action menée, pour anticiper les besoins sociaux, pour interpeller et participer à l'évolution de l'action sociale.

Dans la dynamique du changement de l'Association, l'obligation de l'évaluation interne a été reçue comme une démarche naturelle dans l'évolution des acteurs de la transformation sociale. Dans la stratégie d'évolution de l'Association s'inscrit donc l'évaluation interne qui va légitimer les actions de l'Association et promouvoir : «

- une meilleure lisibilité du domaine dans toutes ses composantes,
- une meilleure cohérence de l'action des établissements et services autorisés avec les missions d'intérêt général et d'utilité sociale,
- les conditions d'une relation de qualité à l'utilisateur,
- l'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations. »⁴⁸

Dans toute cette tempête de restructuration, l'Association a, depuis 2000, mené de front de nombreux changements. Certains services ont disparu au profit d'autres, des déménagements se sont opérés, de nouvelles procédures ont été mises en place, les pratiques de travail ont évolué. Il y a eu aussi des changements de directeur, de Conseil d'administration, de personnel. Ces perturbations ont été plutôt bénéfiques, car elles ont recadré l'Association dans ses missions et ont redonné du sens à son existence.

Si le lancement de l'évaluation interne a été rapidement validé par le Conseil d'administration, les conditions générales de la démarche ont été réfléchies pour que celle-ci ne provoque pas un essoufflement général, avec l'impression de refaire les mêmes travaux.

Comme l'Association avait déjà fait appel à deux consultants dans le cadre de la réorganisation, beaucoup de documents ont pu être repris pour débiter l'évaluation interne. Le choix a donc été de s'appuyer dans un premier temps sur ces écrits et ensuite

⁴⁸ CNESMS L'évaluation *interne* Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux. septembre 2006, version n°1. [visité le 23.05.2007]. Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.alefpa.asso.fr/fichiers/alefpa-6nrltz7u.pdf" }>. P. 5.

de faire appel à un prestataire externe pour constituer le dossier d'évaluation et si besoin de compléter certains thèmes. Pour la mise en œuvre, j'ai choisi de m'appuyer sur 4 textes de référence qui sont déjà très élaborés et qui donnent des bases de travail sans pour cela gommer la diversité des pratiques et des actions de terrain spécifiques à l'établissement. Ces documents donnent la possibilité d'être amendés et enrichis par des pratiques territoriales parfois uniques ce qui ne gêne pas l'innovation sociale.

- Le référentiel AHI définit les prestations et leurs conditions de mise en œuvre avec les éléments de définition, les objectifs, les publics visés, les prestations, les moyens, les modalités d'intervention et des préconisations dans toutes les actions accueil, hébergement et insertion.

Dans ces titres le référentiel AHI pose les conditions de la qualité des prestations de CHRS :

- aide immédiate,
- aide digne et respectueuse des droits des personnes,
- aide globale et qualifiée,
- aide adaptée,
- aide apportée aussi longtemps que nécessaire,
- coordination et pilotage,
- acteurs reliés entre eux par un vaste partenariat, autant d'items qui rejoignent les orientations des dernières politiques publiques et qui prônent la nécessité d'une diversification de l'offre pour qu'elle soit adaptée.

- Le référentiel CHRS+ est bâti sur 11 référentiels qui représentent un grand nombre de processus contributifs et constitutifs de la prise en charge en CHRS. Il est divisé en 3 grandes catégories : droits et libertés des usagers, prise en charge des usagers, partenariats et modes de gestion, qui couvrent pratiquement l'ensemble des thèmes référencés dans l'évaluation interne. L'insertion professionnelle tient sa place au milieu des autres référentiels qui après avoir été étudiés donnent à celui-ci la même priorité de travail que les autres. Michel Laforcade dit, en parlant des 4 domaines d'ouvrages des CHRS, (accueil, aide et orientation - hébergement – insertion sociale et professionnelle – accompagnement social adapté) : « Les CHRS sont au cœur des théories de la complexité. Ils n'ont à négliger aucune de ces 4 missions sauf à être dans le déni de la complexité des personnes qu'ils accueillent. Leur performance tient à leurs

capacités à relier en permanence ces 4 dimensions. »⁴⁹

C'est en se saisissant aussi de cette évaluation et en travaillant chaque référentiel que les professionnels ont été confortés dans le besoin d'approfondir les prestations qui favorisent l'insertion professionnelle.

- Le guide de l'évaluation interne : démarche qualité et évaluation sont deux notions étroitement liées, et le guide permet de comprendre comment elles sont interdépendantes, continues et rythmées dans le temps. Il a aussi pour vocation à donner à chaque établissement qui a déjà travaillé ou non, sur l'évaluation interne, de façon formelle ou informelle, une ligne directrice autour de repères communs. Ce qui est intéressant, c'est que ce guide s'adresse aussi bien aux professionnels qu'aux bénévoles, qu'aux prescripteurs, qu'aux usagers. Nous sommes ici dans une culture d'échange et de participation collective aux avancées de l'action sociale. Ce guide nous aide à bien définir ce qu'est l'évaluation interne et à en comprendre ses objectifs. Cet outil nous apporte aussi la méthodologie de la démarche et nous présente les domaines incontournables à évaluer avec des préconisations d'items.

Je pense que les 4 questions à se poser en permanence et que le guide met en avant, ont pris racine dans chaque acteur et deviennent constitutives de chaque action menée :

- Quels choix ont été réalisés ?
- Comment cela a-t-il été mis en place ?
- Quelle est l'analyse des effets ?
- Quelles sont les marges de progrès ?

- la Loi Organique Loi de Finance (LOLF) : l'introduction des enveloppes limitatives opposables et de la convergence tarifaire oblige les gestionnaires à être rigoureux dans la gestion financière mais surtout à savoir anticiper. C'est ainsi que dans le cadre de la réorganisation de l'Association, il a été nécessaire de mettre en place un audit financier. En effectuant ce diagnostic financier, nous avons pu travailler sur les moyens de financement dont dispose l'Association, sur les besoins et sur les potentialités, qu'elles soient internes ou externes et à négocier. La maîtrise des équilibres budgétaires et sur du long terme permet aussi d'envisager des projets émanant de l'évaluation interne. C'est ainsi que pour moi la LOLF est aussi une loi importante dans l'étude financière nécessaire à tout préalable au changement et qui rentre dans la méthodologie de projet.

⁴⁹ Groupe de réflexion inter institutionnel – région Aquitaine / éd. CHRS+ *Référentiel d'évaluation de la qualité des centres d'hébergement et de réinsertion sociale*, 2006. 87 p. P. 7. [visité le 15.12.2006]. Disponible sur Internet : <{ [HYPERLINK "http://www.aquitaine.sante.gouv.fr/download/chrs_06.pdf"](http://www.aquitaine.sante.gouv.fr/download/chrs_06.pdf) }>.

2.3 Insertion sociale et professionnelle : un concept qui évolue

Nous avons vu précédemment que l'insertion sociale et l'insertion professionnelle étaient intimement imbriquées. Cependant, au fil du temps, les pouvoirs politiques ont misé sur des priorités qui demandent souvent à être réévaluées et adaptées aux nouveaux publics, aux nouvelles problématiques nationales et territoriales. Nous allons donc maintenant observer comment l'insertion par le travail est devenue très prégnante dans nos pratiques.

2.3.1 Un fait historique : du soutien social à l'insertion par le travail

L'Histoire nous montre que les démarches d'insertion par l'activité ne sont pas nouvelles et s'inscrivent principalement dans une perspective de soutien social, pour exemple, au 19^{ème} siècle, les ateliers de charité, les maisons de travail, les ateliers sociaux, les ateliers nationaux et, dans les années 50, les premières communautés Emmaüs. L'idée d'insérer professionnellement des personnes en grande difficulté est née dans les années 1970 avec les premiers écrits sur l'exclusion, tels que *Les exclus* de R. Lenoir ou bien le rapport Wresinski qui attestait d'un véritable fait de société.

Devant la montée massive de l'exclusion économique et sociale, un important courant de réflexion touche le monde du travail social. C'est dans un cadre juridique de l'aide sociale que sont conçues les premières structures de l'insertion par le travail. En 1979, une circulaire relative à l'organisation du travail des handicapés sociaux permet l'installation de Centre d'Adaptation à la Vie Active (CAVA) mis en place par les Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS) appelé désormais Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale. Ainsi, l'insertion par le travail est intégrée dans l'histoire des CHRS.

Durant deux décennies, différentes expériences sont mises en place pour aider les chômeurs en grande difficulté, mais c'est par la loi 87-39 du 27 janvier 1987 que les premières structures d'insertion par l'économique sont officiellement reconnues : ce sont les associations intermédiaires qui s'adressent aux personnes les plus démunies.

Si la loi de 1998 réaffirme le droit au travail, on comptait jusqu'alors sur l'activité économique, sur la relance économique, le chômage étant considéré comme conjoncturel. Devant la continuelle montée de la pauvreté et de la précarité, la loi de 2005 amène une autre approche. Les droits fondamentaux sont certes réitérés mais pensés dans un concept interactif. Si pas de travail, pas de logement, pas de santé ; si pas de logement, pas de travail, pas de vie sociale ; si pas de formation, pas de travail, pas de logement, etc. L'enjeu aujourd'hui c'est de garantir un accès effectif aux droits, le travail étant considéré comme la clé de la lutte contre l'exclusion. Depuis 1999, l'Europe aborde le sujet par le retour à l'emploi et la participation à la vie économique. Cependant, quand on s'aperçoit que les accueils d'urgence reçoivent de plus en plus de travailleurs pauvres,

(21 % en Ile d France -> données FNARS 2007) dont les ressources sont trop faibles pour accéder au logement, et qui restent dans une forme d'exclusion, il est nécessaire d'envisager d'autres systèmes qui donneraient au travail une réalité d'inclusion. La loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat dite loi TEPA a été adoptée le 1^{er} août 2007 par le Parlement. Elle met en place l'expérimentation du Revenu de Solidarité Active (RSA) qui a pour objectif d'« assurer l'augmentation des ressources d'une personne bénéficiaire d'un minimum social qui prend ou reprend un travail, exerce ou accroît son activité afin d'atteindre un revenu garanti qui tient compte des revenus d'activité professionnelle et des charges de familles. »⁵⁰ L'idée est que les efforts d'insertion soient valorisés par l'amélioration de la situation financière des personnes. La satisfaction d'aller au travail est certes d'être reconnu car productif de biens au bénéfice de la collectivité, mais c'est tout d'abord de pouvoir vivre correctement et aussi bénéficier des plaisirs de la vie (aller en vacances, accéder à la culture, gâter ses enfants, etc.). Il faut donner du sens au travail qui ne devient valeur que quand la personne en tire des bénéfices et non quand elle reste exclue de notre société de consommation. Si notre société part du postulat que l'insertion passe par le travail, il faut se donner les moyens pour que tous les citoyens puissent entrer dans la sphère du travail, et quand les niveaux de qualification, de compétence, de capacité, de potentialité, ne correspondent pas aux exigences du marché du travail, ils doivent être compensés par l'aide sociale au titre de la solidarité nationale. Si la lutte contre le chômage est une grande cause nationale, déclarée comme telle en 2005 par le Premier Ministre, c'est aussi une préoccupation locale car les collectivités territoriales subissent également les conséquences d'un lourd chômage des populations les plus démunies.

2.3.2 L'insertion professionnelle, une préoccupation locale

Bien que le taux de chômage du département (7,4%) soit inférieur à la moyenne nationale, l'emploi des plus démunis reste une préoccupation locale car le nombre de bénéficiaires du RMI est, en 2005, de 4443 personnes.⁵¹ Dans le cadre de la départementalisation de l'allocation du RMI, le Conseil Général a la responsabilité de l'attribution de l'allocation et de la mise en œuvre du volet insertion. Depuis plusieurs années, l'axe de l'insertion est orienté vers le champ de l'insertion professionnelle. Dans son Programme Départemental d'Insertion (PDI) 2006, le Conseil Général écrit à propos du dispositif RMI : « L'enjeu pour notre collectivité est important. Il s'agit de permettre à ceux qui se trouvent dans le dernier « filet de sécurité » de retrouver le chemin de l'emploi car c'est bien l'insertion professionnelle qui amène les personnes à sortir du dispositif

⁵⁰ Revenu de solidarité active : le Parlement complète le dispositif. *ASH*, 24 août 2007, n° 2519, p.5

⁵¹ CONSEIL GÉNÉRAL. Programme Départemental d'Insertion de 2006. 60 p. P 3.

RMI. Cette volonté n'est pas nouvelle, car notre département s'est fortement impliqué dans les politiques d'insertion en soutenant depuis la création du RMI les initiatives d'insertion sociale et professionnelle. Le PDI 2006 s'inscrit donc dans un contexte de territorialisation. L'impact de notre politique d'insertion au vu du plan de cohésion sociale nous amène aujourd'hui à renforcer nos actions dans le domaine de l'insertion professionnelle. »⁵²

Le PDI s'appuie sur les Plan Locaux d'Insertion (PLI). Ils sont élaborés et mis en œuvre par les Commissions Locales d'Insertion (CLI). Ils sont les plus près du terrain et définissent la politique d'insertion en fonction des besoins des bénéficiaires du territoire. Ici encore, l'insertion par l'activité économique reste prédominante.

Dans le cadre de la politique de la ville, le dispositif Contrat de Ville engage l'État, la Communauté d'Agglomération, le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), le Conseil Général. Il contient, dans son volet solidarité citoyenneté, une thématique « lutte contre la précarité et l'isolement ». Il favorise les actions collectives qui tendent vers une remise en activité des personnes en difficulté.

Le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) est une initiative intercommunale qui s'appuie sur les différentes initiatives sociales et culturelles pour développer des activités génératrices d'emploi. La politique d'insertion par l'économique est également soutenue sur le territoire par les services déconcentrés qui gèrent les missions étatiques.

Nous voyons qu'au niveau local, il y a une forte volonté de conduire l'insertion sociale par l'insertion professionnelle. Ce qui est envisagé selon cinq axes :

- **L'accompagnement socioprofessionnel** : il aide les personnes dans leur recherche d'emploi et crée les liens avec les entreprises locales (V. annexe 2 : Tableau des dispositifs d'insertion professionnelle).
- **La mise en activité** : que ce soit sur de l'activité marchande ou sur des activités d'utilité sociale, l'objectif est de retrouver le chemin de l'emploi. Elle s'appuie sur trois leviers : la création d'activité avec les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE), la mutualisation des besoins avec les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), des marchepieds vers l'emploi durable avec les contrats aidés (V. annexe 2 : Tableau des dispositifs d'insertion professionnelle).
- **La qualification** : elle met en adéquation l'offre et la demande et augmente l'employabilité des personnes les moins qualifiées en s'adaptant aux besoins des entreprises.
- **Le soutien à la création d'entreprise** : il est également apporté en partenariat par, entre autres, les collectivités territoriales, les services déconcentrés, des organismes locaux tels que les chambres consulaires.

⁵² Ibid., p. 2.

- **L'aide à la mobilité** : elle aide au permis de conduire, à la location de cyclomoteurs, elle apporte des aides financières.

Les dispositifs sont nombreux et divers et paraissent s'adapter à tous les niveaux de difficulté d'accès à l'emploi. Or, d'après les bilans d'activité des différentes structures, nous constatons que les populations sans domicile fixe n'accèdent pas ou peu à l'ensemble de ces dispositifs. Pour en comprendre les raisons, j'ai rencontré les structures existant sur le territoire. Ce qui ressort en priorité, pour chacune d'elles, c'est leur souci de survie. Les contraintes imposées par leurs types de financements se mesurent en termes économique pour les activités marchandes et en termes de quotas de placements pour les activités sociales. Les dispositifs sont pris dans un paradoxe de rentabilité économique et d'insertion de personnes qui ont des problématiques lourdes lesquelles freinent leur adaptabilité et réduisent fortement leur productivité. D'autre part, le cloisonnement des dispositifs pose problème pour la construction d'un véritable parcours d'insertion professionnelle pour des personnes très éloignées de l'emploi et qui ont besoin de temps et d'étapes. Une collaboration étroite et des passerelles entre les différentes structures d'insertion dans un fonctionnement en réseau sont nécessaires.

Quand nous analysons les actions de tous ces systèmes, nous remarquons que les personnes sans domicile fixe ne sont pas la population ciblée. Réalité un peu paradoxale dans le sens où les personnes les plus vulnérables ne sont guère visées par les instruments mis en place pour favoriser le réemploi des personnes sans travail. Même si l'on peut penser que ces personnes, de par leurs lourdes problématiques, n'ont guère de chances de retrouver un emploi dans l'économie marchande, les initiatives de l'économie sociale, les projets d'occupation professionnelle devraient considérer davantage les personnes sans domicile fixe.

Faut-il rester sur cette perception des choses et ne pas envisager d'autres systèmes ? Telle a été la réflexion qu'a menée l'Association qui a pour mission l'insertion sociale et professionnelle des personnes en errance. Cette préoccupation a aussi interpellé le Conseil Général puisque dans l'organisation territoriale de la prise en charge des bénéficiaires du RMI, l'Association a depuis l'année 2000, la responsabilité de l'instruction et du suivi des dossiers RMI des personnes SDF. De par cette mission, déléguée par le Conseil Général, l'Association est d'autant plus investie dans le tissu de l'action sociale du territoire et dans les orientations prises en termes d'insertion, ce qui en fait un acteur privilégié pour l'insertion professionnelle des plus démunis.

2.3.3 L'Association, un acteur fondamental dans l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis

L'objectif fixé aux centres d'accueil, d'hébergement et de réinsertion est d'accompagner les personnes pour qu'elles recouvrent une autonomie personnelle et sociale avec quatre missions essentielles :

- un accueil, une aide et une orientation souvent en urgence,
- une aide adaptée aux demandes, aux besoins des personnes (logement, santé, travail, citoyenneté et culture),
- un accompagnement social adapté,
- une adaptation à la vie active pour un retour à l'autonomie.

Dans ce contexte, l'Association a mis en place un dispositif d'hébergement et d'insertion qui est composé de plusieurs services offrant différentes prestations qui ont été pensées dans un continuum de prise en charge, où l'on part de la rue pour aller vers l'autonomie. La diversification des services et l'élargissement des périodes d'accueil donnent à la personne la possibilité d'un vrai parcours avec de multiples entrées. L'Association s'est donné les moyens d'accueillir tous les publics en essayant d'adapter l'offre aux demandes et aux besoins. L'Association comprend donc des services d'urgence et des services de moyens séjours.

En sachant que, depuis ces dernières années, le concept de l'urgence s'est transformé au fur et à mesure des besoins et des mouvements sociaux. Nous sommes passés d'une simple logique d'une mise à l'abri pour aller vers une politique de prise en charge d'accompagnement et d'insertion des personnes en grande difficulté dès le premier accueil. Le Plan d'action renforcé pour les personnes sans abri (Parsa) du mois de janvier 2007 en est une résultante. Le relevé de décision porte sur trois objectifs : « instaurer un droit au logement opposable », « suivre et amplifier l'effort sur l'offre de logement social » et « changer radicalement l'accueil dans les centres d'hébergement d'urgence »⁵³. Le gouvernement veut donc réformer en profondeur les dispositifs d'hébergement notamment en transformant les places d'urgence en places de stabilisation et de CHRS, en développant massivement le programme des maisons relais, et en faisant accéder rapidement au logement les personnes hébergées en CHRS ou en autres structures d'insertion. L'Association qui a toujours porté une attention sur l'évolution des besoins en termes d'hébergement et d'insertion a donc choisi en juin 2007 d'élargir ses prestations en transformant 15 places d'urgence en places de stabilisation. Cette opération a été plutôt une formalisation de l'existant, l'accompagnement d'insertion des personnes volontaires se faisait déjà depuis longtemps au centre d'hébergement d'urgence.

⁵³ FNARS. / éd. Supplément de la gazette FNARS n° 52, février 2007. P. 1.

Aujourd'hui, l'Association comprend donc :

Le centre d'hébergement d'urgence : cet accueil répond aux situations d'urgence, à la détresse, à un danger, il apporte une protection, offre un toit, le repas du soir et le petit déjeuner, la possibilité de se doucher, le lavage et le séchage du linge sont proposés. Une infirmière est présente 3 fois par semaine pour tous les problèmes de santé. Il peut être synonyme de nouveau départ dans la vie. Il peut être aussi la première étape d'un parcours d'insertion; il s'agit de recréer du lien, une relation de confiance avant d'orienter la personne vers une démarche d'insertion. Cet accueil ponctuel de 5 nuits par mois peut être prolongé. La capacité d'accueil est de 10 places.

L'hébergement de stabilisation : c'est un hébergement à haut seuil de tolérance régi par le principe de continuité de la prise en charge. Cette pratique permet de donner du temps aux personnes qui veulent entamer des soins, trouver un logement, renouer des liens familiaux, sociaux, retrouver des droits, retrouver l'envie de vivre en société, de retrouver du travail, de suivre une formation, etc. C'est un accueil individualisé qui offre à la personne une alternative entre l'hébergement d'urgence et un autre type d'hébergement. C'est un hébergement temporaire qui peut aller jusqu'à 2 mois renouvelables une fois. Il est coordonné avec un accompagnement social adapté. Le dispositif de stabilisation utilise l'existant et va rechercher les partenariats autant sur l'accompagnement que sur la recherche de solutions de sortie vers un hébergement durable. Le dispositif de l'Association comprend 15 places tous publics.

L'accueil de jour : il permet d'accueillir en accès libre toute personne qui le souhaite. Aucun critère d'admission n'est exigé. La première mission est d'être un lieu de sociabilité, d'échange et d'abri dans la journée où il est essentiel de recréer du lien social. Cette entité comprend un café social où l'on délivre des petites prestations, un service de domiciliation, des ateliers de revalorisation, un SAO (service d'accueil et d'orientation). L'accueil est inconditionnel et anonyme. Les personnes sont adressées par tous types d'institutions, départementales ou hors département, ou se présentent spontanément. L'entité est reconnue comme étant adaptée aux problématiques des personnes sans domicile fixe et ou en grande difficulté. L'accueil de jour comprend différents services :

☞ Le café social, ouvert au public le matin de 9h30 à 12h et l'après midi de 14h 30 à 17H00, 7 jours sur 7. Les personnes trouvent accueil, protection, convivialité. Des petites prestations de service y sont délivrées : (café et boissons sans alcool, quelques viennoiseries, douche, W.C., machine à laver, sèche linge, matériel de repassage, presse, jeux...). Pour les démarches administratives, les personnes ont la possibilité d'utiliser le téléphone.

☞ Le service de domiciliation qui permet à des personnes sans domicile fixe de pouvoir retrouver leurs droits (RMI, CMU, Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce (ASSEDIC), carte d'identité), et d'avoir à disposition un service qui enregistre, centralise et leur distribue leur courrier. Ce service est plus qu'un simple service de domiciliation puisque les personnes peuvent si elles le désirent, bénéficier d'un accompagnement à la gestion de leur courrier, ce qui se concrétise par la lecture du courrier, quand les personnes sont en difficulté avec l'écrit, la reformulation et l'explication de tous les documents administratifs, la photocopie des documents importants reçus, qui rejoindra le dossier d'accompagnement social, afin d'éviter les ennuis en cas de perte -> plus de 50 % des personnes perdent leurs papiers, le soutien moral par rapport au stress que procure tout courrier chez les personnes en grande difficulté.

☞ Le SAO offre une aide, un accompagnement, une orientation vers les services compétents, cela en fonction des demandes et des besoins. Le SAO constitue bien souvent la première porte d'entrée vers les dispositifs de droit commun. C'est un service où sont initialisés les parcours individualisés. C'est aussi un observatoire local pour évaluer les situations de précarité et d'exclusion et qui propose des solutions pour y remédier. Le SAO offre un accompagnement garantissant une confidentialité, une écoute professionnelle, une analyse des besoins immédiats de la personne, l'identification des réponses à apporter et si nécessaire un accompagnement de la personne.

☞ Les ateliers : la revalorisation de la personne et la créativité l'emportent sur la difficulté. Repositionner les personnes dans une dynamique d'activité, voire de travail où l'échec est absent leur redonne confiance et leur permet, même à celles qui sont en très grande difficulté, d'espérer et d'envisager peut être un nouveau projet de vie. (V. annexe 3 : Description des ateliers)

Si les ateliers sont des outils de lien social, ils ont été pensés pour redonner de la vie avec des activités qui évitent le désœuvrement (l'inactivité étant source d'exclusion). Ces ateliers de réentraînement à l'effort sont aussi des lieux d'observation, d'échange et d'évaluation. Comme nous l'avons déjà vu, l'insertion professionnelle est imbriquée dans l'insertion sociale et si l'on prétend accompagner les gens vers l'emploi, il faut évaluer les préalables à l'emploi (respect des horaires, des consignes, de la sécurité, des règles de société, etc.) avant d'envisager une orientation vers l'emploi. Si ces fondamentaux ne sont pas acquis, il est nécessaire d'adapter le volet insertion professionnelle pour élaborer un projet cohérent de concert avec les problèmes à traiter et les potentialités des personnes.

De nombreux partenaires orientent des publics vers ces ateliers car ils ont besoin de cette évaluation pour mettre la personne en situation, la confronter à la réalité et lui donner des éléments concrets pour envisager son projet.

Dans le département, il n'y a que l'Association qui offre cette prestation à la population SDF. Nous verrons que dans le cadre des projets sur l'insertion professionnelle que j'envisage mettre en place, ces ateliers qui apportent des éléments d'observation et de réflexion essentiels dans le diagnostic, vont prendre toute leur dimension. Ils feront partie de la mutualisation des moyens.

Le CHRS : il est habilité à accueillir tout public (femmes, hommes majeurs en difficulté, avec ou sans enfants). Il apporte une aide globale, tous les aspects de la vie de la personne peuvent être travaillés. L'objectif de l'accueil CHRS est de donner à la personne la possibilité de structurer son projet. Un accompagnement vers le logement, la formation et l'emploi, l'accès aux soins, la citoyenneté, la culture et la vie sociale, est mis en place. Un travail sur les relations familiales est aussi envisagé. Sa capacité maximale est de 51 places. Elles sont réparties dans différents appartements (T2, T3, T4) dans la ville. Les demandes doivent être accompagnées d'un rapport social circonstancié et d'une lettre de motivation. Une commission hebdomadaire statuera sur la demande, puis il sera proposé à la personne un entretien de préaccueil où il sera présenté les conditions d'accueil et les services possibles ; l'accueil définitif sera décidé après cet entretien qui validera le projet de la personne.

Les logements d'urgence : l'Association possède 5 appartements conventionnés Allocation Logement Temporaire (ALT). Ce sont des logements d'urgence qui sont dispersés dans la ville et qui s'adressent plus particulièrement à des sortants de prison, à des personnes victimes de violence conjugale et à des familles.

✎ Pour que l'offre de service ne limite pas l'accueil de certains publics, l'Association a également fait le choix d'accueillir les personnes avec leurs animaux au niveau de l'urgence, de la stabilisation et de l'accueil de jour. Comme nous le voyons, l'Association qui est partie du CHRS, s'est diversifiée, s'est réadaptée au fil des années, des nouveaux besoins et des nouvelles politiques.

Si l'Association est composée de plusieurs services placés dans des sites différents, ils sont tous en relation avec des portes d'entrée et de sortie à tous les niveaux et avec des allers et retours possibles. Ainsi tous les services sont liés de prime abord par la population qui fréquente aussi bien l'accueil d'urgence que l'accueil de jour ou le CHRS. Ce n'est pas l'utilisateur qui suit un parcours imposé par l'organisation de l'Association, mais c'est l'institution qui s'adapte au projet de la personne. Un dossier peut passer de l'urgence au CHRS, de l'urgence au SAO, du CHRS à l'urgence, etc. Le décloisonnement des dispositifs donne un panel de prestations à la personne qui peut élaborer son projet à son niveau et à son rythme. Cependant, le CHRS (l'institution) se veut un lieu de passage, un lieu de repos, un temps de restructuration, une possibilité de reconstruction

pour une sortie vers une vie autonome. Il n'est pas possible d'envisager cette sortie si le CHRS est un lieu fermé. Comme l'explique Michel Laforcade : « Le CHRS a vocation à devenir l'exemple type de l'institution « dans et hors les murs ». Ils doivent devenir de véritables centres ressources de la lutte contre l'exclusion, des plates-formes de service à la population inscrite au cœur d'un réseau qui va du policier au psychiatre, en passant par les services sociaux, les bailleurs privés, les offices d'HLM, l' Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE), l'hôpital... »⁵⁴

Ainsi l'Association a coordonné de nombreux partenariats pour ne pas perdre le fil de l'action sociale. Le CHRS ne peut pas être « out », il doit être considéré comme un moment possible dans la vie d'une personne en difficulté. C'est là que la position de l'établissement est importante, le CHRS ne stigmatise pas, n'enferme pas, il donne juste les clés à la personne pour une insertion durable.

Dans ses différents services, l'Association reçoit plus de 1000 personnes par an (V. annexe 4 : Typologie du public à l'entrée dans l'association) et les bilans d'activité, que ce soit pour l'ensemble des usagers ou pour les bénéficiaires du RMI, nous montrent que seulement 10% des personnes accèdent à l'emploi et 5% à une entrée en formation à la fin de la prise en charge. Ces chiffres tiennent compte de la pérennité de l'insertion professionnelle (au moins sous contrat à durée déterminée (CDD) de 6 mois à $\frac{3}{4}$ d'équivalent temps plein (ETP)). Si nous faisons des statistiques sur le nombre de personnes reçues dans une année qui ont eu du travail (contrats aidés de quelques heures, petits CDD, formations rémunérées), à un moment de leur parcours, le pourcentage monte à 20% mais ces résultats ne peuvent être un critère d'une insertion durable. Quant à l'accès au SIAE, les pourcentages sont inférieurs à 0.5%. Autre chiffre important, 60% des premières demandes des personnes concernent l'emploi. Devant ces chiffres, l'Association s'est interrogée sur son volet insertion professionnelle. À travers les différents travaux menés dans le cadre de la réorganisation, avec une évolution de la pensée, le changement des pratiques, la mise en œuvre de procédures et de techniques, et une entrée dans l'ère de la démarche qualité, il est devenu évident que l'Association devait favoriser l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi en permettant à la personne d'élaborer un projet d'insertion professionnelle. Cependant, jusqu'alors, elle n'a pas optimisé ses services pour que les personnes puissent retrouver le chemin de l'emploi peut être parce que l'insertion professionnelle ne semblait pas prioritaire dans ses missions.

Mais l'emploi est souvent une gageure pour des personnes qui ont tout à réapprendre, rythmes, règles, comportements, d'où la nécessité de lier la réinsertion professionnelle à

⁵⁴ LAFORCADE M. in Groupe de réflexion inter institutionnel – région Aquitaine. Op. cit., Introduction, p. 7.

la réinsertion sociale, dans un concept de prise en charge globale, en activant en concomitance toutes les pistes qui peuvent enrichir le processus d'insertion. Il est aussi nécessaire de mettre en adéquation les systèmes d'insertion professionnelle et les difficultés des personnes avec des objectifs réalistes.

3 DIVERSIFIER ET ADAPTER LES SUPPORTS D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Les CHRS reçoivent, comme nous l'avons développé précédemment, des populations complexes, diversifiées avec une multitude de difficultés, de carences, de souffrances, de déficits. Alors comment devant un tel hétéroclisme répondre aux demandes et aux besoins d'insertion professionnelle en gardant la dynamique de qualité des prestations et en respectant les limites budgétaires ? La relation spéciale des acteurs sociaux avec les personnes en difficulté leur donne un positionnement alternatif à l'égard de tout ce qui a échoué, de tout ce qui a renforcé l'exclusion et la déshérence. L'action sociale, c'est regarder autrement. Mais comment envisager un changement quand le chômage frappe six fois plus les personnes sans domicile fixe que les autres citoyens ?

Je pense que c'est en cherchant des réponses à ces questions que je mesure les raisons de mon engagement dans la fonction de Direction de cette Association qui prend en compte les plus démunis. Je pense tout d'abord que toute utopie passe par des innovations et des expérimentations et c'est une des fonctions des associations. Il faut croire aux valeurs que l'on partage pour mettre en œuvre des actions qui les défendent. Partant de cette motivation supérieure, j'ai réfléchi aux différents leviers qui amélioreraient les prestations d'insertion professionnelle en tenant compte des orientations nationales et territoriales, des exigences législatives et des dispositifs existants et prioritairement du projet des personnes accompagnées. Je suis donc partie de l'hypothèse que dans le cadre d'une prise en charge globale mais singulière, la diversification des supports favorisant l'insertion professionnelle améliorerait l'inclusion des personnes disqualifiées en leur apportant plus de choix et en considérant leur unicité.

J'ai travaillé ce nouveau projet en agissant sur 3 axes supports :

- les modes de prises en charge,
- la place donnée à l'usager,
- la diversification des dispositifs.

Quand on parle de diversification, terme plutôt emprunté à l'économie de l'entreprise, il faut penser à adaptation et évolution des faits sociaux et politiques. C'est une stratégie de développement qui agit à la fois sur une meilleure rentabilité, dans notre cas on parle d'optimisation des services pour pouvoir s'adapter, et sur le lancement de nouvelles prestations en réponse à des préoccupations très variées auxquelles les dispositifs actuels ne suffisent pas. Cette diversification, c'est aussi chercher des synergies entre les activités complémentaires ou liées pour mieux couvrir les problématiques nouvelles de l'environnement. L'élaboration des projets d'action doit tenir compte des réseaux partenariaux qui sont des ressources supplémentaires et qui assureront une transversalité

dans l'accompagnement des usagers. Ces réseaux permettent aussi d'inscrire l'institution dans l'environnement social et de comprendre les tenants et les aboutissants des politiques publiques.

La diversification requiert une démarche d'analyse prospective dont le Directeur est le garant. Ainsi, j'ai pensé cette diversification en agissant en interne et en externe pour que les personnes sans domicile fixe soient aussi une population ciblée dans les préoccupations nationales et territoriales sur l'emploi.

3.1 Augmenter les chances d'insertion professionnelle en élargissant l'éventail des dispositifs

Comme nous l'avons constaté, l'accès au travail même par la voie des dispositifs d'insertion professionnelle proposés sur le territoire est quasi impossible pour les usagers de l'Association. En étant présente aux commissions locales d'Insertion, au comité départemental des structures d'insertion et en partant des réalités d'évaluation des dossiers de l'Association, il est devenu évident que certaines marches qui aident à l'insertion professionnelle sont trop hautes et que des dispositifs intermédiaires pour les plus loin de l'emploi sont nécessaires.

Dans une logique de missions, plusieurs critères, tels que la connaissance de la population, la prise en charge globale, l'accompagnement spécifique, etc..., ont donné à l'Association, la légitimité d'innovation dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes sans domicile fixe auprès de ses partenaires. Il est clair que le but n'est pas de rajouter des dispositifs déjà existants et qui pour l'heure répondent à une partie de la population, mais bien de créer des dispositifs manquants s'adressant plus particulièrement à la population reçue en CHRS. Le projet comporte la mise en œuvre d'un premier dispositif pour les plus jeunes qui, n'ayant aucune expérience, ni formation ont besoin de repères pour élaborer un projet professionnel et d'un deuxième dispositif, un chantier d'insertion polyvalent pour les plus éloignés de l'emploi qui ne connaissent pas leurs potentialités et qui ont des difficultés à se remettre en activité.

3.1.1 Une première marche vers l'insertion : un projet intermédiaire

Ce projet émane de l'évaluation d'une action portée par l' Association pour la Formation Professionnelle et le Développement de l'Éducation Permanente (ASFODEP) et la Mission Locale qui avait pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 25 ans les plus éloignés de l'emploi. L'idée était de donner à ces jeunes l'envie de redémarrer des recherches et de revivre des expériences professionnelles pour définir leur projet. Cette formation de 300 heures basée sur un apprentissage théorique (remise à niveau en français, calcul, mathématiques, connaissance des métiers, Internet...) et sur des visites d'entreprises, des stages, des ateliers d'activités manuelles, a fait l'office d'une

prestation fournie par l'Association qui prenait en charge les temps d'ateliers cuisine et bricolage. Cette participation portait d'une cohérence de l'action puisque la population pressentie était aussi celle que l'on trouvait en CHRS et que les ateliers existaient à l'Association et avaient déjà prouvé leur pertinence. Or, cette action n'a pu être menée à son terme du fait de l'inadéquation des activités, notamment théoriques avec les comportements de la population. Par contre, ce travail en partenariat a renforcé les liens interinstitutionnels et a permis une réelle évaluation sur les limites d'une telle formation. Plusieurs constats ont été faits : manque d'intérêt pour les activités proposées, accroche difficile, absence d'envie, de passion, de centres d'intérêt, absentéisme important, difficultés à respecter les horaires, absence de repères et de valeurs ancrées, dépendance à de nombreux produits, survie dans l'immédiateté, pas de projection dans l'avenir. Les conséquences sont une absence de raison d'être, une perte de la croyance fondamentale que la vie vaut le coup d'être vécue, une absence de repères de la vie sociale, une situation de mort sociale.

La plupart des jeunes a donc besoin en début de parcours d'insertion, de bases de socialisation, d'apprentissages des codes sociaux et des rythmes de vie en société. L'accompagnement professionnel doit prendre en considération ces éléments pour aboutir à une réussite. Une adéquation entre les démarches pédagogiques, et les besoins d'une insertion professionnelle doivent être recherchés. L'évaluation de ce projet a fait progresser notre réflexion et suite à cette expérience, j'ai envisagé deux dispositifs SAS⁵⁵ dont l'objectif est bien de préparer des jeunes à la vie professionnelle, avec cette fois l'objectif de combler les déficits pour que ces personnes puissent supporter au moins les premières contraintes liées au travail.

Premier dispositif : un projet pour les moins de 25 ans avec un financement de la Région dans le cadre de l'insertion professionnelle des jeunes.

Deuxième dispositif : un projet pour les 25-30 ans jeunes rmistes, financé par le Conseil Général sur des fonds du PDI.

Devant la réalité des conduites addictives lourdes de conséquences pour les personnes et notamment pour leur insertion professionnelle, ces projets sont chaînés avec des actions de prévention santé. L'outil principal s'appuie sur l'activité théâtrale avec un objectif collectif de création d'une pièce de théâtre dont le thème abordera la relation santé et travail. Cette action sera financée sur des fonds émanant de la région dans le cadre des projets de prévention santé pour les jeunes (Dans le cadre du programme « Prévention Santé Jeunes »).

⁵⁵ SAS : il s'agit de dispositifs intermédiaires qui permettent l'élaboration d'un projet professionnel (à l'image d'un sas d'entrée).

Les deux dispositifs seront complétés, dans un deuxième temps, c'est-à-dire à partir du troisième mois de fonctionnement, par des groupes de parole qui permettront l'échange entre les personnes ayant déjà réglé des problèmes et de nouveaux arrivants qui auront besoin d'exemples de pairs pour reprendre confiance en l'avenir. Dans le cadre d'une première expérience, il a été négocié avec les financeurs de faire bénéficier 30 personnes par groupe sur l'année de cet accompagnement de préparation à l'insertion professionnelle. Ce seront, prioritairement, des personnes dont l'accompagnement incombe à l'Association, CHRS et SAO qui auront déjà fait une analyse des demandes et des besoins. Il sera cependant envisageable, après étude des dossiers, d'y associer des personnes suivies par d'autres structures et qui répondraient aux critères déterminés. Un travail en partenariat serait alors mené avec les institutions concernées. Mais, comme cela se fait actuellement, les personnes seront toujours orientées prioritairement et dans la mesure du possible, vers les structures existantes. La particularité de ces dispositifs étant la possibilité d'entrées et de sorties permanentes, ce qui correspond à la vie d'un CHRS, mais les personnes auront aussi la possibilité de rester sur l'action même si leurs situations évoluent et que leur suivi n'est plus de notre compétence. Les personnes ne sont donc pas bloquées dans un projet enfermant et bénéficient d'évolutions d'insertion professionnelle plus rapides. Le projet est donc réservé à des personnes sans qualification ayant des problématiques lourdes qui freinent l'accès à la formation ou à l'emploi. Le recrutement des personnes ne fera pas l'objet d'une sélection particulière, il s'agira seulement pour les personnes d'émettre le désir d'entrer dans la formation. Un accent particulier sera mis sur les jeunes rmistes qui entrent dans le système RMI après de nombreux échecs d'insertion professionnelle.

Comme nous l'avons vu, en étudiant le parcours des personnes, l'accès aux premières marches de l'emploi, tel que le chantier d'insertion, est rarement atteint et l'inscription sur les dispositifs d'accompagnement, tels que l'Appui Social Individualisé (ASI) ou l'Accompagnement Socioprofessionnel Individualisé Renforcé (ASPIR), n'aboutissent pas souvent à une entrée vers l'insertion professionnelle. La raison en est que le parcours des personnes est tellement empreint de ruptures que la relation entre les gestes de la vie quotidienne, les apprentissages fondamentaux, les règles de la vie sociale et l'accès à l'emploi n'est absolument pas comprise. C'est donc sur ce lien qu'il faut travailler avec la personne quand elle est prête et saisir l'opportunité. C'est avec ce fonctionnement atypique qu'il faut agir dans un premier temps et rebondir au moment propice, par un fonctionnement dans l'immédiateté. D'autre part, c'est aussi à partir du lieu où les personnes se posent, sont connues, reconnues et valorisées à un moment donné que l'accroche va être possible. Le CHRS étant ici l'endroit privilégié.

Ces deux projets ont la même ossature et emploient les mêmes techniques de travail avec un programme d'accompagnement adapté.

Pour chaque personne, il est prévu un accompagnement pouvant aller jusqu'à 6 mois à raison de 18 heures par semaine sur 3 jours soit 6 heures par jour (3 le matin, 3 l'après-midi) pour se rapprocher au maximum d'un rythme de travail avec un planning diversifié qui ne lassera pas la personne. (V. annexe 5 : Planning d'activité des SAS).

Cet accompagnement continu et quotidien est fait pour comprendre la relation entre les actes de la vie quotidienne et l'activité professionnelle.

Dans cet accompagnement, il sera travaillé :

- la remise en activité (ateliers),
- tous les éléments qui ont un rapport avec « le savoir être » : la relation à l'autre, sa présentation, son comportement, l'estime de soi, son projet de vie,
- les règles de la vie en société organisée : le respect des horaires, l'anticipation par rapport au temps, le langage, le comportement, les contraintes...,
- les savoir-faire : les potentialités, les connaissances...,
- la compréhension du monde du travail : réseaux professionnels, aspects administratif, juridique...,
- la compréhension d'un engagement professionnel : contrat de travail, subordination, contraintes, projections...,
- la mise en relation : rencontres avec les employeurs, avec les organismes de formation, avec les corps de métier, forums de l'emploi, jeux de rôles...,
- l'utilisation des ressources existantes : réseaux, les relations personnelles...,
- l'orientation vers les systèmes de droit commun avec mise en place de partenariat : ASI, ASPIR, chantiers d'insertion...

Pour matérialiser le parcours des personnes, il sera remis à chaque stagiaire un carnet de bord sur lequel seront indiquées toutes les activités et les démarches effectuées ainsi que leurs conséquences. Chaque semaine le carnet de bord sera étudié par le référent et par la personne pour analyser son évolution, les points forts, les points faibles afin de réorienter les activités la semaine suivante et améliorer les points faibles.

Dans la progression de son parcours, la personne sera incitée de plus en plus à être autonome dans ses démarches, cette évolution sera également mesurée et discutée avec la personne.

L'encadrement de ce projet sera fait par un référent travailleur social ayant une expérience dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle des personnes les plus loin de l'emploi. Il est donc nécessaire qu'il ait une connaissance du public accueilli.

Il aura la responsabilité :

- d'organiser les plannings de la formation,
- d'organiser la coordination des activités,
- de faire le suivi individualisé des personnes et d'élaborer leurs projets,

- d'organiser les partenariats,
- d'animer certains ateliers.

L'encadrement des personnes et le projet personnalisé qui comprend l'insertion professionnelle seront également soutenus par les professionnels de l'Association dans le cadre des missions habituelles avec une coordination entre insertion professionnelle et accompagnement social. Le contrat personnalisé sera toujours le document de référence. Pour les personnes entrant dans ce programme et ayant des difficultés de logement, l'Association favorisera l'hébergement des personnes inscrites afin qu'elles puissent suivre la formation dans un contexte favorable.

Pour que ces dispositifs puissent être menés à leurs termes et donner lieu à une évaluation, il est nécessaire de contractualiser ces deux points avec les financeurs :

- Donner la possibilité à certaines personnes d'avoir un parcours de plus de 6 mois, si nécessaire, pour laisser le temps à la compréhension des enjeux, au respect du contrat, à la mise en confiance, au respect des règles et à la mise en activité ; la projection dans l'avenir devant supplanter l'immédiété.

- L'accompagnement doit être au maximum de 15 personnes simultanément et doit être financé quel que soit le taux de présence. L'absentéisme d'un certain nombre de membres du groupe ne doit pas pénaliser la qualité de la prestation.

Dans ces préparations à l'insertion professionnelle, il est question d'élaboration d'un projet professionnel, mais surtout de faire comprendre à la personne le sens de la démarche et de redonner une envie de vivre.

Ce projet va s'appuyer sur le partenariat déjà actif mais aussi sur toutes les structures existantes qui peuvent favoriser l'insertion professionnelle :

- au niveau de l'accompagnement social : le SAO, le CHRS, le CCAS, les Services d'Action Sociale Territoriaux (SAST), CLI...,
- au niveau de l'insertion professionnelle : les sociétés d'intérim (ADECCO, MANPOWER, ...), les SIAE, les associations chargées de l'accompagnement socioprofessionnel, le PLIE,
- au niveau de la formation : ANPE, AFPA, ASFODEP, Chambres des métiers et autres organismes de formations,
- au niveau de la santé : l'équipe mobile de psychiatrie, l'hôpital,
- au niveau de l'hébergement : l'Association, le115, PACT ARIM (mouvement pour l'amélioration de l'habitat), OPAC HLM.

Ce projet répond aux orientations des politiques sociales qu'elles soient nationales ou territoriales. En effet, le chômage des jeunes est depuis de nombreuses années une préoccupation nationale et européenne. Au regard des missions de l'Association, l'accès au travail, qui est un droit pour tous les jeunes est un axe à renforcer dans l'insertion des plus démunis.

3.1.2 Un chantier d'insertion expérimental qui allie besoins des usagers et besoins de l'Association

Depuis de nombreuses années, les CHRS ont été porteurs de chantiers d'insertion, la formule en soi n'a rien d'innovant, cependant le chantier d'insertion peut prendre différentes formes. Le projet présenté ci-dessous est parti du concept que toute personne a le droit de travailler et que l'inemployable peut devenir employable. Le chantier d'insertion, dans sa polyvalence permettra à des personnes très loin de l'emploi de pouvoir reconquérir le monde du travail, les critères d'embauche étant un bas seuil d'exigence.

Pourquoi un chantier d'insertion porté par l'Association ? Du côté des usagers de l'Association, nous avons des besoins en termes d'insertion professionnelle qui ne sont pas couverts et, d'un autre côté, l'Association a des besoins de services, de rénovation et d'entretien des locaux pour assurer un accueil respectueux des personnes. La conjugaison de ces deux types de besoins a permis d'élaborer le projet du chantier d'insertion.

Dans la pratique courante, nous entendons des réflexions correspondant à la représentation sociale des personnes sans domicile fixe. Elles émanent de profanes comme de professionnels de l'action sociale et démontrent que le traitement de l'exclusion est souvent envisagé avec des solutions du « moins pire » ou du « suffisant ». Ainsi, concernant l'aménagement des logements CHRS ou du centre d'hébergement d'urgence, nous entendons : « *c'est déjà bien, c'est bien suffisant, il ne faudrait pas qu'ils aient envie de s'installer* », ou encore « *on ne va pas leur offrir un hôtel 4 étoiles tout de même ! ...* ».

Mais de quoi parle-t-on ? D'un pansement sur une jambe de bois ou d'une réelle politique d'insertion avec des moyens nécessaires aussi coûteux soient-ils ? Tout d'abord, le respect et la dignité sont des droits dus à chaque citoyen, d'autre part, en termes éducatifs, pour des personnes ayant souvent été confrontées à des environnements dégradés, sales, indignes, il est fondamental de leur faire retrouver ce qui est de l'ordre du respect. Si la démarche qualité inclut une qualité de prestation, c'est bien pour garantir le droit à la dignité humaine. Dans cette logique, l'Association a besoin de rénover ses appartements, de les rendre accueillants, de les aménager et de les équiper en fonction de l'évolution des pratiques de la vie courante (téléphone, télévision, canapé, kit d'hygiène...). L'autre idée est d'investir aussi des usagers dans cette démarche, ceci pour deux raisons : quand les personnes créent ou participent à un projet, il est rare qu'elles aient envie de détruire, d'où l'intérêt de rénovation par des usagers ; deuxième raison, c'est en réponse aux demandes faites lors des conseils de la vie sociale où les personnes demandent l'amélioration des lieux d'hébergement avec des propositions de participation (ex : « *si vous nous donnez le papier et la peinture, nous on peut le faire...* »).

L'activité de l'Association demande un entretien régulier des locaux, des véhicules, une prestation blanchisserie, ce qui a un coût important à l'année. Avec ce projet, ces prestations pourront être fournies par le chantier d'insertion.

A) Des opportunités financières qui permettent l'intégration professionnelle des usagers au sein de l'Association

Si effectivement il est intéressant de répondre aux demandes des personnes, il est aussi important que les actions menées s'inscrivent dans le projet d'établissement afin qu'elles ne soient pas dénuées de sens et soient reconnues utiles et cohérentes avec les missions qui nous sont confiées. La mise en place d'un chantier d'insertion, dispositif d'insertion sociale et professionnel prend ici toute sa dimension. Depuis la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005, de programmation pour la cohésion sociale, les moyens alloués sont renforcés notamment pour l'aide à l'accompagnement des personnes employées sur le chantier d'insertion. De plus, le fait de pouvoir recourir, pour les structures associatives, aux contrats aidés (Contrat d'Avenir (CA), Contrat d'accompagnement vers l'Emploi (CAE), Contrat Initiative emploi (CIE), et Contrat d'Insertion (CI), Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA), etc.) rend le projet envisageable financièrement même si la productivité s'avèrera faible du fait de la population. Une étude financière sur les trois dernières années concernant les coûts de rénovation, d'entretien, de ménage, de lingerie et de services a été faite et a permis de conclure que l'emploi de 12 personnes en contrats aidés sur le chantier d'insertion serait judicieux financièrement (V. annexe 6 : Étude des coûts et budget prévisionnel). En effet ces prestations seront achetées au chantier d'insertion. D'autre part, l'économie du poste d'homme d'entretien ouvre une possibilité de négociations avec notre financeur pour un transfert de poste sur un poste éducatif supplémentaire.

Le décret du 31 août 2005, dans son article 80 fixe le régime de l'aide à l'accompagnement et exige un taux d'encadrement d'1 ETP minimum pour 12 salariés. Pour le projet envisagé, avec des personnes très déstructurées, ce taux est insuffisant. Mais comme nous avons, dans le cadre de la dotation globale CHRS, un équivalent temps plein homme d'entretien, ce poste sera déployé pour assurer le soutien technique en travaillant auprès des personnes du chantier. D'autre part, une partie de l'équivalent temps plein d'éducateur technique sur les ateliers cuisine viendra également en soutien d'encadrement pour deux personnes positionnées sur la fabrication des 20 repas de l'accueil de jour. L'encadrant technique du chantier d'insertion aura plus, quant à lui, une fonction de référent, d'accompagnateur vers l'emploi, de prospecteur, et de médiateur auprès des entreprises du territoire. De plus, nous allons passer une convention partenariale avec le PLIE local qui prendra en compte toutes les articulations entre les diverses étapes du parcours d'insertion professionnelle et notamment les passages d'une

structure à une autre. L'accompagnement sera aussi soutenu par la méthode de tutorat, présentée plus bas, qui sera systématiquement proposée à chaque salarié du chantier. C'est avec la participation du plus grand nombre au niveau local pour faire place aux exclus dans un concept de développement local que nous pourrions parler d'inclusion.

B) Une organisation par binôme qui remotive les personnes

Ce chantier d'insertion va porter sur plusieurs types d'activités : ménage, petit entretien et rénovation services et lingerie, activités du bâtiment, cuisine, secrétariat. Cette diversité, au sein même du chantier, tend à donner aux personnes un choix d'orientations. Il est envisagé de fonctionner par binômes composés d'une personne, qui malgré d'importantes difficultés aura un minimum de formation ou d'expérience professionnelle et une forte motivation, et d'une personne plus déstructurée qui aura besoin d'être tirée et soutenue. L'aide et la solidarité ne sont pas juste l'apanage des travailleurs sociaux, le fait de pouvoir aider l'autre est aussi un facteur de motivation.

Du fait de la nature des activités, les salariés du chantier seront au cœur des missions de l'Association. La qualité de leur travail sera en lien direct avec les actions et sera aussi importante que celle de l'éducateur. Si les locaux ne sont pas propres, l'accueil en sera altéré, si les repas sont mauvais, les hébergés ne se sentiront pas respectés, et leur motivation d'insertion en sera d'autant plus atteinte.

En baignant dans cet environnement où chacun est acteur d'une démarche collective, les personnes se sentent incluses dans une communauté, celle du monde du travail et nous avons vu que l'insertion professionnelle est l'un des facteurs principaux de la lutte contre l'exclusion.

Pour renforcer cette intégration, j'ai choisi que les salariés du chantier soient rattachés à la convention collective du CHRS et puissent ainsi bénéficier de l'ensemble des avantages sociaux au même titre que les autres salariés.

C) Des partenaires qui soutiennent l'expérience

Lors des évaluations des structures d'insertion du territoire, l'ensemble des acteurs concernés a bien confirmé que la population accueillie en CHRS n'était pas une population ciblée. Notre projet a donc été plutôt soutenu par l'ensemble de ces professionnels et des pouvoirs publics qui ont reconnu la difficulté de prendre en compte une population très marginalisée avec laquelle il faut envisager une action globale et rapprochée. La connaissance approfondie des publics fait de l'Association la structure porteuse privilégiée d'autant plus que le cadre des missions des CHRS est très large, du fait que nous ne travaillons pas spécifiquement avec une catégorie de population mais sur une foultitude de problématiques. Le point commun qui relie les personnes est extrinsèque : c'est l'absence de logement. Le Conseil Général avec lequel nous avons une convention pour la gestion de dossiers RMI des personnes sans domicile fixe soutient

ce projet car le taux d'insertion professionnelle, quasi nul, de cette population en constante augmentation, est une préoccupation de sa politique d'insertion. En effet, plus de 50% des personnes accueillies en CHRS sont du département. Si la population SDF relève de la compétence de l'État, en termes d'insertion le département est investi du fait de l'origine des personnes. Son soutien est autant technique que financier puisqu'il participe, au titre du PDI, au financement de l'encadrant technique. Les autres structures d'insertion professionnelle se sont engagées surtout à faciliter l'accès des personnes du chantier d'insertion de l'Association à leurs dispositifs. Le passage par le chantier d'insertion de l'Association leur paraissant une marche indispensable.

L'ANPE, la Mission Locale et la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), outre les soutiens administratifs, se sont, quant à elles, engagées, dans des conventions partenariales, à faciliter les formations, les stages, les évaluations en milieu de travail et à mettre à disposition du personnel référent pour améliorer les relations entre les usagers et le système administratif. Enfin, ce projet s'inscrit aussi dans un réseau où organismes de santé, bailleurs, employeurs, organismes de formation, se sont investis, il permettra donc aux salariés du chantier d'augmenter leurs connaissances et leurs chances de sortie vers les systèmes ordinaires.

D) Une évaluation participative à tous les niveaux

J'ai mis en place plusieurs niveaux d'évaluation. Chaque jour, le moniteur d'atelier fera avec les personnes une évaluation de la tâche effectuée dans la journée et des conditions dans laquelle celle-ci a été réalisée. Chaque semaine, 2 h seront réservées pour une évaluation des travaux menés avec les points forts et les points faibles des personnes ainsi que les démarches effectuées dans le cadre de son projet professionnel.

Une fois par mois, une réunion de l'ensemble des salariés du chantier est prévue avec les encadrants et la direction pour faire le point sur les objectifs et les résultats, puis chaque personne sera reçue individuellement pour faire une évaluation sur la relation au travail. Il sera aussi évalué les avancées du projet professionnel avec un objectif pour le mois suivant et les actions à mener pour l'atteindre. Les difficultés pressenties seront accompagnées par les encadrants techniques en adoptant des techniques adaptées aux besoins des personnes (Accompagnement physique, contacts employeurs, etc.).

Chaque semestre, ce sera avec l'ensemble des partenaires ayant une relation avec le projet de la personne qu'une réunion sera programmée, elle aura pour objet d'échanger avec la personne sur des besoins spécifiques nécessaires à l'avancement de son projet.

3.1.3 L'évaluation quantitative et qualitative des parcours d'insertion

Dans les projets proposés, l'objectif principal est la facilitation d'un parcours d'insertion. Qu'il soit rapide ou plus long, c'est la clé d'entrée pour retrouver le chemin de l'insertion professionnelle. Que ce soit sur les projets SAS ou sur le chantier d'insertion, l'évaluation

des projets a été pensée autant par rapport aux résultats envisagés que par rapport aux objectifs d'amélioration de la prestation d'insertion professionnelle proposée aux usagers de l'Association. Le pari de la qualité est que si l'insertion est de qualité, c'est qu'elle répond aussi bien aux besoins des personnes, qu'à ceux des professionnels, qu'à ceux des financeurs. Pour les personnes, il faut vérifier si les actions qu'elles ont engagées leur permettent de progresser dans le sens qu'elles attendent. Pour les professionnels, l'évaluation doit faire connaître l'impact réel des outils d'insertion employés. Pour les financeurs, elle apporte des éclairages qui leur permettent de piloter l'insertion sur le territoire.

Dans le cadre des conventions signées avec le Conseil Général, le Conseil Régional, la DDTEFP, l'ANPE, il y aura des évaluations à mener. Tout d'abord, les évaluations quantitatives classiques (nombre d'entrées, de sorties, nombre de placements, etc.) puis les évaluations qualitatives. Avec la population envisagée, les critères d'évaluation doivent aussi être adaptés et diversifiés. Sachant qu'un parcours d'insertion est unique, que les étapes sont différentes d'un individu à un autre, c'est bien l'action d'insertion qu'il faut évaluer. Il faut vérifier si les actions réalisées ont permis d'atteindre les objectifs de la personne et quelles étapes sont encore à franchir. Pour une insertion professionnelle, les critères d'évaluation doivent donc être formalisés, stables, partagés et centrés sur les besoins réels de la personne. Ce qui est important dans l'évaluation de ces projets, qui sont des « essais », c'est d'associer les acteurs des politiques publiques pour un apprentissage collectif. « L'évaluation c'est permettre de créer les conditions de l'innovation, en favorisant l'adaptation des politiques aux besoins des publics », c'est « la production d'une connaissance utile et appropriée qui donne aux administrations publiques une plus grande transparence de fonctionnement et une meilleure adaptabilité aux besoins des citoyens. »⁵⁶ On comprendra, que pour la population qui nous occupe, cette évaluation est fondamentale pour une meilleure compréhension des problématiques complexes et pour envisager des actions utiles et efficaces pour l'inclusion des personnes disqualifiées. L'évaluation : « c'est avant tout de dire ce qui se passe, ce qui naît, en rapport bien sûr avec ce qu'on voulait ou prétendait vouloir faire naître, mais aussi, ce n'est pas moins important, sans rapport avec ce qu'on avait, à priori en tête. Dire, non pas dans une forme politiquement descriptive, mais en identifiant ce qui fait sens et ce qui ne le fait pas. »⁵⁷

Il est prévu une évaluation tous les 4 mois avec les financeurs et les principaux

⁵⁶ PLACIARD J. C. / éd. *Évaluation des besoins des usagers : sens méthodes et outils*. Paris : Éditions WEKA, 2005. 142 p. P. 9.

⁵⁷ BELORGEY J. M. in CAUGUIL G. et les consultants du cabinet CIRESE, *Conduire et évaluer les politiques sociales territoriales*. Paris : Dunod, 2004. 264 p. préface.

partenaires qui feront partie du comité de pilotage, mais également un bilan intermédiaire qui permettra des réorientations nécessaires. L'évaluation étudiera les résultats individuels de chaque personne, en sa présence, pour étudier « l'avant » et « l'après ». Ouvrir un chantier d'insertion, principalement accessible aux personnes sans domicile fixe, ayant des problématiques lourdes, avec des méthodes de coaching qui soutiennent en permanence la personne, qui la rendent responsable de son projet, qui la mettent au cœur d'un réseau professionnel et prendre le challenge que pour 50% des personnes du chantier, une insertion durable dans l'année qui suit leur embauche sera possible (objectif envisagé). C'est un pari qui doit être soutenu par un accompagnement particulier matérialisé par un contrat personnalisé.

3.2 Refonder l'accompagnement social et professionnel

Si l'on part du postulat que l'insertion professionnelle est un élément d'intégration fondamentale dans une société où le travail est une valeur fondatrice, il est nécessaire de conjuguer insertion sociale et professionnelle dès l'accueil des personnes.

L'accompagnement permet d'aborder, simultanément et de façon dynamique, la question de l'insertion professionnelle et la reconstruction de l'identité personnelle au regard des compétences des personnes et des difficultés qui entravent les démarches d'insertion. Les ressources et les freins présents dans l'environnement doivent être connus de la personne. Il faut l'aider à retrouver une existence administrative cohérente et un statut qui reposent sur l'existence de droits. Il est nécessaire de montrer qu'il est possible de reprendre le contrôle de ses actions. Par la stabilité administrative, c'est la stabilité financière, émotionnelle et morale qui est recherchée. C'est à partir d'un diagnostic social et professionnel, basé sur l'expérience et les savoir-faire des personnes qu'il convient de valoriser et de développer, qu'un accompagnement personnalisé sera élaboré. Le but est de construire, avec la personne, un parcours pour un emploi durable, étayé par une démarche méthodologique d'évaluation et un contrat régulièrement revisité. Il indiquera ce que l'on attend de la personne et ce qu'elle peut attendre de nous. Responsabiliser la personne et la mettre au centre de son parcours, c'est l'inscrire dans un système d'échange et de réciprocité, c'est aussi lui envoyer un message de reconnaissance et d'encouragement.

3.2.1 Un accueil envisagé dans une relation de confiance pour un diagnostic élaboré

L'arrivée de la personne a souvent été précédée d'évènements traumatisants qui mettent celle-ci en état de méfiance, de peur, de honte et parfois de violence. Elle a besoin d'être reçue dans un endroit calme, agréable et convivial. Plusieurs facteurs vont entrer en jeu dans cette phase préliminaire :

- La qualité du premier contact : il passe par la reconnaissance et l'écoute des préoccupations, c'est l'amorce de la demande d'accompagnement. Le personnel disponible et attentif doit résoudre en premier lieu les problèmes les plus élémentaires tels que l'hygiène, les soins, la nourriture, faire face aux situations les plus inattendues.

- La transmission des informations : elle doit être envisagée comme un échange sur le fonctionnement, les prestations, les interventions institutionnelles, le règlement... Différents supports sont présentés (livret d'accueil, charte des droits et des libertés de l'utilisateur, contrat de séjour...), ils permettent une relation égalitaire qui s'appuie sur les droits et les devoirs de chaque partie comme pour toute autre relation de la vie courante. Dès cette présentation, les orientations possibles d'insertion professionnelle seront abordées au même titre que pour les autres domaines.

- L'accueil dans le service : la présentation du lieu où usagers et professionnels vont mettre en commun un certain nombre d'éléments. Cet accueil se doit rassurant et montre que dans ce nouvel espace, il y a un espoir de renouveau, de reconstruction, de restauration.

Si dès le premier contact, l'instauration de la relation de confiance est fondamentale, elle devra être confortée, travaillée, entretenue tout au long du parcours d'insertion car elle va être le terreau nécessaire à la construction des repères à la coopération entre les acteurs, à la communication, à la justesse du diagnostic, à l'élaboration et au suivi du contrat.

« La confiance, c'est ce qui permet la prise de risques dans les relations humaines, c'est le non-dit qui lie les associés face à l'explicite du contrat, c'est la connivence opposée au contrôle tatillon, c'est l'explicitation de la dynamique des relations humaines en évolution incessante que ce soit vers la coopération confiante ou le conflit ouvert. C'est ce qui permet à la vie de se maintenir et de se développer, à l'information d'atteindre celui qui en a besoin grâce à une chaîne de personnes qui s'intéressent aux attentes des autres. C'est ce qui permet aux actions de se coordonner, aux difficultés imprévues d'être surmontées, aux personnes de se connaître mutuellement au-delà du strict nécessaire et de se découvrir elles-mêmes. »⁵⁸

Cette relation de confiance, qui passe par une écoute active, est indispensable dans la phase diagnostic où le travailleur social doit saisir les attentes, les questions, les problèmes, les atouts, les expériences et comprendre à travers des discours parfois confus les vraies demandes, les besoins profonds. Par sa gratuité, la relation de confiance va permettre une coopération.

Cette phase de diagnostic déterminante doit couvrir tous les champs de l'insertion. L'insertion se rattache à plusieurs fils conducteurs que ce soit la famille, le travail, la

⁵⁸ LE CARDINAL G., GUYONNET J.F, POUZOULLIC B. *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*. Paris : Dunod, 1997. 246 p. P. 76.

santé, l'éducation, l'accès aux droits, le logement, la culture, aucune piste ne doit être négligée même s'il s'opère plus tard une hiérarchisation des besoins qui sera alors établie dans le contrat personnalisé.

Le moment du premier accueil des personnes à l'Association qu'il soit sur les dispositifs d'urgence ou sur les dispositifs d'insertion est toujours décisif pour la suite du séjour. Le fait d'être accueilli en CHRS met déjà les personnes en situation de dépendance car pour la plupart cette situation résulte d'une suite d'échecs qui les a obligés à entrer dans ces dispositifs. L'idée est qu'en écartant aucune piste, on ne limite pas la personne dans ses espoirs et dans ses potentialités. Le travail comme nous l'avons vu est une valeur à laquelle les personnes se raccrochent, il est donc important de répondre à cette croyance d'autant plus que le travail fait partie des premières demandes des nouveaux arrivants.

3.2.2 Un contrat revisité, cadre de la coopération

Le contrat qui oblige une ou plusieurs personnes envers d'autres est un instrument très utilisé dans le travail social. Le CHRS passe depuis longtemps des contrats de séjour avec les personnes, mais pour améliorer la prestation d'insertion professionnelle, il était important de redéfinir les objectifs du contrat et le contenu car il va être aussi la mémoire collective du travail mené dans les démarches afférentes à l'insertion professionnelle. Il était aussi nécessaire d'envisager les façons de le faire vivre et d'aider les personnes à le nourrir. C'est la base de la remise en activité.

Le contrat définit un projet, des objectifs, des moyens à mettre en œuvre, des résultats attendus. Cette base s'appuie sur un écrit qui fixera techniquement le socle d'un engagement de plusieurs parties. C'est ce qui va matérialiser concrètement, visuellement, la progression du parcours. La personnalisation s'opère avec la définition des contributions de chacun selon ses fonctions, ses possibilités, ses responsabilités, ses capacités, ses potentialités, les enjeux n'étant pas les mêmes pour chacun. Une première étape permet à la personne de s'exprimer, d'exister et de montrer qu'elle est capable de mettre en place des stratégies, ce qui lui redonne confiance. C'est à ce moment que la personne expose ses désirs, ses capacités, ses limites et ses peurs. C'est à ce moment que l'institution doit être claire sur les possibilités d'accompagnement et entrer dans une phase de négociation qui va s'ouvrir sur les points de divergence. Le travailleur social aide la personne à trouver son chemin dans la réalité pour aller vers une situation nouvelle souhaitée par elle. Il est alors établi les contributions de chaque partie, les ressources à mobiliser pour atteindre les objectifs visés en commun en tenant compte des compétences et des difficultés tant sociales que professionnelles de la personne.

Avec ce contrat, nous allons formaliser par un plan de travail qui décrit les priorités, la façon de faire, la structuration dans le temps, le rythme des rencontres tant sur le plan de l'insertion professionnelle que sur les autres volets de l'insertion.

Chaque contrat sera unique car selon les individus et leur degré de désinsertion le parcours sera plus ou moins long et compliqué. Mais le contrat ne doit négliger aucune voie, ainsi chaque facteur d'insertion sera inscrit dans le contrat même si les objectifs paraissent modestes.

« M. Pierre Rosanvallon dans « *La nouvelle question sociale* », considère que le contrat marque un changement dans la logique de l'État Providence, car il est la traduction d'un droit à l'insertion accessible à tous, d'une dette de la société envers les plus démunis, qui signifie que les exclus sont fondés à obtenir un minimum de ressources, une insertion et une reconnaissance sociale. »⁵⁹ L'idée est de redonner confiance en projetant et en visant aussi les éléments intégrateurs les plus difficiles à atteindre.

Mais le contrat doit être souple pour être dynamique, il doit permettre les rebondissements, les ajustements au fil du temps. Le contrat qui est un repère stable exige une négociation pour tout changement. Ainsi, les contrats d'accompagnements seront revus par les travailleurs sociaux et les personnes à minima tous les quinze jours, ce qui permettra d'échanger sur la mise en œuvre des engagements respectifs, les avancées des démarches et l'évolution de la situation. C'est lors de ces rencontres qu'une double évaluation sera faite pour estimer la progression et l'aboutissement des démarches. Chaque partie fera son évaluation par rapport à sa perception des faits pour produire un réajustement du contrat avec de nouvelles orientations. Ce type d'évaluations ouvre la conscience de soi et remet les personnes dans une réalité concrète et immédiate. Ce qui est important pour les personnes qui ne vivent que dans l'immédiateté. Le contrat écrit et signé avec un référent, représentant de la structure, va être l'élément qui atteste de la présence de l'Association dans la relation entre l'accompagnateur et la personne. L'accompagnement qui se caractérise par des entretiens réguliers permet de vérifier les projets, de parler des problèmes, d'envisager des solutions, d'échanger sur la vie quotidienne (entretien du logement, rendez-vous santé, gestion du budget, programmation de sorties, visite familiale, etc.)

Ce contrat social qui apporte une ossature au processus d'insertion, qui réévalue régulièrement les avancées comme les reculs et qui se réadapte en fonction des capacités de la personne, doit être aussi soutenu par un accompagnement physique et moral singulier.

⁵⁹ LORTHINOIS D. *Mutations de la société et travail social*. Livre II, Rapport. Paris : Les éditions des Journaux officiels, 2000. 161 p. Avis et rapports du Conseil économique et social. P 59.

3.2.3 Un accompagnement singulier qui tient compte du projet de vie de la personne

L'accompagnement a pour objectif d'amener la personne sur le chemin de l'autonomie. Chaque étape à franchir donne des acquis et engage la personne dans son avenir. Cependant pour beaucoup le parcours va être long, difficile et va renvoyer à la personne ses difficultés, ce qui va générer souvent des abandons car elle n'est pas prête à affronter de nouvelles situations qui vont lui demander de sortir de son fonctionnement.

Au quotidien, la plupart des usagers rencontrent des problèmes pour accomplir la moindre démarche. Par exemple, une inscription à l'ANPE peut parfois demander des jours de préparation et souvent n'aboutit pas ou se passe mal car la relation avec l'autre a été catastrophique. Incompréhension, conflit, rejet sont des faits courants. On peut donc imaginer dans quel état de souffrance psychologique se trouvent les personnes quand elles n'ont plus aucun papier (ce qui est le cas pour 50% des personnes reçues à l'Association) et qu'elles n'ont aucune connaissance des différents systèmes et institutions à contacter. D'autre part, les démarches concernant l'emploi sont encore plus difficiles à faire car la plupart des personnes qui n'ont ni formation, ni expérience, se sont confrontées à beaucoup d'échecs, il n'existe plus ni confiance, ni espoir, ni tolérance face aux exigences du marché du travail. La relation à l'autre est souvent empreinte de négativité car les personnes sont confrontées à l'obstacle supplémentaire de l'écart qui existe entre des personnes qui n'ont jamais travaillé et des institutions construites sur le modèle travail.

Cette difficulté à surmonter la relation à l'autre est due pour beaucoup à des carences affectives et éducatives dans l'enfance qui n'ont pas permis la construction du « Moi ». « Le grand défi du Moi est donc de pouvoir à la fois, s'adapter à la réalité, satisfaire ses besoins et résoudre des conflits dus aux désirs incompatibles. »⁶⁰ La maturation du « Moi » repose sur la capacité d'être seul, de faire ses propres expériences, de renforcer son autonomie. Pour pouvoir se construire à travers des projets, l'homme a besoin de se reposer sur son passé et ses expériences qui construisent sa vie d'adulte. Ainsi la personne doit vivre l'accompagnement comme un support du « Moi ». Au maximum, le référent laissera la personne agir seule pour faire ses démarches, faire ses choix mais il donnera aussi à celle-ci la possibilité d'être accompagnée physiquement quand la personne ne se sent pas prête à agir seule. Le travailleur social doit aider la personne à connaître ses capacités et ses besoins d'aide.

La prestation d'accompagnement physique sera une proposition faite à chaque bénéficiaire d'un accompagnement social. Bien que dans les missions des CHRS, il soit

⁶⁰ SILLAMY N., *Dictionnaire de psychologie*, Paris : Larousse, 1992. 273 p. In extenso. P.165.

inclus cette prestation, les besoins sont tels que nous ne pouvions envisager de renforcer cet accompagnement avec les moyens existants. Au maximum, ce seront les travailleurs sociaux référents de la personne qui feront cet accompagnement physique mais dans le cas d'une impossibilité, j'ai mis en place un relais par des bénévoles qui rempliront cette fonction dans une dimension citoyenne. Ils interviendront sur demande très précise du référent et avec l'accord de la personne. Cet accompagnement « à la carte » toujours possible servira à la fois de médiation, d'apprentissage et d'acquisitions de connaissances. L'autre avantage c'est que l'intervention d'un tiers empêche la dépendance au référent. La communication qui est au centre de la relation apparaît plus aisée quand la rencontre se passe bien. Ainsi, les personnes vont augmenter leur capital relationnel. Au fur et à mesure des accompagnements, l'indépendance de la personne va s'affirmer vis-à-vis de l'accompagnateur et de l'institution. L'acquisition de nouvelles capacités augmente les possibilités d'insertion.

Le renforcement de cette mesure est d'autant plus important pour le volet insertion professionnelle. En effet, le taux d'exigence en termes d'échange social pour faire faire une carte d'identité ou pour avoir un toit n'est pas le même que pour accéder à un emploi, même si toutes ces demandes doivent s'envisager en termes de droit. Pour accéder à un emploi, il faut déjà passer toutes les étapes d'inscription administrative, avoir une communication adaptée à la demande, une présentation codifiée et tout cela s'apprend. Les déficits éducatifs des usagers qui sont aussi les raisons d'absence de formation, de diplômes, ont donc besoin d'être renforcés par des accompagnements éducatifs pour amener les personnes à un minimum de pré-requis et envisager une possible insertion professionnelle.

L'accompagnement au quotidien est aussi un soutien psychologique dans les situations de stress, d'échecs, ou de refus. Il aide à consolider, à relativiser, à rebondir et à persuader que l'on obtiendra des bénéfices à l'issue du processus. Cet accompagnement qui est unique car spécifique et adapté à chaque situation va permettre les rencontres et mettre la personne dans des relations d'interdépendance où chaque acteur a un rôle avec des frontières réciproques. « Chaque service constitue une aventure nouvelle pour l'entreprise comme pour l'utilisateur. D'où une difficulté inhérente à la nature des services de les standardiser, c'est-à-dire que chacun soit exactement semblable au précédent ou au suivant. »⁶¹ Recréer le lien social, c'est aussi créer des connexions dans des réseaux qui vont inclure la personne et ses besoins. Dans cette logique, nous savons que plus on facilite les rencontres, plus la connaissance de l'environnement social s'accroît et plus les chances de trouver un emploi se précisent.

⁶¹ BATIFOULIER F. et NOBLE F. *Op. cit.* p. 179.

3.2.4 Un tutorat ou le désir d'agir ensemble

Comme dans nombre d'associations, le CA est constitué de beaucoup de personnes qui, présentes depuis longtemps, s'installent dans la routine, comme si le fait d'avoir une connaissance particulière du public légitimait leur présence et leurs décisions. Je crois que, comme les travailleurs sociaux, les administrateurs peuvent être frappés par le burn-out, surtout quand les situations sociales se dégradent et que les effets des actions ne se mesurent pas par une diminution de la précarité. Le directeur doit permettre que les administrateurs restent en éveil, attentifs à l'évolution sociale, interrogatifs sur les pratiques et toujours soucieux de garder la priorité à l'utilisateur. Dans la cohérence du projet et pour augmenter les atouts des personnes, j'ai envisagé une méthode de tutorat qui investit les administrateurs dans le projet en leur faisant bénéficier d'éléments concrets qui améliorent leurs connaissances pour qu'ils envisagent des choix justes et gardent l'esprit d'innovation reconnu aux associations.

Quand l'Association s'est engagée dans la réécriture du projet associatif qui décline les projets de service, c'est que l'organisation visait une structuration nouvelle des approches, avec une plus grande référence aux missions, au service rendu et à l'évaluation des besoins des usagers. Cette référence est le support d'une modification de dynamique avec une réaffirmation des finalités inscrites dans l'histoire telles que, défendre les droits fondamentaux, lutter contre toute forme d'exclusion, jouer son rôle associatif en partageant un système de valeurs, mais aussi d'une réflexion sur le sens de l'accompagnement, de la relation à l'utilisateur et de nouvelles formes de prestations.

La culture de l'Association s'est enrichie au fil de l'histoire grâce aux apprentissages acquis auprès des personnes reçues et pour continuer à valoriser le bien commun, elle ne peut que manifester le désir d'agir ensemble ; c'est-à-dire « d'agir avec » et non « pour », chacun étant acteur de l'évolution.

Si en 2006, l'Association a énoncé vouloir diversifier ses actions pour favoriser l'insertion professionnelle des plus démunis, c'est suite à des constatations réelles qui mesurent « l'avant » et « l'après » : le taux d'insertion professionnelle durable est très faible même à la sortie d'un accompagnement social et professionnel que nos services mettent en œuvre. Trois facteurs principaux entrent en jeu, le capital familial, le capital éducatif et le capital social. En effet, devant les exigences du marché de l'emploi, il est très difficile d'être employable quand la personne n'accède pas aux droits fondamentaux, quand elle n'a aucune formation, quand elle n'a pas de soutien familial et de plus quand elle a eu de nombreuses ruptures familiales avec des carences éducatives importantes. Il paraît donc évident que son employabilité est réduite. Cependant, cette personne est riche d'expériences qu'il faut exploiter, mettre en marche pour redonner à la personne l'envie, l'envie de vivre dans une société qui lui est souvent étrangère car pratiquement

inaccessible. Plusieurs leviers peuvent être actionnés avec la personne qui doit rester maître de son projet.

Les professionnels de l'Association accompagnent la personne pour lui faire recouvrer ses droits, pour faire un diagnostic de la situation de la personne en évaluant les demandes et les besoins, et proposer des orientations possibles avec une mise en relation avec d'autres institutions de droit commun (type ANPE, CPAM...). C'est aussi par un travail sur l'histoire de vie que la personne se reconstituera et surmontera les souffrances qui l'enferment dans son histoire et l'empêchent d'avancer. Un travail sur la santé est aussi mené avec la personne afin de lui permettre de retrouver des capacités physiques. La notion de référent est importante car elle atteste d'un engagement qui est celui du professionnel qui accompagne l'utilisateur. Nous voyons donc que le binôme d'acteurs, professionnel et usager, avance ensemble vers une autonomie recherchée. Mais, même si le travailleur social met en relation, nous avons toujours une faiblesse du capital social et c'est peut-être en revenant au désir d'agir ensemble (essence associative) que nous trouverons un soutien aux prestations. L'objectif du projet mené est que davantage d'utilisateurs accèdent à l'emploi ou à la formation pour retrouver une place de citoyen. Le tutorat sera un autre pilier pour le projet de la personne.

Alors, pourquoi ne pas utiliser l'engagement des bénévoles, leur action citoyenne pour renforcer le système d'insertion ? Le réseau relationnel des administrateurs peut apporter du capital social manquant. N'est-il pas possible d'envisager une véritable solidarité entre une personne en difficultés, un professionnel qui a la compétence de l'accompagnement et un administrateur qui aurait la responsabilité citoyenne de la mise en relation ? La plupart des administrateurs de l'Association sont des personnes qui ont ou qui ont eu des activités professionnelles qui leur ont donné des relations avec des personnes qui ont un pouvoir de décision ou des connaissances utiles dans le monde de l'activité économique. Cette opportunité peut être employée au titre de la solidarité collective. Le réseau relationnel doit être optimisé pour démultiplier les chances d'insertion (V. annexe 7 : Schéma du tutorat).

Concrètement, il s'agirait donc pour chaque administrateur de se préoccuper d'une personne, de lui faire rencontrer de potentiels employeurs, de la soutenir dans le projet d'emploi, de l'aider dans son intégration (apprentissage des codes de l'entreprise, acquisition des repères nécessaires pour intégrer l'activité, etc.) et de la suivre dans son parcours jusqu'à immersion complète. Une personne <-> un tuteur : il faut penser le tutorat sur une période de 6 mois à 2 ans selon la distance de la personne vis-à-vis de l'emploi. Le tutorat envisagé équivaut à 5 heures par mois d'investissement du tuteur, comprenant une rencontre par mois avec le référent et la personne pendant une heure, le reste du temps étant consacré à la relation avec l'entreprise (appels téléphoniques,

rencontres formelles et informelles, contacts...) et un accompagnement physique de la personne (soutien, discussion, mise en relation...).

D'autre part, cette démarche apportera à l'entreprise la connaissance d'une population stigmatisée et favorisera l'engagement de l'entreprise dans une culture solidaire qui garantira aussi une stabilité des emplois et contribuera à son image. C'est par cette communication que nous obtiendrons une évolution des pratiques et des comportements. La qualité de ce processus d'intégration sera soutenue par des rencontres régulières avec les différents protagonistes qui contractualiseront la démarche par une recherche de résultats. C'est donc sur un contrat d'objectifs qu'il faut partir.

Soutenue, encadrée, responsabilisée, la personne à qui on montrera de l'intérêt se sentira valorisée. La valorisation augmente la motivation qui est facteur de productivité. C'est donc en témoignant à la personne qu'elle a, de par ses capacités, sa place dans notre société productrice que son insertion professionnelle sera possible.

Cette méthode de tutorat a été présentée au CA qui a émis des avis plutôt favorables et a validé la démarche.

Nous venons de voir qu'en élargissant l'offre, qu'en élaborant un contrat qui considère l'insertion professionnelle dès le début de la prise en charge, les perspectives d'insertion professionnelle s'élargissent. Le tutorat est un autre pilier, une autre offre de soutien qui conduit vers l'emploi. Ces nouveautés dans les prestations, qui mettent vraiment l'utilisateur dans une position d'acteur, doivent donc être portées par l'ensemble des acteurs, administrateurs, professionnels et bénévoles.

3.3 Mobiliser un réseau pour augmenter les chances d'insertion professionnelle

Jean-Yves Barreyre et Carole Peintre affirment que la personne bénéficiaire de l'intervention sociale « constitue de façon naturelle un acteur central et privilégié dans l'évaluation de ses besoins. Elle a par conséquent sa place à part entière dans le processus d'observation partagé qui consiste à analyser dans chaque dimension de son activité humaine, ses aptitudes et réalisations effectives en interaction avec son milieu de vie. »⁶²

En effet, il est important que la perception qu'a l'utilisateur de ses difficultés ou de ses avantages soit confrontée à l'évaluation des professionnels qui gravitent autour du projet de la personne. C'est donc en donnant une place centrale à la personne que l'on respectera son projet d'insertion.

⁶² BARREYRE J. Y. PEINTRE C. *Évaluer les besoins des personnes en action sociale*, Paris : Dunod, 2004. In BATIFOULIER F. NOBLE F. *Op. cit.* p 184.

3.3.1 Des partenaires qui s'engagent

Nous avons vu que le contrat donne à chacun, professionnel comme usager, une place et reconnaît le rôle de chaque acteur. Capables de mobiliser, de développer et trouver des solutions adaptées aux situations auxquelles ils sont confrontés, le professionnel comme l'utilisateur seront d'autant plus efficaces s'ils font fonctionner les leviers d'un réseau. Cet outil d'intervention s'appuie sur l'utilisateur partenaire qui passe d'une position d'assisté à une position d'acteur de l'action sociale. Le réseau part d'un principe de pragmatisme et d'opérationnalité sur un territoire défini. C'est avec la coopération et les compétences des acteurs, la coordination des ressources que les actions menées seront optimisées. Le réseau améliore aussi la communication et la connaissance des systèmes et des différents interlocuteurs. L'utilisateur au cœur du système est connu et peut rapidement bénéficier, avec l'aide de son accompagnateur, des différentes ressources et compétences des membres du réseau.

L'Association travaille déjà avec un partenariat important et a contractualisé de nombreuses mises à disposition de personnel avec l'hôpital, le CCAS, la CPAM, la Mission Locale, l'ANPE. Ces institutions déjà très investies et ancrées dans une action ont été sollicitées pour s'engager au-delà de la forme institutionnelle dans l'accompagnement du parcours professionnel de la personne. C'est-à-dire que lors de la formalisation du contrat, les institutions concernées par le projet de la personne engagent leurs responsabilités dans une obligation de moyens.

C'est la formalisation d'un réseau qui permettra à la personne d'avoir accès à un éventail de possibilités durant son parcours d'insertion professionnelle sans être déconnectée des services qui l'accompagnent sur les autres registres. Ce réseau d'insertion professionnelle non segmenté, permettant des allers et retours et comprenant la notion d'interlocuteur et de référent (choisi par la personne), sera soutenu par des conventions qui détermineront les responsabilités partagées. Le contrat sera élaboré par le référent et validé par les instances agréées comme l'ANPE, la Mission Locale, etc., selon la référence administrative. Des procédures bien articulées facilitent leur appropriation par les acteurs et permettent plus aisément la construction du projet par les usagers. La recherche de multiples liens permet d'adapter le système aux projets personnalisés en tenant compte des potentialités de la personne qui peuvent être mises en adéquation avec les besoins de notre système économique. L'efficacité de ce réseau sera renforcée par l'inclusion des partenaires spécialistes de l'insertion par l'activité économique, d'entreprises, de leurs fédérations, aussi bien que de partenaires sociaux qui travailleront en synergie. La participation de tous, dès le début de l'accompagnement favorisera la coopération. L'autre enjeu de ce projet est de démystifier les représentations réciproques par des rencontres, des actions communes. C'est de conquête en conquête que la personne accroîtra ses forces et s'adaptera au système de droit commun. Les moyens

sont présents sur le territoire, l'activation du fonctionnement du réseau constituera l'action principale, l'Association en sera le moteur de par sa connaissance des publics les plus éloignés de tout et de par ses missions d'accueil, d'hébergement et d'orientation.

L'évaluation des avancées de chaque acteur sera faite en présence de tous les représentants concernés, chaque mois. La présence de l'utilisateur l'associe à l'évaluation qui prend en compte son « ressenti » et la réalité de ce qu'il vit et non pas une hypothétique image de ce que les autres pensent avoir, « comme si on pouvait définir les hommes comme appartenant à une typologie à laquelle tout le monde correspondrait, comme s'il était possible de définir la vie telle qu'elle passe dans un collectif, simplement en définissant la structure. »⁶³

Membre du réseau à part entière, la personne impliquée dans son parcours décodera mieux les contraintes, les obligations et les limites de chaque acteur et mesurera mieux le chemin à parcourir. Si cette organisation met l'utilisateur au cœur du système, il lui donne aussi d'importantes responsabilités qui pour certains seront lourdes à porter. L'accompagnateur référent assurera le soutien nécessaire à la continuité de la démarche. (V. annexe 8 : Schéma d'accompagnement vers l'emploi).

3.3.2 Du personnel motivé et soutenu

L'évaluation des missions du travail social a provoqué une profonde mutation des méthodes de travail des travailleurs sociaux. « Les méthodes de travail doivent désormais prendre en compte de nouveaux impératifs. C'est notamment le cas du travail collectif, de la contractualisation interinstitutionnelle, de la pluridisciplinarité et de la polyvalence des équipes. S'y ajoutent les besoins de diagnostic global des situations, d'évaluation des actions menées, d'évaluation des dispositifs institutionnels, de recours ponctuel à des référents qualifiés, de pilotage concerté des actions, ou d'utilisation de moyens de communication plus performants. »⁶⁴

D'autre part, devant la montée de la précarité, la massification du nombre de personnes en errance, le rajeunissement et la féminisation de la population, les comportements de plus en plus violents, les degrés de désocialisation, les travailleurs sociaux se sentent démunis. Ils se posent la question de leur place dans un ensemble de procédures, d'intervenants et de dispositifs parfois dispersés et du sens de leur action.

Les solutions qu'ils peuvent proposer à la personne leur semblent souvent restreintes et/ou inadaptées. Leur métier est générateur de stress et ils sont menacés par l'épuisement professionnel. Il est donc nécessaire de reconnaître que le travail social n'est pas une profession facile et qu'il est nécessaire de mettre en œuvre des soutiens

⁶³ LORTHINOIS D. *Op.cit.* p. 71.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 101.

adaptés et des participations qui donnent la possibilité de construire un projet professionnel et personnel.

L'insertion professionnelle des usagers n'est pas naturellement ce que les travailleurs sociaux préfèrent travailler. La culture professionnelle dont l'héritage est porté par la formation des éducateurs spécialisés a tendance même si elle évolue à hiérarchiser les besoins aux profits des besoins purement sociaux (droit, éducation, santé, justice). Élargir leur intervention dans le domaine de l'insertion professionnelle nécessite de renforcer la connaissance des travailleurs sociaux sur les dispositifs d'insertion professionnelle, sur les entreprises et leurs besoins sur le territoire et d'améliorer la collaboration avec les services publics et les entreprises partenaires. D'autre part, il est nécessaire d'affiner, avec les personnels, les procédures de travail utiles à l'élaboration des méthodes de diagnostic pour évaluer le parcours de formation initiale et de travail des personnes accompagnées et contractualiser le projet de celles-ci.

Chaque professionnel accompagnateur s'est donc vu proposer une formation adéquate pour renforcer ces compétences. Des rencontres avec les fédérations d'employeurs ont été organisées pour améliorer les connaissances du marché de l'emploi. Si ces formations sont entrées dans le plan de formation, je me suis servie aussi de l'élaboration de celui-ci pour faire participer les personnels, au-delà des travaux collectifs déjà engagés, à l'évaluation des pratiques dans la dynamique de la démarche qualité. Le nécessaire renforcement des prestations favorisant l'insertion professionnelle a donc été sujet d'échanges, de débat et d'adaptation des compétences de l'Association. Pour certains personnels, cela a été aussi l'occasion de se positionner sur des actions plus pointues et de bénéficier de formations particulières. En élargissant leur champ de compétences, ils ont pu retrouver du sens à leur mission et aussi forger leur projet professionnel. La motivation personnelle rejoignant la motivation collective a été le moteur de changement bénéfique aux nouvelles orientations et nouveaux projets.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, le fait de recruter pour le chantier d'insertion et le projet SAS des personnes, avec des compétences dans le domaine de l'activité économique, augmentera la pluridisciplinarité nécessaire à l'activité de l'Association. Si le rapprochement du travail social et du monde économique est indispensable, il doit cependant être maîtrisé pour ne pas donner lieu à une « marchandisation » du travail social. La stratégie managériale en termes de gestion du personnel sera de conserver un équilibre pour que « le travail social reste la traduction concrète d'une démarche de solidarité. »⁶⁵

⁶⁵ Ibid., p. 82.

L'ensemble du personnel a été associé à toutes les réflexions sur l'insertion professionnelle des personnes reçues à l'Association. Comme nous l'avons vu dans la réorganisation de l'Association, tous les moyens mis en œuvre, procédures, contrat, méthode de tutorat, nouveaux dispositifs ont été réfléchis et élaborés par groupes de travail. Cette construction collective à laquelle les usagers ont aussi participé, dans le cadre du conseil de vie sociale, a permis la compréhension et l'adhésion au projet. Améliorer et diversifier les supports d'insertion professionnelle doit être un objectif commun. C'est ce qui unit l'équipe, c'est un objectif déterminé par l'équipe, atteignable, simple à comprendre mais suffisamment complexe pour qu'il appelle au défi, donc valorise l'individu. Le mode de fonctionnement en équipe où chacun est investi d'un rôle, pour atteindre l'objectif commun, résout les conflits d'intérêts. Les compétences diversifiées et complémentaires dans une équipe sont une force qui permet l'avancement du projet. La participation et l'implication de chacun sont primordiales. La motivation d'une équipe passe par l'action, c'est la concrétisation du projet. Le dynamisme d'une équipe peut aussi entraîner les plus faibles qui, portés par elle, peuvent être valorisés et y trouver un intérêt personnel. Il faut créer des symboles unificateurs où l'on retrouve les valeurs partagées. Les membres de l'équipe sont alors liés par des événements vécus en commun, ainsi cette cohésion permet de surmonter plus facilement les difficultés. « Chaque individu a le désir de se réaliser, l'équipe permettra d'atteindre l'impossible. »⁶⁶ Dans cette perspective, le directeur a un rôle très important, il doit être à l'écoute des motivations très diverses des salariés qu'il dirige et organiser le travail pour faire émerger le maximum d'efficacité de cette diversité. Le rôle de l'encadrement dans cette conception d'organisation participative est essentiel pour garder le sens et à la fois l'imprimer dans l'action et l'enrichir de l'action.

Nous pouvons dire que l'émergence, le développement ou le renouvellement de la motivation des personnes réside dans :

- **le sens du travail** : il est nécessaire que chacun comprenne l'objectif du projet à mener et la nature de sa valeur ajoutée au sein de l'organisation,
- **la participation** : chacun doit se sentir investi dans les objectifs poursuivis et contribuer à la réussite du projet qui est source de satisfaction et de motivation,
- **le partage des décisions** : c'est avoir sa part de responsabilités en disposant d'une autonomie suffisante pour s'organiser, décider, agir en fonction de ses compétences,
- **la récompense** : qui doit tenir compte de la valeur personnelle que chacun donne à l'objet de récompense, les besoins de chacun étant différents,

⁶⁶ MERCIER J. P. *La motivation des employés. Le moteur de l'efficacité*. Québec : Quebecor, 2002. 112 p. P. 72.

- **la reconnaissance** : la personne a besoin d'être valorisée et considérée notamment par le manager,

- **le management motivé et motivant** : l'attitude du manager, son discours et ses actes sont déterminants dans l'attitude de ses collaborateurs. Il doit, lui-même, par sa motivation être facteur de motivation et de remotivation. La motivation n'étant pas un état permanent, elle ne se décrète pas, elle se construit, elle se développe, elle s'entretient dans le temps ; le manager en est l'un des moteurs.

Dans un contexte de changement des pratiques, où il y a beaucoup d'incertitudes, de doutes, d'inquiétudes, de pertes de repères, d'adaptations nouvelles, la communication est primordiale. Le simple fait, par exemple, d'entendre et de reconnaître comme valable l'expertise des salariés en ouvrant un débat sur les évolutions envisagées qui permet à chacun d'avancer des suggestions, libère souvent des potentialités d'innovation. Là, le directeur va avoir l'opportunité de développer le projet envisagé, qui donne de nouveaux rôles aux salariés, qui développent des responsabilités nouvelles, qui réintroduisent les valeurs professionnelles. Préparer les équipes à la créativité pour concevoir de nouvelles formes d'intervention, c'est innover pour répondre aux besoins des usagers qui évoluent aussi dans une société en pleine mutation. « L'innovation [...] constitue une source de mobilisation et de dynamisation [...] car elle renforce la motivation et aide au développement de nouvelles compétences. Elle permet de sortir de phénomènes ou du risque d'usure professionnelle. »⁶⁷

Changer, c'est à la fois faire un travail autour du détachement mais aussi du renouvellement. C'est donc l'occasion de réinventer de nouvelles façons d'agir.

Mais dans l'aventure de l'Association, les personnels ont été bousculés, perturbés et pour la plupart, ils se sont adaptés au changement et sont passés dans l'ère de la démarche d'amélioration continue. Ce processus nécessite de soutenir les personnels qui doivent toujours s'adapter et le directeur a des responsabilités dans la bienveillance de son personnel. Ainsi, des séances d'analyse de la pratique et de supervision ont été mises en place. Il est nécessaire de laisser des temps et des lieux d'échanges neutres aux professionnels pour se ressourcer, mieux supporter la misère humaine, mieux vivre les contraintes institutionnelles, partager leur perception des problèmes et prendre du recul pour continuer à bien vivre un métier à fort engagement.

3.3.3 À la reconquête du droit commun : un parcours cohérent

Si la diversification des activités est une stratégie managériale, elle doit répondre à des besoins, à des nouvelles politiques et améliorer la qualité des prestations en prenant soin

⁶⁷ LEFÈVRE P. *Guide de la fonction de chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2001, 277 p. P.180.

d'adapter l'environnement à la mise en œuvre des nouveaux dispositifs. C'est ce que nous avons vu avec la réadaptation des contrats, le renforcement de l'accompagnement, le tutorat, le travail en réseau et la formation des personnels. Mais il est important de ne pas oublier la perspective du projet qui est l'objet principal : la restauration de la personne sans domicile fixe dans sa citoyenneté.

Si la complexité du public nous engage à une diversification de l'offre, elle doit être pensée avec des ponts et des traits d'union qui permettent les sorties vers le droit commun mais aussi des allers et retours dans les systèmes. Les nouveaux dispositifs ne doivent pas être la suite d'un empilement de réponses certes adaptées, mais aussi enfermantes. C'est pour cela que dès l'accueil des personnes, la visée, tant utopique soit elle, est une sortie vers le droit commun. En ce qui concerne l'insertion professionnelle, c'est l'accès vers l'entreprise marchande ou non ; c'est le fanion à décrocher qu'il faut espérer et non se contenter d'étapes intermédiaires. Au fur et à mesure du franchissement des étapes, la situation et les possibilités des personnes évoluent et c'est donc à chaque stade qu'il faut évaluer les nouvelles perspectives. Si pour quelques raisons que ce soit la personne atteint ses limites, il sera alors temps de se poser et envisager d'autres orientations. L'objectif est que chacun puisse avoir une place de citoyen reconnu.

Le projet individuel est la pierre angulaire de l'inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi. Les entreprises doivent satisfaire à des impératifs économiques et les patrons n'ont pas pour la plupart choisi de faire du travail social. En laissant le travailleur social s'introduire dans la sphère professionnelle de la personne, il peut soutenir les défaillances cognitives et réguler les comportements en direct, le contrat est alors sous la responsabilité technique et sociale. Quel que soit le parcours envisagé par la personne, il est évident qu'en augmentant son réseau relationnel et en soutenant la personne dans son environnement professionnel, l'inclusion dans le monde du travail ordinaire sera plus facile. Cependant, le poste de travail en milieu ordinaire n'est pas toujours synonyme d'insertion réussie, il ne faut pas que ce soit une fin en soi. Si le travail est un moyen d'intégration, il faut aussi qu'il soit générateur d'accomplissement de soi.

Soyons donc vigilants pour les populations les plus fragiles qui nécessitent des prises en charge intermédiaires, afin que le retour vers un emploi ordinaire ne soit pas facteur de maltraitance, de souffrance, de violence, d'épuisement professionnel et de fait désaffiliant. Jusqu'ici, toutes les méthodes d'insertion par l'emploi, sauf les CAVA, ne montrent pas une volonté particulière à intégrer les personnes sans domicile. Or cette population, qui s'accroît et qui se voit, rappelle à tous la crainte de se retrouver un jour dans la rue (dans un sondage BVA de 2006, 48% des personnes interrogées exprimaient la peur, face à la montée de la précarité, de se retrouver un jour sans domicile) ; l'augmentation de la population SDF donne l'image d'une société de plus en plus fracturée.

Les derniers mouvements de SDF, fortement médiatisés, ont forcé les décisions politiques, notamment avec le Parsa, et l'insertion professionnelle des sans abri commence à devenir un sujet de préoccupation nationale et européenne. Plusieurs écrits sont parus ces derniers mois dont les titres montrent l'intérêt pour une inclusion des personnes les plus disqualifiées, nous citerons entre autres des rapports tels que le rapport de l'Institut Montaigne 2006 : *Pauvreté, exclusion, ce que peut faire l'entreprise*⁶⁸, le livre des États généraux de la FNARS : *L'exclusion n'est pas une fatalité*⁶⁹, le rapport national du Grand Duché de Luxembourg : *Obstacles multiples, diversité des solutions : L'insertion dans et par l'emploi des personnes sans domicile en Europe*⁷⁰, le livre de Pascal Noblet *Quel travail pour les exclus ? Pour une politique de l'insertion durable*⁷¹. Reconnaisant l'utilité de priorité du travail sur l'assistantat pour les personnes les plus exclues, l'ensemble des textes orientent l'action à mener pour retrouver le droit commun en « activ[ant] de manière aussi précoce que possible les personnes à la recherche d'un emploi ».⁷²

⁶⁸ INSTITUT MONTAIGNE / éd. *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, Rapport. Paris, février 2006. [Visité le 12.02.2007] Disponible sur Internet <{ HYPERLINK "http://www.institutmontaigne.org/medias/pauvrete_exclusion_que_peut_faire_l_entreprise.pdf" }>.

⁶⁹ FNARS / éd. *Le livre des États généraux. L'exclusion n'est pas une fatalité !* Rapport. Paris : novembre 2006. [Visité le 30.01.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.fnars.org/upload/ressource/r1150390766.PDF" }>.

⁷⁰ KNEIP R. *Obstacles multiples, diversité des solutions : L'insertion dans et par l'emploi des personnes sans domicile en Europe*. Rapport national du Grand Duché de Luxembourg. FEANTSA, thème annuel 2007. 33 p. [Visité le 02.09.2007] Disponible sur Internet : < { HYPERLINK "http://www.feantsa.org/files/Employment_annual_theme/Annual_theme_documents/National%20reports/Luxembourg_rapport_emploi_2007.pdf" }>.

⁷¹ NOBLET P. *Quel travail pour les exclus ? Pour une politique de l'insertion durable*. Paris : Dunod, 2005. 196 p.

⁷² KNEIP R. Op. cit., p. 13.

CONCLUSION

Dans un contexte social difficile où l'accès aux droits fondamentaux fait partie de la politique de lutte contre l'exclusion, l'Association est l'une des premières marches vers l'insertion sociale et professionnelle des publics SDF. Ouvrir le « projet personnalisé » sur un réseau d'acteurs est un enjeu fort car il est temps que ceux qui accompagnent ces populations considèrent que « l'inemployable » est aussi un citoyen dont les droits sont les mêmes que pour l'ensemble des membres de la société. Même si nos systèmes d'action sociale se substituent parfois aux capacités de la personne en instaurant des aides assistanciennes pour répondre à des besoins vitaux, elles ne doivent pas rester les seules réponses. Un semblant de retour à l'autonomie ne permet pas à la personne de mener un véritable projet de vie.

Il ne s'agit pas de réinventer le monde mais de conjuguer nos expériences pour tenter de réaliser un modèle d'action en phase avec la réalité locale, la situation des personnes SDF, l'État et les exigences du marché du travail.

Si nous partons du postulat que dans notre société, le travail reste encore l'une des valeurs fondamentales qui caractérise l'être humain et qui lui confère sa dignité, qu'il demeure l'un des principaux facteurs d'insertion, il est nécessaire d'améliorer et de diversifier les prestations qui favorisent l'accès à l'emploi pour que chaque citoyen puisse en bénéficier. Chaque individu doit pouvoir accéder à une marche à la hauteur de ses capacités qui le conduira, au fur et à mesure des acquisitions vers une insertion durable. Il faut aussi provoquer les rencontres pour mieux se connaître, démystifier les images et créer une véritable culture de l'intégration professionnelle des plus exclus.

« [...] la marginalité [...] trouve son origine dans les structures et base d'une société, l'organisation du travail et le système de valeurs dominantes. Les marginaux paient très cher leur écart, mais constituent en même temps un facteur de changement historique. »⁷³

Pour des sociologues tels que Robert Castel, concernant les exclus du travail, il est nécessaire d'envisager des solutions qui couplent assistance et autonomie. Dans une interview de 2002, il dit : « Si l'on pense que la solution ne passe pas par un hypothétique retour au plein emploi, non plus par l'exploitation systématique de « nouveaux gisements d'emploi », incapables de fonder un statut, la voie logique réside dans le partage du couple travail - protection. L'opérateur de cette répartition ne peut être que l'État. Un État

⁷³ CASTEL R. « *les marginaux dans l'histoire* » in *L'exclusion : l'état des savoirs, la Découverte in une enquête d'exception*. [Visité le 13.05.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es391-392a.pdf" }>.

a deux prérogatives régaliennes : à l'extérieur, le maintien de l'intégrité territoriale ; à l'intérieur, le maintien de la cohésion sociale. Si l'on accepte que, sur le premier terme l'État puisse aller jusqu'à faire la guerre, on doit admettre que le second doit impliquer presque n'importe quel coût. Le partage du travail n'est pas, pourvu qu'il respecte certaines conditions, antiéconomique. On pourrait jouer avec une certaine finesse sur ce couple travail – protection pour que chacun dispose d'un travail socialement utile auquel soient accrochées des protections solides. S'agit-il d'une utopie ou d'un impératif catégorique si l'on accepte toujours l'idée démocratique, c'est-à-dire une société dans laquelle les individus occupent des positions interdépendantes ? »⁷⁴

Pascal Noblet partage aussi cette vision, il parle quant à lui d'insertion complète et d'insertion intermédiaire. Concernant l'insertion complète, pour des personnes qui connaissent de très grosses difficultés mais qui « s'efforcent de s'en sortir »⁷⁵, c'est surtout le facteur temps qui est important. Il préconise un accompagnement sans limite de durée « [...] selon une logique du droit et non une logique du secours »⁷⁶. L'insertion intermédiaire « à l'égard de personnes dont la situation de dépendance est devenue très importante à l'égard des services sociaux ou de personnes dont le vécu marginal s'explique le plus souvent par des histoires de vie difficiles, chaotiques et un profond découragement, souvent un état dépressif. »⁷⁷, c'est leur donner « la possibilité de se stabiliser aussi longtemps qu'elles le souhaitent, à un niveau d'insertion intermédiaire qui leur paraisse digne et qui sera perçu comme tel par la société dans son ensemble parce que ne reposant pas sur une situation d'inactivité. »⁷⁸

Pour une société, développer ce concept d'inclusion, c'est refuser la mort sociale d'une partie de sa population. Quand nous observons les statistiques des centres d'hébergement et que nous enregistrons chaque année des augmentations significatives de la population jeune, jeunes très abîmés, au parcours très lourd de souffrances, sans espoir d'avenir, désabusés avant l'âge, alors qu'ils sont notre avenir, nous devons nous interroger. La Directrice que je suis, doit appréhender ces nouvelles situations et être force de proposition. Dans le cadre de mes missions, je suis garante des droits fondamentaux de chaque individu, et c'est à travers l'adaptation du projet associatif et du projet d'établissement que je peux influencer les politiques sociales. Mais la mise en œuvre des projets demande une bonne gestion des ressources humaines. La mobilisation du personnel est importante pour que les actions envisagées réussissent. Si le directeur a

⁷⁴ Entretien avec Robert CASTEL par le réseau Reflex le 09/08/2002, aux marges de l'État providence : de l'urgence à l'humanitaire. [Visité le 20.06.2007] <{ HYPERLINK "http://www.reseau-reflex.org/lettre10.html" }>.

⁷⁵ P. NOBLET *Op.cit.* p. 175.

⁷⁶ Ibid. p. 176.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid. p. 177.

le pouvoir de décision, il doit faire preuve d'une grande adaptabilité pour prendre en compte les particularités de chaque acteur, pour évaluer les potentialités de chacun, lesquels doivent être valorisées et associées pour devenir une force collective et maintenir motivation et aptitude créative. C'est à ces conditions que la diversification des prestations deviendra un véritable atout pour favoriser l'inclusion des personnes disqualifiées. Ce n'est plus lutter contre toute forme d'exclusion mais agir pour l'inclusion de chaque citoyen.

Je voudrais terminer ce travail par une donnée qui ne peut que nous interpeller et nous faire réagir et donner du sens à ce projet : l'espérance de vie des personnes sans domicile est de 49 ans.

Bibliographie

Ouvrages

- BARREYRE J. Y. PEINTRE C. *Évaluer les besoins des personnes en action sociale*, Paris : Dunod, 2004. 208 p. Action Sociale.
- BATIFOULIER F. NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005. 248 p. Action Sociale.
- CAUGUIL G. et les consultants du cabinet CIRESE, *Conduire et évaluer les politiques sociales territoriales*. Paris : Dunod, 2004. 264 p.
- CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale Une chronique du salariat*. Paris : Gallimard, 1995. 813 p. Folio/Essais.
- CROZIER M. FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977. 500 p. Points Essais.
- DE GAULEJAC V., TABOADA LEONETTI I. *La lutte des places*, Paris : Desclée de Brouwer, 1997. DURKHEIM D. É. *De la division du travail social*. Paris : PUF, 1998. 464 p. Sciences Humaines.
- DURKHEIM D. É. *De la division du travail social*. Paris : PUF, 1998. 464 p. Sciences Humaines.
- FRIEDBERG E. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil, 1997. 448 p. Points Essais.
- JANVIER R. MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. Deuxième édition. Paris : Dunod, 2002. 214 p.
- LE CARDINAL G., GUYONNET J.F, POUZOULLIC B. *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*. Paris : Dunod, 1997. 246 p.
- LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2003. 405 p.
- LENOIR R. *Les exclus. Un français sur dix*. Paris : Éditions du Seuil, 1974. 157 p. Points Actuels.
- MAISONDIEU J. *La fabrique des exclus*. Paris : Bayard, 1997. 272 p
- MARX K. *Le travail comme sacrifice et comme travail libre* in OEUVRES, Économie, tome II. Paris : Gallimard, 1982. 2112 p. La Pléiade.
- MERCIER J. P. *La motivation des employés. Le moteur de l'efficacité*. Québec : Quebecor, 2002. 112 p. P. 72.
- MONTACLAIR B. *Parentalité d'une profession*. Lien social, 14 juin 2007, n°844.
- MORGAN G. *Images de l'organisation*. Les Presses de l'Université. Laval : ESKA, 1989. 498 p.

- NOBLET P. *Quel travail pour les exclus ? Pour une politique de l'insertion durable*. Paris : Dunod, 2005. 196 p.
- PAUGAM S. *La disqualification sociale*. Essai sur la nouvelle pauvreté. Paris : PUF, 2000. 272 p.
- PAUGAM S. *Le salarié de la précarité*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000. 437 p. Le lien social.
- PLACIARD J. C. / éd. *Évaluation des besoins des usagers : sens méthodes et outils*. Paris : Éditions WEKA, 2005. 142 p.
- ROULLEAU-BERGER L. *La rue, miroir des peurs et des solidarités*. Paris : PUF, 2004. 128 p
- TOURAINE A. Face à l'exclusion. *Revue Sciences Humaines* Mai 1993, n° 28.
- VIDALENC R. *La confiance et le contrat : éléments du processus de lutte contre l'exclusion*. Paris : L'Harmattan, 2001. 133 p.

Documents et articles

- ALPHANDÉRY C. in L'insertion par l'activité économique. *Actualités sociales Hebdomadaires*, 15 décembre 2000, supplément au n° 2193.
- CASTEL R. « les marginaux dans l'histoire » in L'exclusion : l'état des savoirs, la Découverte in une enquête d'exception. [Visité le 13.05.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es391-392a.pdf" }>.
- CHAUMEIL C. Éducateurs en internat et usure professionnelle *Les Cahiers de l'Actif*, mai - juin 1998, n°264/265.
- CNESMS L'évaluation interne *Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux*. septembre 2006, version n°1. [visité le 23.05.2007]. Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.alefpa.asso.fr/fichiers/alefpa-6nrltz7u.pdf" }>.
- CONSEIL GÉNÉRAL / éd. Programme Départemental d'Insertion 2006. 60 p.
- DUBAR C. Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de Sociologie*, 1992, Vol. XXXIII, n° 4
- FNARS / éd. Supplément de la gazette FNARS n° 52, février 2007.
- FNARS / éd. *Le livre des États généraux. L'exclusion n'est pas une fatalité ! Rapport*. Paris : novembre 2006. [Visité le 30.01.2007] disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.fnars.org/upload/ressource/r1150390766.PDF" }>.
- Groupe de réflexion inter institutionnel – région Aquitaine / éd. *CHRS+ Référentiel d'évaluation de la qualité des centres d'hébergement et de réinsertion sociale*, 2006. 87 p.
- INSTITUT MONTAIGNE / éd. *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, Rapport. Paris, février 2006. [Visité le 12.02.2007] Disponible sur Internet <{ HYPERLINK

"http://www.institutmontaigne.org/medias/pauvrete_exclusion_que_peut_faire_l_entre_prise.pdf" }>.

- KNEIP R. *Obstacles multiples, diversité des solutions : L'insertion dans et par l'emploi des personnes sans domicile en Europe*. Rapport national du Grand Duché de Luxembourg. FEANTSA, thème annuel 2007. 33 p. [Visité le 02.09.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.feantsa.org/files/Employment_annual_theme/Annual_theme_documents/National%20reports/Luxembourg_rapport_emploi_2007.pdf" }>.
- LABERGE D. ROY S. Pour être, il faut être quelque part : la domiciliation comme condition d'accès à l'espace public. *Sociologie et Sociétés*, 2001, Volume 33, n° 2 [visité le 02.09.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "<http://www.erudit.org/revue/socsoc/2001/v33/n2/008314ar.pdf>" }>.
- LORTHINOIS D. *Mutations de la société et travail social*. Livre II, Rapport. Paris : Les éditions des Journaux officiels, 2000. 161 p. Avis et rapports du Conseil économique et social.
- Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale / éd. *Circulaire Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) n° 2005/14 du 24 mars 2005 relative à la mise en œuvre du Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA)*. [visité le 10.12.2006] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "<http://www.lexisnexis.fr/pdf/DO/circCI-RMA250305.pdf>" }>.
- ORGANISATION DES NATIONS UNIES / éd. Déclaration des droits de l'homme de 1948. [visité le 20.11.2006] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "<http://www.un.org/french/hr/>" }>. Lien : {HYPERLINK "<http://www.un.org/french/hr/>" }
- PAUGAM S. *L'exclusion existe-t-elle ? Les réponses de Serge Paugam*. Interview sur sa conception de l'exclusion. Paris : CNDP, 2001. [visité le 15.04.2007] Disponible sur Internet : <{ HYPERLINK "http://www.cndp.fr/tr_exclusion/rep_paug.html" }>.
- Le RMI 10 ans de revenu minimum d'insertion. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, juin 2005, supplément au n° 2411.

Revenu de solidarité active : le Parlement complète le dispositif. *ASH*, 24 août 2007, n° 2519

- TRÉGOAT J. J. De la lutte contre l'exclusion à l'inclusion sociale. In *Les nouvelles frontières de l'action sociale*. Paris : Dunod, 2007.
- WREZINSKI J. *Grande pauvreté et précarité économique et sociale*. Rapport. Paris : Les éditions des Journaux officiels, 1987. 93 p. Avis et rapports du Conseil économique et social.

Dictionnaires

- REY DEBOVE J. / éd. *Le nouveau petit Robert*. Paris : Dictionnaires Le Robert, 2005. 2467 p.

- SILLAMY N. / éd. *Dictionnaire de psychologie*, Paris : Larousse, 1992. 273 p. In extenso.

Liste des annexes

Les structures d'insertion par l'activité économique	Annexe 1
Tableau des dispositifs d'insertion professionnelle	Annexe 2
Description des ateliers	Annexe 3
Planning d'activité des SAS	Annexe 4
Typologie de la population à l'entrée dans l'Association	Annexe 5
Étude des coûts et budget prévisionnel	Annexe 6
Schéma du tutorat	Annexe 7
Schéma d'accompagnement vers l'emploi	Annexe 8

○ Les associations intermédiaires qui ont pour rôle d'embaucher des personnes en difficulté pour les mettre à disposition d'utilisateurs (particuliers, associations, collectivités ou entreprises) à titre onéreux mais à but non lucratif, dans des conditions dérogatoires du droit commun relatif au travail temporaire. Elles assurent en outre une fonction plus large d'accueil, de suivi et d'accompagnement de ces personnes et de celles qu'elles ne peuvent embaucher immédiatement. Les entreprises d'insertion (EI) se situent dans l'économie marchande en produisant des biens et des services destinés au marché et leurs ressources proviennent essentiellement de leurs ventes. Elles permettent une adaptation ou une réadaptation professionnelle en milieu productif et doivent pour ce faire présenter des garanties de viabilité économique. Les aides de l'État viennent compenser les surcoûts liés à la rotation des salariés et à leur faible productivité ainsi qu'à leur encadrement et accompagnement social. Les EI ont la faculté d'adopter toute forme juridique (Société Anonyme (SA), Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) ou association).

○ Les Entreprises de Travail temporaire d'Insertion (ETTI) utilisent les offres d'emploi du secteur du travail temporaire pour donner aux personnes en grandes difficultés l'occasion d'acquérir une expérience professionnelle valorisante ou une qualification. Les ETTI sont soumises aux mêmes règles que les autres entreprises de travail temporaire, à l'exception des dispositions relatives à la durée maximale du contrat de travail temporaire. Pour permettre la mise en place de modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement, les ETTI bénéficient d'une aide au poste d'encadrement.

○ Les régies de quartier sont des associations dont le conseil d'administration est composé des habitants du quartier et des acteurs de terrain (collectivités territoriales, associations de quartier...). Ces structures sont en général mises en œuvre afin de dynamiser ou améliorer l'image d'un quartier, en impliquant les locataires à la gestion de celui-ci et en participant à la formation et à l'insertion professionnelle des personnes en difficultés sociales. Elles emploient, toujours après agrément par l'ANPE, des habitants du quartier pour effectuer par exemple des travaux d'entretien des logements, des espaces verts...

○ Les chantiers d'insertion, outils d'insertion de publics en difficultés, sont mis en place par des associations ou des collectivités. Ils associent pédagogie et production par une mise en situation de travail sur de véritables chantiers (réalisation de travaux d'utilité sociale dans les secteurs Bâtiment et Travaux Publics (BTP), artisanat, environnement, maraîchage...), mais en restant dans le secteur non concurrentiel, en limitant les recettes tirées de la commercialisation des produits à 30 % du montant des charges totales. Les actions sont développées dans un but de resocialisation, de pré qualification voire de qualification. L'organisme employeur doit veiller à la mise en place d'un encadrement renforcé, alliant des compétences techniques et

d'accompagnement social. Ces structures interviennent en général en début de parcours d'insertion.

- Les ateliers de CHRS et les CAVA, en plus de leur mission d'accueil et d'hébergement, certaines de ces structures disposent d'ateliers ou de CAVA qui permettent aux personnes qui sont très éloignées de l'emploi ou en situation de très grande précarité de participer à un entraînement ou réentraînement au travail, sans souci de production et par des activités accessibles à un public peu qualifié. Un des objectifs est de permettre une resocialisation de l'individu en passant par l'acquisition ou le retour à des habitudes régulières de travail. Cela suppose la mise en place d'un encadrement particulier. Les travaux concernés sont ceux liés à la restauration, à l'entretien, les petits travaux du bâtiment, l'artisanat, espaces verts ...

D'autres organismes, non conventionnés, interviennent dans l'insertion par l'activité économique, ce sont :

- Les GEIQ, ces structures ont été créées à la suite des constats réalisés par des employeurs dépendant de secteurs d'activité où les besoins de main-d'œuvre sont importants mais qui rencontrent des difficultés de recrutements (agriculture, bâtiment, transport), en raison notamment du manque de qualification. Ces structures proposent donc, aux personnes en difficultés et sans emploi, d'acquérir cette qualification. Le recrutement s'effectue, dans le cadre d'un parcours d'insertion, par le biais le plus souvent, d'un contrat en alternance (contrat d'apprentissage, d'orientation, de qualification) qui, en plus d'une formation, permet une mise en situation de travail réelle auprès des entreprises adhérentes au groupement.

- Les Plans Locaux d'Insertion par l'Economique qui ont été créés en 1992 et rebaptisés Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi par la loi de 1998. A l'initiative des communes ou groupements de communes, et à partir d'un diagnostic territorial, ils agissent sur un secteur géographique déterminé et approprié à la satisfaction des besoins locaux en matière d'insertion sociale et professionnelle en associant et mobilisant les différents acteurs intervenants dans ce domaine (État, commune, conseil général, conseil régional...). Ils coordonnent les outils et dispositifs locaux existants et contribuent, en lien notamment avec les structures d'insertion par l'activité économique, à la mise en œuvre de parcours individualisés prenant en considération l'ensemble des besoins des personnes (accompagnement social, formation, mise en situation de travail...).

Accompagnement socioprofessionnel

l'ASI (Accompagnement Socioprofessionnel Individualisé).	l'ASPIR (Accompagnement Socioprofessionnel Individualisé Renforcé).	IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande).
Accompagnement des allocataires RMI inscrits en association intermédiaires.	Accompagnement individualisé pour des personnes loin de l'emploi avec des problématiques sociales lourdes.	L'objectif est d'accompagner les personnes dans la recherche d'emploi et de créer les liens avec les entreprises locales.
176 personnes, dont 65 allocataires du RMI, ont été accompagnées.	185 personnes ont bénéficié de cet accompagnement.	216 personnes dont 107 allocataires du RMI.
Il n'a pas été évalué de véritable insertion professionnelle.	14% des personnes ont trouvé une solution	87 placements dont 49 en CDI et 38 en CDD de plus de six mois.

Mise en activité

Associations intermédiaires	Chantiers d'insertion	Entreprises d'insertion	GEIQ Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
Ce sont des associations qui ont conclu une convention avec l'État, et qui embauchent des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles et qui les mettent à disposition de personnes physiques ou morales. Services à la personne.	La vocation du chantier est l'insertion d'un public qui rencontre des difficultés d'ordre social professionnel et de santé. L'objectif sera de remettre les personnes en situation de travail et de formation. Il s'adresse à des personnes loin de l'emploi.	Elles se situent sur le champ économique, elles offrent aux publics en difficulté la possibilité d'occuper un emploi sur 24 mois. Cependant les personnes doivent être suffisamment proches de l'emploi car il y a un besoin de rentabilité. Activités : espaces verts, tri, repassage.	Regroupement d'employeurs dont le d'organiser des parcours d'insertion et de qualification dans le cadre d'une plate-forme de mutualisation de moyens.
9 associations dont 3 sur le territoire local.	Au nombre de 18 dont 2 sur la ville.	Au nombre de 7 dont 4 dans la ville.	1 GEIQ dans le secteur du bâtiment dans la ville.

○ Atelier cuisine : Si se nourrir fait partie des besoins vitaux, cette obligation peut aussi devenir un moyen pour redonner des repères aussi bien spatio-temporels que sociaux. Et en introduisant la notion de plaisir dans une recherche de création et de valorisation, la cuisine est un outil de réinsertion. l'atelier cuisine remplit trois objectifs :

- la valorisation de la personne par la recherche de ses potentialités,
- l'insertion professionnelle : offrir à la personne une évaluation de ses compétences en mesurant ses aptitudes à retrouver du travail,
- le service de 20 repas par jour pour des personnes n'ayant pas de ressources ou des ressources minimales.

Dans cet atelier, l'éducateur technique accompagne, initie les règles d'hygiène et de sécurité et repère les difficultés de la personne, ceci afin de mesurer les écarts entre la réalité des potentialités et la perception de l'usager. Après les ateliers, les repas ont été pris en commun avec les encadrants et des personnes invitées qui échangent sur les résultats obtenus et permettent une valorisation des personnes participantes. Les repas favorisent l'échange, la convivialité, le lien social et initient l'éducation alimentaire et budgétaire.

○ Atelier décoration : L'atelier se veut être un espace convivial de rencontre, où il est possible de recréer un lien social par l'expression artistique, mais aussi par les rencontres entre participants et intervenants. L'atelier est l'occasion d'investir le lieu, d'une manière différente. Participer, par exemple à la personnalisation du local, donne aux usagers un sentiment d'utilité. Dans l'atelier, les participants s'investissent dans une activité précise et choisie. Les personnes se font plaisir, tout en acquérant des compétences nouvelles. L'atelier se veut un outil qui favorise la reprise de confiance, qui développe des compétences, des aptitudes et des qualités, et, par là même, qui valorise les personnes par la réalisation d'objets de décoration. Cet atelier est en accès libre, ce qui favorise la participation des personnes les plus réticentes, manquant de confiance et de motivation. C'est en voyant faire que l'on est attiré.

○ Atelier lecture culture : Cet atelier s'adresse également à tout public, les publics en grande difficulté ayant un faible degré d'appartenance et d'intégration à un tout social accèdent difficilement à la culture. Or, nous savons que la culture participe au lien social et à une meilleure appréhension de la société. La plupart des usagers délaisse la lecture au profit

de la télévision et reçoit des informations sans décodage, de manière passive. Même si les personnes se sentent concernées par certains évènements, elles manquent de comparaison. L'atelier lecture culture dans son aspect ludique attise l'intérêt et favorise les échanges. Pour les professionnels, c'est aussi un outil de repérage de l'illettrisme et des autres difficultés qui freinent l'insertion sociale et professionnelle.

- Atelier jardin : Cet atelier permet de sortir des locaux, de favoriser l'activité physique pour des personnes qui ont souvent perdu un dynamisme physique nécessaire à une intégration sociale et professionnelle. Le jardin est situé dans un espace de jardins familiaux, ce qui crée des liens avec l'environnement (les autres jardiniers), vecteurs de réinsertion sociale et de changement des représentations. Des gestes simples (tels que l'échange de plants ou de graines) ont favorisé la relation à l'autre. L'accompagnement au jardin se fait en VTT, autre outil de réentraînement physique et de convivialité.

Type de ménage

Homme seul	76,14%
Femme seule	12,50%
Homme avec enfant(s)	0,45%
Femme avec enfant(s)	1,36%
Couple seul	3,86%
Couple avec enfant(s)	5,45%
Non renseigné	0,23%
Total	100,00%

Age

18-24 ans	28,91%
25-40 ans	49,26%
41-55 ans	16,22%
Plus de 55 ans	3,95%
Non renseigné	1,66%
Total	100,00%

Origine

Du département	51,48%
Hors département	33,47%
Nationalité étrangère	14,84%
Non renseigné	0,21%
Total	100,00%

Ressources

Sans	33,06%
RMI	29,55%
AAH	5,68%
IJ	0,45%
ASSEDIC	18,41%
API	0,80%
Prestation Familiales	0,68%
Salarié	8,64%
Retraité	1,82%
Pension d'invalidité	0,91%
Total	100,00%

Le planning se déclinera par activités soit par semaine :

- 2 x 3 heures d'atelier (activités cuisine, entretien, rénovation, jardinage, théâtre...)
- 3 heures d'atelier revalorisation de la personne basée sur les savoir-faire (activités artistiques, culturelles, sportives ...)
- 3 heures sur les mises en situation (entretien d'embauche, relation à l'autre, gestion des conflits) soutenues par des activités théâtrales et des jeux de rôle.
- 3 heures pour la mise en relation (visites d'entreprises, sites de formations, forums,...)
- 3 heures de recherche sur son projet personnel (CV, rendez-vous, ...). Ce travail se fera en relation avec les autres structures soutenant l'insertion professionnelle.

CHARGES	
<i>Libellés</i>	Montant
Personnel	
Salaire encadrant technique (service + entretien) temps plein rémunérations + charges sociales	38 000 €
Salaire Direction	8 460 €
Salaire encadrant cuisine rémunérations + charges sociales	10 000 €
Salaire encadrant technique suivi socio professionnel	40 785 €
12 C.A.E - C.A	202 845 €
Sous Total 1	300 090 €
Autres charges	
Loyer & charges	6 500 €
Location véhicule	3 600 €
Assurances	1 000 €
Eau & assainissement	1 300 €
Energies Electriques - EDF - GDF	1 200 €
Carburant	50 €
Produits pharmaceutiques	100 €
Documentation	200 €
Maintenance	60 €
Voyage & déplacement	1 500 €
Affranchissement & télécom	500 €
Concours divers cotisation dons	500 €
Médecine du travail	1 900 €
Honoraires	1 000 €
Produits d'entretien	1 000 €
Petit matériel & outillage (vis, pincesaux ...)	10 000 €
Matières premières (peinture, tapisserie, bois ...)	29 300 €
Sous-traitance administrative	3 000 €
Formation	59 710 €
Sous Total 2	59 710 €
TOTAL	359 800 €

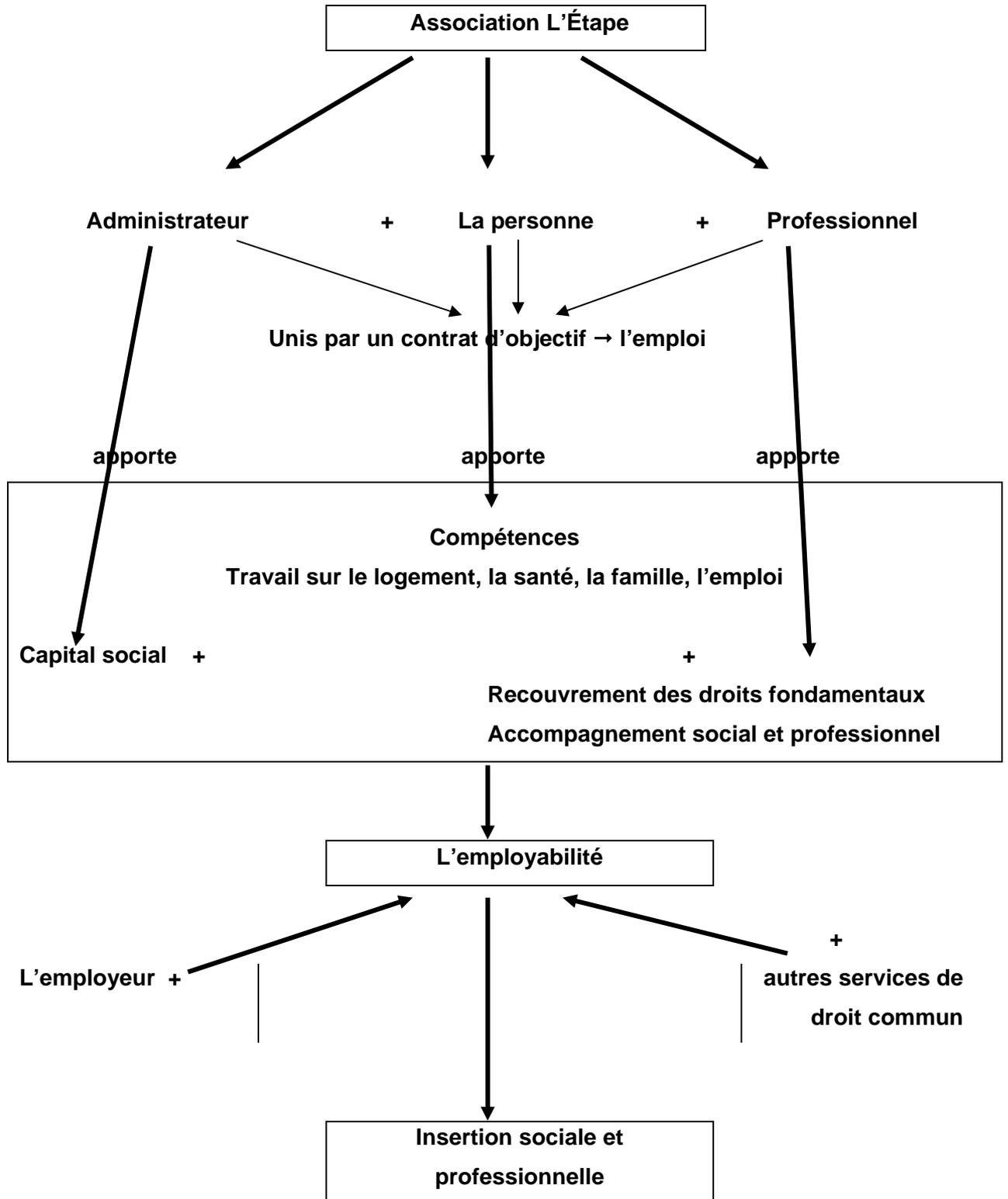
PRODUITS

<i>Libellés</i>	<i>Montant</i>
Vente de prestations à l'Association	120 000,00 €
Aide aux postes via l'Etat (CNASEA) - 12 Contrats aidés	130 000,00 €
Conseil Général (aide au poste encadrement technique et CA)	32 100,00 €
Conseil Général (R.M.I) PDI	7 200,00 €
Aide spécifique à l'accompagnement professionnel	40 500,00 €
F.D.I (consolidation des structures)	10 000,00 €
F.S.E (fonds européen) (CG 79) (PLIE)	10 000,00 €
Fondations (France Active)	10 000,00 €
Total	359 800,00 €

Cela représente 30% des charges, en sachant que le CDIAE nous autorise à monter à 50% des charges. Il reste donc des possibilités de produits.

<i>Dépenses de prestations extérieures d'une année entrant dans le budget de fonctionnement de l'association</i>	
Prestation blanchisserie	10 800,00 €
Prestation repas	21 600,00 €
Prestation ménage	36 500,00 €
Prestation rénovation des locaux	31 600,00 €
Personnel temporaire	2 400,00 €
Prestation espace vert	3 500,00 €
Personnel service petit déjeuner	7 800,00 €
autres prestations de réparation (meubles – électrique - plomberie - etc.)	5 800,00 €
Total	120 000,00 €

Ces prestations seront produites par le Chantier d'Insertion



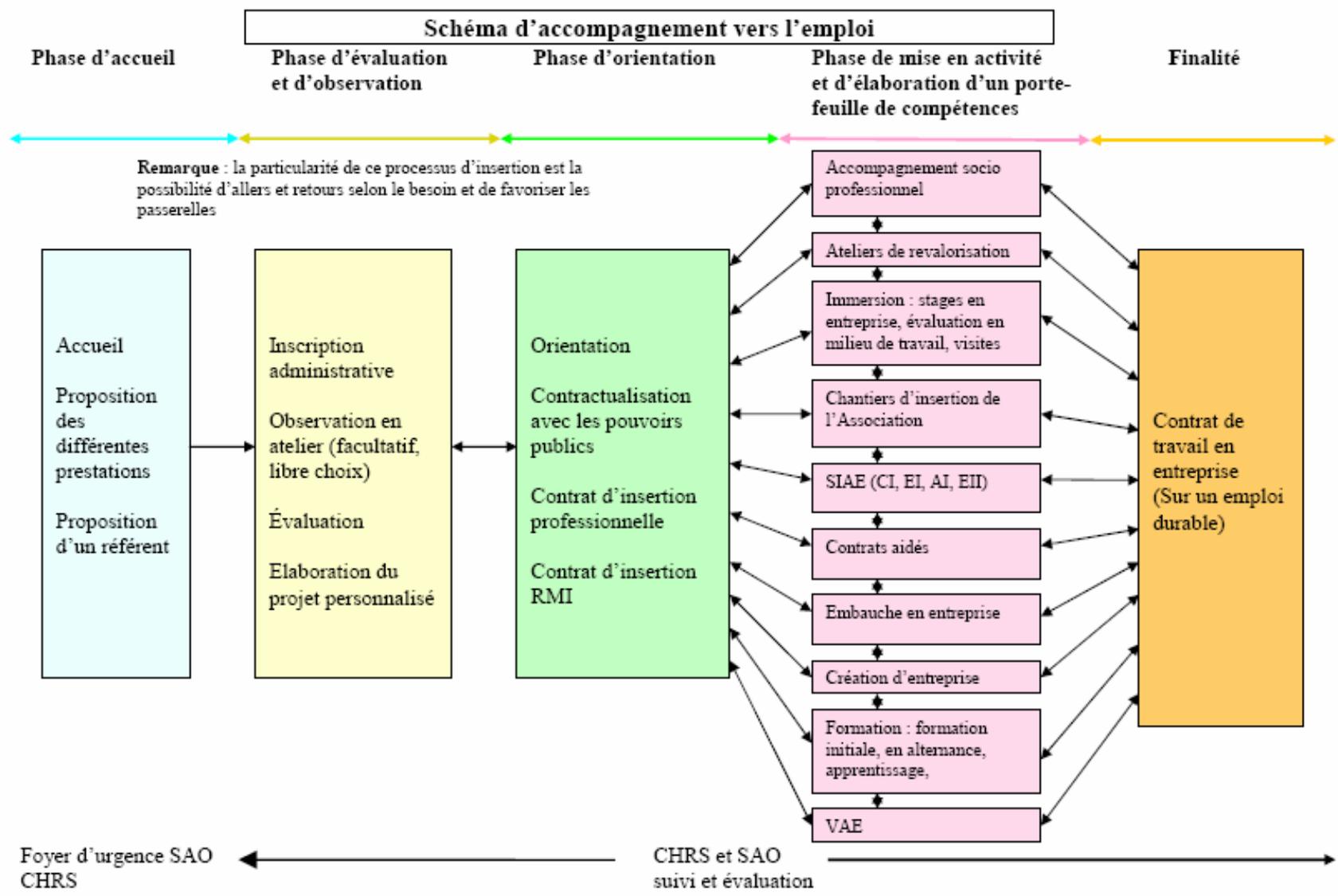


Schéma d'accompagnement vers l'emploi Annexe 8